

# Επιχειρηματικός Σχεδιασμός και Διαχείριση της Οργανωσιακής Αλλαγής



*Καροφίτσα Αργυρώ  
Γιάγκου Άγγελος*

Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών

Σεπτέμβριος 2004

ΑΡΙΘΜΟΣ	5778
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

Στους γονείς μας, στους συναδέλφους μας,  
με εκτίμηση, για την συμπαράσταση που μας έδειξαν  
τα τελευταία χρόνια.

<b>ΣΧΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>6</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: .....</b>	<b>9</b>
<b>Τι είναι ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός και ποιοί είναι οι Βασικοί Στόχοι του.....</b>	<b>9</b>
1. Ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός.....	9
2. Οι Βασικοί Στόχοι ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου .....	10
3. Προσέλκυση Επενδυτών με ένα Σωστό Επιχειρηματικό Σχέδιο .....	10
4. Συμπέρασμα .....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: .....</b>	<b>15</b>
<b>Η Δομή και τα Τμήματα ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου .....</b>	<b>15</b>
1. Τα Οχτώ Τμήματα για ένα Επτυχημένο Επιχειρηματικό Σχέδιο .....	15
1.1 Περίληψη επιχειρηματικού σχεδίου (executive summary).....	16
1.2 Τμήμα 1ο : Αποστολή και ιστορικό της επιχείρησης.....	16
1.3 Τμήμα 2ο : Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	18
1.4 Τμήμα 3ο: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος .....	24
1.5 Τμήμα 4ο: Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης (ανάλυση SWOT) .....	32
1.6 Τμήμα 5ο: Κατάρτιση της στρατηγικής της επιχείρησης .....	35
1.7 Τμήμα 6ο: Ανάπτυξη σχεδίων δράσης.....	36
1.8 Τμήμα 7ο: Προβλέψεις οικονομικών αποτελεσμάτων .....	38
1.9 Τμήμα 8ο: Εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου .....	39
2. Συμπέρασμα .....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: .....</b>	<b>43</b>
<b>Εισαγωγή και Θεμελιώδη Ζητήματα Σχετικά με την Αλλαγή .....</b>	<b>43</b>
1. Ορισμός της Οργανωσιακής Αλλαγής .....	45
2. Αιτίες Αλλαγής.....	47
3. Διαστάσεις Αλλαγής .....	48
4. Φορείς Αλλαγής .....	49
5. Δυνάμεις Αλλαγής.....	49
6. Δυναμική Αλλαγής.....	50
7. Είδη Αλλαγής .....	50
8. Συμπέρασμα .....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: .....</b>	<b>52</b>

<b>Αλλαγή και η Επίτευξη της στις Επιχειρήσεις .....</b>	<b>52</b>
1. Αντιστάσεις στα Προγράμματα Αλλαγής .....	52
2. Ανάλυση Force-Field .....	54
3. Στρατηγικές για την Επίτευξη της Αλλαγής .....	55
I. Top-Down Προσέγγιση .....	55
II. Το Σταδιακό Υπόδειγμα του Quinn.....	55
4. Ασυνεχής Αλλαγή και Στρατηγική Αναγέννηση .....	56
5. Οργανωσιακή Ανάπτυξη και Καινοτομία .....	59
6. Συμπέρασμα .....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: .....</b>	<b>61</b>
<b>Η Επίδραση της Ισχύος και των Οργανωσιακών Διεργασιών στην Αλλαγή.....</b>	<b>61</b>
1. Ισχύς και Επιρροή: Εισαγωγή .....	61
2. Εσωτερικές – Εξωτερικές Πηγές Ισχύος.....	61
3. Πολιτικές Δραστηριότητες.....	63
4. Τα Θεμέλια της Ισχύος.....	63
5. Πολιτική Αποτελεσματικότητα.....	64
6. Χρήσεις Ισχύος και Επιρροών.....	65
7. Οργανωσιακές Πολιτικές και Κουλτούρα.....	66
8. «Μακιαβελισμός».....	66
9. Μάθηση και Διαδικασίες Αλλαγής .....	67
I. Κύκλος Μάθησης Kolb.....	68
II. Συμπεριφορική Προσέγγιση της Αλλαγής .....	69
10. Στρατηγικές Ανταπόδοσης.....	70
I. Οικονομική ενίσχυση.....	70
II. Μη οικονομική ενίσχυση.....	70
III. Κοινωνική ενίσχυση.....	70
11. Γνωστική Προσέγγιση της Αλλαγής.....	71
I. Τέχνικές για αλλαγή.....	72
12. Ψυχοδυναμική Προσέγγιση της Αλλαγής.....	73
13. Ανθρωποψυχολογική Προσέγγιση της Αλλαγής .....	73
14. Συμπέρασμα .....	74
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: .....</b>	<b>75</b>
<b>Άτομα, Ομάδες και Αλλαγή.....</b>	<b>75</b>

1. Προσωπικότητα και Αλλαγή.....	75
2. Αλλαγή Ομάδας - Σύνολο Ανθρώπων (Group) και Ομάδα Ανθρώπων (Team).....	77
3. Γιατί Χρειάζονται οι Ομάδες.....	78
4. Τύποι Οργανωτικών Ομάδων.....	79
5. Πρότυπο Tuckman.....	80
6. Πως Επηρεάζουν τα Άτομα το Δυναμικό μιας Ομάδας.....	82
7. Συμπέρασμα.....	82
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:</b> .....	<b>83</b>
<b>Η Αλλαγή στις Επιχειρήσεις.....</b>	<b>83</b>
1. Πως Πραγματικά Εργάζονται οι Επιχειρήσεις.....	83
2. Ο Κύκλος της Ανάπτυξης.....	87
3. Διαδικασίες Υλοποίησης της Αλλαγής.....	88
4. Αλλαγή Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	100
5. Συμπέρασμα.....	101
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:</b> .....	<b>102</b>
<b>Αλλαγή και ο Ηγέτης.....</b>	<b>102</b>
1. Ηγεσία με Όραμα.....	102
2. Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	103
3. Ρόλοι που Διαδραματίζουν οι Ηγέτες.....	105
4. Μορφές και Δεξιότητες Ηγεσίας.....	106
5. Συμπέρασμα.....	108
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>109</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>111</b>

## ΣΧΗΜΑΤΑ

		Σελίδα
Σχήμα 3.1:	Στρατηγική Διαδικασία Οργανωσιακής Αλλαγής	40
Σχήμα 4.1:	Ανάλυση Force-Field	50
Σχήμα 5.1:	Προσεγγίσεις Αλλαγών	63
Σχήμα 5.2:	Κύκλος Μάθησης Kolb	65
Σχήμα 6.1:	Οι Πέντε Παράγοντες για Θετικά Αποτελέσματα στην Αλλαγή	72
Σχήμα 7.1:	Κύκλος Ανάπτυξης	83

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στόχος της παρούσας Πτυχιακής, είναι η ανάλυση και η μελέτη του τρόπου με τον οποίο συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς και η ανάλυση της θεωρίας και της πρακτικής της διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής που απαιτείται για την υλοποίηση του σχεδίου.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός έχει ως σκοπό την απάντηση σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα μιας επιχείρησης : α) που βρισκόμαστε τώρα, β) που επιθυμούμε να βρεθούμε στο μέλλον και, γ) πως θα καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί που επιθυμούμε.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο, το απτό αποτέλεσμα του επιχειρηματικού σχεδιασμού, έχει ως βασικούς στόχους να αποτελέσει: α) την γραπτή έκφραση της διαδικασίας του σχεδιασμού, β) ένα εργαλείο απόσπασης της αναγκαιότητας για την πραγμάτωση του σχεδιασμού χρηματοδότησης, γ) ένα πλαίσιο έγκρισης του σχεδιασμού και, τέλος, δ) ένα μέτρο με βάση το οποίο συγκρίνονται τα επιτεύγματα με τους αρχικούς στόχους, και ένα εργαλείο με το οποίο ορίζονται οι τρόποι υλοποίησης του σχεδιασμού.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός δεν υφίσταται ως αυτοτελές αντικείμενο μελέτης ή μάθημα. Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ως αυτόνομο Επιστημονικό πεδίο, παρά χρησιμοποιεί έντονα και συνδυασμένα εισροές από τα γνωστικά αντικείμενα: της Λογιστικής, της Χρηματοοικονομικής, του Μάρκετινγκ, του Μάνατζμεντ και της Στρατηγικής. Για το λόγο αυτό, η μελέτη του επιχειρηματικού σχεδιασμού μπορεί να θεωρηθεί διεπιστημονική.

Παρά την ευρύτητα του πεδίου, σε ένα οποιοδήποτε επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχονται κάποια γενικά αποδεκτά τμήματα. Για τον λόγο αυτό, πολλά σχέδια φαίνονται τεχνικά να μοιάζουν μεταξύ τους (φυσικά, όχι ως προς το περιεχόμενο).

Εκείνο που συχνά διαφεύγει της προσοχής των συγγραφέων που μελετούν την διαδικασία και τον τρόπο κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η υλοποίηση του.

Προφανώς, ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν γράφεται ως άσκηση επί χάρτου. Γράφεται (και δαπανώνται πολλές ανθρωποώρες και πνευματική προσπάθεια επί τούτου) προκειμένου να υλοποιηθεί. Στο σχέδιο βρίσκονται καταγεγραμμένες οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον (δηλαδή, η αντίληψη που έχει για το πως τοποθετείται η ίδια σε σχέση με τον ανταγωνισμό), οι στρατηγικοί της στόχοι και οι τρόποι (στρατηγικοί και τακτικοί) με τους οποίους θα επιδιώξει την επίτευξη αυτών.



Αναπόφευκτα, ο προσδιορισμός των στόχων σημαίνει την χάραξη συγκεκριμένης επιχειρηματικής στρατηγικής. Η υλοποίηση της στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων συνεπάγεται αναπόδραστα αλλαγές.

Υποθέτοντας ότι μια επιχείρηση σχεδιάζει πως να γίνεται διαρκώς καλύτερη, μπορεί κανείς να συνάγει ότι οποιοδήποτε επιχειρηματικό σχέδιο είναι στην πραγματικότητα και σχέδιο υλοποίησης αλλαγής.

Οι αλλαγές που μπορεί να χρειάζονται για την επιτυχή υλοποίηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να είναι περισσότερες ή λιγότερες, και να ποικίλουν ως προς την φύση τους. Το κεντρικό ερώτημα όμως παραμένει: με ποιον τρόπο μπορεί μια επιχείρηση να διαχειρισθεί την απαιτούμενη αλλαγή; Με δεδομένο ότι οποιαδήποτε αλλαγή συνεπάγεται αβεβαιότητα και συναντά μεγάλες αντιστάσεις, πως είναι δυνατός ο μετασχηματισμός μιας επιχείρησης ώστε να επιτύχει τους στόχους του σχεδιασμού της;

Η μελέτη ξεκινά (Κεφάλαιο 1) με τον ορισμό του επιχειρηματικού σχεδιασμού και την ανάλυση των στόχων του. Στόχος είναι η κατανόηση της χρησιμότητας του επιχειρηματικού σχεδίου σε κάθε επιχείρηση, καθώς και η ανάλυση των πλεονεκτημάτων που προσφέρει το επιχειρηματικό σχέδιο, κυρίως όταν η επιχείρηση έχει ως σκοπό την προσέλκυση επενδυτών.

Στη συνέχεια (Κεφάλαιο 2) περιγράφουμε την δομή που θα πρέπει να έχει ένα σωστό επιχειρηματικό σχέδιο και τα τμήματα από τα οποία θα πρέπει να αποτελείται. Παράλληλα με την θεωρητική περιγραφή αναφέρουμε σαν παράδειγμα το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας «Α.Κ.Μ.Η Α.Ε»

Μετά την ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδιασμού περνάμε στην ενότητα της οργανωσιακής αλλαγής, όπου στο Κεφάλαιο 3 αναλύουμε τι είναι οργανωσιακή αλλαγή και ποια είναι τα αίτιά της. Επίσης γίνεται αναφορά στις διαστάσεις που μπορεί να πάρει μια αλλαγή, καθώς επίσης και στα είδη των αλλαγών .

Στο Κεφάλαιο 4 εξετάζονται τα αίτια που προκαλούν αντιστάσεις στα προγράμματα αλλαγής και αναφέρονται ορισμένες στρατηγικές, απαραίτητες για την επίτευξη επιτυχούς αλλαγής.

Η επίδραση της ισχύος και οι διαδικασίες της αλλαγής μέσω της μάθησης αποτελούν αντικείμενο του Κεφαλαίου 5 .Η δύναμη των διευθυντών και η ικανότητά τους να ασκούν επιρροή αποτελούν βασική προϋπόθεση για την αποδοχή των αλλαγών από τους εργαζομένους. Για τον λόγο αυτό αναλύονται οι μορφές με τις οποίες οι διευθυντές ασκούν επιρροή. Αναλύεται επίσης πως το άτομο μαθαίνει κάτι καινούριο με την βοήθεια των

τεσσάρων διαφορετικών προσεγγίσεων της αλλαγής ( συμπεριφορική, γνωστική, ψυχοδυναμική, ανθρωποψυχολογική).

Στο Κεφάλαιο 6 αναλύεται ο διαχωρισμός ανάμεσα στο σύνολο ατόμων και στην ομάδα ατόμων και πως κάθε κατηγορία αντιλαμβάνεται την αλλαγή. Επίσης παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους είναι απαραίτητες οι ομάδες σε μια επιχείρηση καθώς και πως το κάθε άτομο ξεχωριστά επηρεάζει το δυναμικό ολόκληρης της ομάδας.

Στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζουμε το πως πραγματικά εργάζονται οι επιχειρήσεις, αναφέροντας την εργασία του Morgan Gareth (1986). Στη συνέχεια αναλύουμε τα οχτώ διαδοχικά στάδια του Kotter, για την επίτευξη της αλλαγής σε μια επιχείρηση, δίνοντας από ένα παράδειγμα σε κάθε στάδιο.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 8 ολοκληρώνουμε την μελέτη με την διαπίστωση του πόσο σημαντικό είναι οι ηγέτες να έχουν όραμα, ως εργαλείο της οργανωσιακής αλλαγής. Γίνεται αναφορά σε πραγματικές ιστορίες ηγετών και στην εργασία του Goleman (2000) για τις διαφορετικές μορφές που μπορούν να πάρουν οι ηγέτες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

### Τι είναι ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός και ποιοι οι Βασικοί Στόχοι του.

#### 1. Ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός, οι γρήγοροι ρυθμοί αλλαγής των προϊόντων και των αγορών καθώς και η εξέλιξη της τεχνολογίας με ταχύτατους ρυθμούς καθιστούν σήμερα επιτακτική της ανάγκη εκπόνησης και εφαρμογής επιχειρηματικών σχεδίων στις επιχειρήσεις (Stutely, 2003).

Μπορούμε λοιπόν να πούμε, ότι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αποτελεί ένα σύστημα λήψης αποφάσεων οι οποίες προηγούνται και προσδιορίζουν τη δράση του ατόμου, της ομάδας ή της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν το που θέλει να βρίσκεται και το πως να είναι η επιχείρηση στο μέλλον και πως θα επιτύχει τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ υφισταμένης και επιθυμητής θέσης. Συνεπώς, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός ως λειτουργία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση προσδιορίζει το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον, πως θα το επιτύχει, με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και πότε.

Ο σχεδιασμός είναι ο πυρήνας του καλού management γι' αυτό και η βαθιά κατανόηση των προσεγγίσεων του και η σχετική τεκμηρίωση είναι ζωτικής σημασίας. Κατά την διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, είτε μικρού είτε μεγάλου, είτε δημόσιου είτε ιδιωτικού, τρία απλά ερωτήματα είναι απαραίτητα για να καθοδηγηθεί η διαδικασία του σχεδιασμού: που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα, που θέλει να βρεθεί, πως θα καταφέρει να βρεθεί εκεί.

Πρόκειται για μια διαδικασία η οποία ξεκινάει με βάση την πλήρη κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης, καθοδηγείται από τους εκάστοτε στόχους και σκοπεύει να δεσμεύσει ανθρώπους της επιχείρησης σε στόχους οι οποίοι μπορούν να καθορίσουν την υλοποίηση και την επικοινωνία, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά

Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από τις αποφάσεις που παίρνουν οι επιχειρηματίες. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεσμεύει στοιχεία συμπεριφοράς και μετρά τα αποτελέσματα των ενεργειών τους, βοηθώντας να θέσουν ρεαλιστικούς στόχους και να πάρουν αποφάσεις. Επίσης βοηθά τους επιχειρηματίες να δημιουργήσουν στρατηγική και να αναγνωρίσουν τα όριά τους με αποτέλεσμα την αποφυγή ενδεχομένων καταστροφικών λαθών.

## 2. Οι Βασικοί Στόχοι ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Οι κύριοι στόχοι ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι να αποτελεί το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης, προσδιορισμού και συντονισμού των ενεργειών όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της. Επίσης θα πρέπει να κατανέμει αποτελεσματικά τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των δράσεων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και να επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης, καθώς και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η καρδιά και η ψυχή της λειτουργίας της επιχείρησης και το σημαντικότερο σύνολο εγγράφων που παρέχονται από αυτήν σε οποιοδήποτε πιστωτικό ίδρυμα ή πιθανό επενδυτή.

Ένα περιεκτικό και ρεαλιστικό επιχειρηματικό σχέδιο θα βοηθήσει την επιχείρηση να ολοκληρώσει πολλούς ουσιαστικούς στόχους. Καθορίζει τις λεπτομέρειες για το πώς πρόκειται να επιτύχει η επιχείρηση τους στόχους της, παρουσιάζει κάθε βήμα τον τρόπο, παρουσιάζει το που προγραμματίζει η επιχείρηση να πάει, σε σχέση με το που πραγματικά βρίσκεται. Θα βοηθήσει επίσης την επιχείρηση να προγραμματίσει και να ακολουθήσει μια εναλλακτική (και ενδεχομένως καλύτερη) διαδρομή. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα ισχυρό διοικητικό εργαλείο.

Πολλές επιχειρήσεις εμφανίζουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο ως έγγραφο που χρησιμοποιείται για να εξασφαλίσει εξωτερική χρηματοδότηση. Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί επίσης να είναι ένα από τα αρχικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται μέσα στην επιχείρηση έτσι ώστε να μπορεί να επιτευχθεί επικοινωνία ανάμεσα στους επιχειρηματίες και τους υπαλλήλους τους, με στόχο να τους κρατήσουν στραμμένους στο ίδιο μήκος κύματος. Οι υπάλληλοι κάθε επιχείρησης είναι καλό να είναι ενημερωμένοι για τους στόχους που περιγράφονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς επίσης και τι αναμένεται από αυτούς για την επίτευξη αυτών των στόχων.

## 3. Προσέλκυση Επενδυτών με ένα Σωστό Επιχειρηματικό Σχέδιο

Στην περίπτωση που οι επιχειρηματίες επιδιώκουν να προσελκύσουν εξωτερικούς επενδυτές, υπάρχουν τέσσερα κρίσιμα σημεία που οι τελευταίοι θα προσέξουν για να πάρουν την απόφαση να συμμετάσχουν στην επιχείρηση. Αυτά τα

σημεία είναι η διοικητική τους ομάδα, τα τρέχοντα και προβλεπόμενα οικονομικά τους στοιχεία, τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους και το σχέδιο marketing τους.

#### *Διοικητική ομάδα*

Οι πιθανοί χρηματοδότες λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη τους την ομάδα των διευθυντών που θα λαμβάνει τις κρίσιμες καθημερινές αποφάσεις. Η επιτυχία ή η αποτυχία της επιχείρησης θα εξαρτηθεί από την εμπειρία, την ωριμότητα, και την αίσθηση κοινού καθήκοντος των επιχειρηματιών, των συνεργατών τους, του διοικητικού συμβουλίου τους, και του διοικητικού προσωπικού τους.

Οποιαδήποτε διοικητική ομάδα χρειάζεται να διαθέτει ισορροπία. Αυτή η ισορροπία θα της δώσει τη δυνατότητα να παρέχει στην επιχείρηση τέσσερα απαραίτητα στοιχεία:

1. προγραμματισμό
2. οργανωτικές δεξιότητες
3. έλεγχο
4. διοίκηση

Η ισορροπία μέσα στη διοικητική ομάδα συνολικά, των συμπεριφορών, των τεχνικών, και των εννοιολογικών δεξιοτήτων, εφαρμόσιμων και στην παραγωγή και στην παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι ζωτικής σημασίας. Η ομάδα διοίκησης είναι ωφέλιμο να διαθέτει, ή να αναπτύξει, δεξιότητες στο μάρκετινγκ, στη χρηματοδότηση, και στις διαδικασίες.

Η ικανότητα της διοικητικής ομάδας πρέπει να αναδειχθεί επιμελώς στο επιχειρηματικό σχέδιό. Μια σωστά δομημένη επιχείρηση με θα ενισχύσει πολύ την ικανότητα άντλησης κεφαλαίων, και επίσης θα μπορεί να επιτύχει τους στόχους της στο λιγότερο χρόνο και με την λιγότερη δαπάνη.

Σημαντική είναι η ανάπτυξη ενός επίσημου οργανογράμματος. Εάν η επιχείρησή είναι μια μικρή ή μεσαία, είναι λογικό να υπάρξει ένα μικρότερο τέτοιο διάγραμμα. Ακολουθεί ο προσδιορισμός των διαφορετικών διευθυντών και των τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, χρησιμοποιώντας το διάγραμμα για να συσχετισθεί το βασικό διοικητικό προσωπικό με τις βασικές ευθύνες του.

Εάν οποιεσδήποτε ευθύνες δεν μπορούν να καλυφθούν πλήρως από την εσωτερική διοικητική ομάδα, τότε οι επιχειρηματίες μπορούν να σημειώσουν εκείνη την περιοχή και να έρθουν σε επαφή με εξωτερικούς συμβούλους και επαγγελματίες

που ειδικεύονται σε αυτές τις περιοχές για να βοηθήσουν την αύξηση και την εξέλιξή τους.

### *Τρέχοντα και προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία*

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει ένας προγραμματισμός των δαπανών και μια επισκόπηση και πρόβλεψη των πωλήσεων και των στόχων κέρδους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με αυτές τις εκθέσεις, είναι αναγκαίο να συγκρίνονται οι πραγματικές με τις προϋπολογισμένες δαπάνες σε μηνιαία βάση. Επίσης, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένας προκαταρκτικός ισολογισμός. Αυτό μπορεί να γίνει απαριθμώντας τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού της επιχείρησης για να δημιουργηθεί ένα "στιγμιότυπο" σαν αυτό που η επιχείρηση εξετάζει σε μια δεδομένη στιγμή. Ο ισολογισμός είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για τον τραπεζίτη και το λογιστή της επιχείρησης.

Κατά τον υπολογισμό των προβολών της επιχείρησης για το μέλλον, συνήθως γίνεται επεξήγηση των μηνιαίων δεδομένων για τα πρώτα δύο έτη και των ετήσιων δεδομένων για τα τρία μέχρι δέκα επόμενα έτη.

Πολλές φορές ο υπολογισμός του συνολικού κόστους πωλήσεων είναι ελλιπής. Οι επιχειρηματίες ενδιαφέρονται πάρα πολύ για την ανάπτυξη των πωλήσεων του προϊόντος και για την περιγραφή του γιατί οι άνθρωποι το χρειάζονται, αλλά παραλείπουν να υπολογίσουν το κόστος του συστήματος παράδοσης.

### *Προϊόν ή υπηρεσία*

Είναι προφανώς πολύ σημαντική η ανάλυση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση (ή που θα προσφέρει) για την προσέλκυση των πιθανών πηγών χρηματοδότησης. Στην περίπτωση αυτή είναι χρήσιμη η συζήτηση για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών. Πώς διαφέρουν από τα παρόμοια ανταγωνιστικά προϊόντα και τις υπηρεσίες; Ποιες αντιδράσεις πελατών μπορούν να αναμένονται λόγω αυτών των χαρακτηριστικών; Η επιχείρηση είναι σκόπιμο να εξηγήσει πώς θα πιστεύει ότι θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της.

Χρήσιμη είναι επίσης η περιγραφή οποιουδήποτε μοναδικού χαρακτηριστικού (το οποίο προσθέτει αξία για τον πελάτη) του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει στον πελάτη και πώς αυτό θα βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Εάν το προϊόν

ή η υπηρεσία έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια θα πρέπει να περιγραφεί και το πώς και γιατί.

Στην ανάλυση του προϊόντος, θα ήταν πολύ χρήσιμο να παρουσιασθεί και ο κύκλος ζωής αυτού, με την δημιουργία ενός απλού διαγράμματος. Επίσης θα πρέπει να συμπεριληφθεί και ο παράγοντας χρόνος ο οποίος επηρεάζει τη δυνατότητα αποκόμισης κερδών, αλλά και τα αποτελέσματα των οικονομικών κύκλων.

Τέλος οι επιχειρηματίες είναι ωφέλιμο να έρθουν σε επαφή με διαφορετικές πηγές και ομάδες επένδυσης, για να ανακαλύψουν ποιες πιθανές τέτοιες πηγές, είναι περισσότερο ενδιαφέρουσες. Και αυτό γιατί μερικοί από τους πιθανούς εξωτερικούς χρηματοδότες ίσως εξετάσουν μόνο την ακίνητη περιουσία της επιχείρησης ή του επιχειρηματία ως εχέγγυο για την χρηματοδότηση, ενώ άλλοι μπορεί να επενδύσουν σε μια επιχείρηση δίχως τέτοια εχέγγυα αλλά με ισχυρά επιχειρήματα και καλό σχεδιασμό.

### *Σχέδιο Marketing*

Ο τομέας του μάρκετινγκ χρήζει σοβαρής μελέτης και ανάλυσης. Εδώ είναι όπου οι επιχειρηματίες θα ανακαλύψουν ποιο είναι το εξωτερικό τους περιβάλλον, τι προσφέρει ο ανταγωνισμός και τι όχι, ποιο μοναδικό πλεονέκτημα πώλησης έχουν σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους, κ.λπ.

Μέσα από αυτή τη μελέτη ίσως ακόμη ανακαλύψουν ότι η στιγμή έναρξης του εγχειρήματός τους δεν είναι σωστή και ίσως θα ήταν προτιμότερο να μην προχωρήσουν τα σχέδιά τους.

Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι χωρίζεται σε δύο τμήματα: α) ανάλυση αγοράς και β) εμπορικές στρατηγικές.

Η ανάλυση αγοράς περιγράφει την υπάρχουσα αγορά στην οποία προγραμματίζει να δράσει η επιχείρηση. Η επιλογή της αγοράς – στόχου για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων, από τον τρόπο ζωής των πελατών – στόχων, από την γεωγραφική θέση και από το που μπορεί να χρησιμοποιηθεί το συγκεκριμένο προϊόν ή η υπηρεσία.

Θα θελήσουν επίσης να απαριθμήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους. Στην περίπτωση αυτή μπορούν να απαριθμήσουν διάφορα ευδιάκριτα πλεονεκτήματα από τη πραγματική απόδοση του προϊόντος, την ποιότητα και την αξιοπιστία. Επίσης η αποδοτικότητα της παραγωγής, η διανομή, η τιμολόγηση και η δημόσια

εικόνα ή φήμη, καθώς και οι επιχειρηματικές σχέσεις είναι σημεία που μπορούμε να διακρίνουμε πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση.

Εάν επίσης γνωρίζουν οποιεσδήποτε αδυναμίες του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους, μπορούν να απαριθμήσουν αυτές, και να παρουσιάσουν ποια μέτρα θα λάβουν για να εξαλείψουν ή να μειώσουν το πρόβλημα.

Οι εμπορικές στρατηγικές αφορούν τον σχεδιασμό για την εκτέλεση μιας καμπάνιας που θα αυξήσει τις πωλήσεις της επιχείρησης. Αυτές οι στρατηγικές θα ενισχύσουν, θα προωθήσουν, και θα υποστηρίξουν τα πλεονεκτήματα, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, και τα οφέλη των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Κάτι άλλο που θα ίσως πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις πριν δημιουργήσουν το σχέδιο marketing τους, είναι να εξετάσουν καθετί που αφορά τον κλάδο τους και θα μπορούσε να αποτρέψει, ή να ενοχλήσει έναν πιθανό πελάτη. Είναι ίσως προτιμότερο να ρωτήσουν τους ανθρώπους τι τους ενοχλεί και να προσπαθήσουν να αντιληφθούν τα προβλήματα για να μάθουν από τις απογοητεύσεις του πελάτη τους πριν δημιουργήσουν τις εμπορικές στρατηγικές τους.

#### 4. Συμπέρασμα

Ένα καλά μελετημένο επιχειρηματικό σχέδιο απαιτεί χρόνο για την δημιουργία του. Ίσως χρειαστούν πενήντα έως εκατό ώρες εργασίας για να γραφτεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο, συμπεριλαμβάνοντας την έρευνα, την τεκμηρίωση, την ανάλυση και την αναθεώρησή του. Η κατάστρωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι ζήτημα που απασχολεί μονάχα τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Ίσως ακόμα μεγαλύτερη ανάγκη για σχεδιασμό υπάρχει αρκετά πριν ξεκινήσει η λειτουργία μιας νέας επιχείρησης.

Κατά την έναρξη μιας νέας επιχείρησης, είναι αναγκαίο να αποφασισθεί τι είδους επιχείρηση θα δημιουργηθεί. Η απάντηση θα εξαρτηθεί από διάφορους παράγοντες. Θα ήταν χρήσιμο να γνωρίζουμε πόσα χρήματα μπορούν να επενδυθούν από τους επιχειρηματίες και αν υπάρχει δυνατότητα προσέλκυσης άλλων επενδυτών. Επίσης είναι αναγκαίο να γνωρίζουμε τι είναι αυτό που κάνουν πιο καλά, τι τους αρέσει να κάνουν περισσότερο και αν μπορούν να εργαστούν σκληρά και αρκετές ώρες θυσιάζοντας τον ελεύθερο τους χρόνο και την ψυχική τους ηρεμία.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

### Η Δομή και τα Τμήματα ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

#### 1. Τα Οχτώ Τμήματα για ένα Επιτυχημένο Επιχειρηματικό Σχέδιο

Ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει την στρατηγική της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της, ενώ περιλαμβάνει επίσης μια ανάλυση για του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, την ακριβή περιγραφή της αποστολής της επιχείρησης και ολοκληρώνεται με τα σχέδια δράσης και τους οικονομικούς στόχους.

Παρακάτω αναλύουμε ένα υπόδειγμα σύμφωνα με το οποίο θα πρέπει να είναι δομημένο ένα επιχειρηματικό σχέδιο καθώς και τα επιμέρους τμήματα από τα οποία θα αποτελείται (Θεοδωρόπουλος, 2003).

Παράλληλα με την ανάλυση των επιμέρους τμημάτων, θα αναφέρεται σαν παράδειγμα το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης «Α.Κ.Μ.Η. Α.Ε.» έτσι ώστε τα τμήματα να γίνουν περισσότερο κατανοητά και να προσεγγίζουν μια πραγματική περίπτωση.

#### **Τμήματα:**

- Περίληψη επιχειρηματικού σχεδίου (executive summary)
- Τμήμα 1<sup>ο</sup> : αποστολή και σύντομο ιστορικό της επιχείρησης
- Τμήμα 2<sup>ο</sup> : ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος
  1. το διεθνές περιβάλλον
  2. η αγορά και ο ανταγωνισμός
  3. το οικονομικό περιβάλλον
  4. το πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον
  5. το τεχνολογικό περιβάλλον
  6. το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον
  7. οι προμηθευτές
- Τμήμα 3<sup>ο</sup> : ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος
  1. δραστηριότητες της επιχείρησης
  2. οργάνωση, λειτουργίες και συστήματα της επιχείρησης
  3. οι πόροι της επιχείρησης
  4. η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης
- Τμήμα 4<sup>ο</sup> : αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης.

1. ανάδειξη δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης, ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος
  - Τμήμα 5<sup>ο</sup> : κατάρτιση της στρατηγικής :
    1. επαναπροσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης
    2. καθορισμός στρατηγικών στόχων
    3. διαμόρφωση της στρατηγικής
  - Τμήμα 6<sup>ο</sup> : ανάπτυξη σχεδίων δράσης.
    1. επιχειρηματικοί στόχοι και σχέδια δράσης κύριων λειτουργιών
    2. επιχειρηματικοί στόχοι και σχέδια δράσης υποστηρικτικών λειτουργιών
  - Τμήμα 7<sup>ο</sup> : προβλέψεις οικονομικών αποτελεσμάτων
    1. εκτιμήσεις και προβλέψεις
    2. χρηματοοικονομική ανάλυση
    3. προβλεπόμενες οικονομικές καταστάσεις
    4. ανάλυση ευαισθησίας
  - Τμήμα 8<sup>ο</sup> : εφαρμογή του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου
    1. προγραμματισμός υλοποίησης
    2. μεθοδολογία υλοποίησης

### 1.1 Περίληψη επιχειρηματικού σχεδίου (executive summary)

Πριν την ανάλυση του περιεχομένου ενός επιχειρηματικού σχεδίου παρουσιάζεται η περίληψή του με πολύ συνοπτικό τρόπο που η συνολική της έκταση δεν πρέπει να υπερβαίνει τις τρεις σελίδες. Σε κάθε περίπτωση στην περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να περιλαμβάνονται μια αναφορά στον κλάδο και τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης, μια αναφορά στους κύριους μετόχους της επιχείρησης, μια σύντομη παρουσίαση της αγοράς στην οποία απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία και μια αναφορά στο πρόγραμμα marketing και πωλήσεων που έχει καταρτιστεί. Επίσης θα ήταν καλό να υπάρχουν συνοπτικές προβλέψεις πωλήσεων και αποτελεσμάτων καθώς επίσης και συμπεράσματα ή προβλέψεις από την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου:

### 1.2 Τμήμα 1ο : Αποστολή και ιστορικό της επιχείρησης

Το τμήμα αυτό διαμορφώνεται από την καταγραφή των σκέψεων του επιχειρηματία, οι οποίες οδηγούν στη διαμόρφωση ενός συστήματος προθέσεων που είναι, κατά την γνώμη του, πραγματοποιήσιμες και ακολούθως καταλήγει στη διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης.

Η διατύπωση αφορά στον προσδιορισμό της ταυτότητας της επιχείρησης και του οράματος – προσδιορισμού της επιθυμητής μελλοντικής εξέλιξης. Η διατύπωση αυτή βοηθάει στην επικοινωνία της εταιρικής ταυτότητας και στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης. Επίσης στο τμήμα αυτό γίνεται μια σύντομη αναδρομή στη λειτουργία της επιχείρησης και αποτυπώνονται τα επιτεύγματα και η στρατηγική που έχει ακολουθηθεί μέχρι σήμερα για την ανάπτυξη της. Τα στοιχεία που αναφέρονται είναι: Ημερομηνία ίδρυσης, μορφή της επιχείρησης και οι μέτοχοι ή οι ιδρυτές της, σύντομη αναφορά στο ιστορικό και στην πρόοδο της επιχείρησης από την ίδρυση της μέχρι σήμερα και αποτύπωση των επιτευγμάτων και της στρατηγικής που έχει ακολουθηθεί έως τώρα για την ανάπτυξή της. Επίσης αναφορά σε οικονομικά μεγέθη, καθώς και σε θέματα πωλήσεων, ανάπτυξης που αφορούν την επιχείρηση. Επίσης προηγούμενη και παρούσα ενασχόληση του φορέα της επιχείρησης (ιδιοκτήτες, βασικοί μέτοχοι), με το αντικείμενο δραστηριοτήτων της επιχείρησης και μία αναφορά στην παρούσα κατάσταση, τις ευκαιρίες και τις προοπτικές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και τις προοπτικές που διαφαίνονται από την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου.

Το μέρος αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου έχει πολύ μεγάλη σημασία γιατί ένας τρόπος αξιολόγησης των μελλοντικών δυνατοτήτων της επιχείρησης είναι οι δραστηριότητες της στο παρελθόν. Είναι δηλαδή οι επιδόσεις της επιχείρησης μέχρι σήμερα. Το μέρος αυτό πρέπει να είναι σύντομο, αλλά και να επισημαίνει τις καλές επιδόσεις του παρελθόντος, που είναι ενδεικτικές για τις μελλοντικές επιτυχίες.

**Παράδειγμα:** Η εταιρεία Α.Κ.Μ.Η. Α.Ε. δραστηριοποιείται στο χώρο της κατασκευής και εμπορίας επίπλων εσωτερικού και εξωτερικού χώρου καθώς και της εμπορίας υφασμάτων επιπλώσεων. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον χώρο της κατασκευής επίπλων από το 1988 στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας, λειτουργεί ως ανώνυμη εταιρεία και βασικοί της μέτοχοι είναι δύο: ο διευθύνοντας σύμβουλος Αντώνης Αντωνόπουλος και ο διευθυντής παραγωγής Νικόλαος Νικολαΐδης. Η εταιρεία στο ξεκίνημά της δραστηριοποιούνταν μόνο στον τομέα της κατασκευής επίπλων από ξύλο. Με το πέρασμα των χρόνων και μελετώντας την πορεία της λιανικής πώλησης επίπλων της περιοχής δημιούργησε και ανέπτυξε μια νέα σύγχρονη έκθεση επίπλων στην οποία μπορούσε να εκθέσει τα προϊόντα της. Στην δημιουργία της έκθεσης συντέλεσε και η συνεργασία της εταιρείας με εργοστάσια επίπλων της περιοχής, αλλά και του εξωτερικού. Η έκθεση επίπλων της εταιρείας λειτουργούσε μέχρι το 1999 σε ενοικιαζόμενες εγκαταστάσεις στο κέντρο της Λάρισας και από τον Αύγουστο του 1999 μεταφέρθηκε στις νέες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις τριών χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων στο 3<sup>ο</sup> χιλ. Λάρισας – Κατερίνης.

Το εργοστάσιο βρίσκεται στην βιομηχανική περιοχή της Λάρισας. Έχει έκταση τεσσάρων χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων, μαζί με τις αποθήκες και τα γραφεία, σε γήπεδο δεκαοκτώ στρεμμάτων. Στο εργοστάσιο εργάζονται ο διευθύνοντας σύμβουλος Αντώνης Αντωνόπουλος, ο διευθυντής παραγωγής Νικόλαος Νικολαΐδης, ο οικονομικός διευθυντής Γεώργιος Γεωργίου, η λογίστρια Γεωργία Πετρίδου, η σχεδιάστρια βιομηχανικού επίπλου Μαρία Λαγοπούλου, ο οδηγός Πέτρος Παπαδόπουλος, τρεις τεχνίτες με πολυετή πείρα στην κατασκευή επίπλων, οκτώ ανειδίκευτοι εργάτες και δύο βαφείς.

Στόχος της εταιρείας είναι η διεύρυνση των συνεργασιών της με εμπορικά καταστήματα επίπλων της Θεσ/νίκης και της Αθήνας και η δημιουργία εκθέσεων στις πρωτεύουσες των γειτονικών νομών.

Ο τζίρος της εταιρείας άγγιξε το 2003 τα 450.000€ με κέρδη προ φόρων 70.000€. Ο στόχος για το 2003 ήταν οι πωλήσεις να ξεπεράσουν τις 500.000€ αλλά αυτό δεν έγινε εφικτό. Με τις νέες συνεργασίες και με την δημιουργία δύο νέων εκθέσεων που προγραμματίζει η εταιρεία αναμένεται οι πωλήσεις να αυξηθούν κατά 40% περίπου.

Επίσης ένα ακόμα επενδυτικό σχέδιο αναμένεται να πραγματοποιηθεί στα μέσα του τρέχοντος έτους το οποίο θα αφορά την ανανέωση μέρους του μηχανολογικού εξοπλισμού του εργοστασίου. Το ύψος της επένδυσης αυτής θα αγγίζει τις 300.000€ και τα κεφάλαια θα αντληθούν από επιχειρηματικό δάνειο.

### 1.3 Τμήμα 2ο : Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνονται η διάγνωση, ανάλυση, και αξιολόγηση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Σκοπός της διεύρυνσης και αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ο προσδιορισμός των προοπτικών και προϋποθέσεων ανάπτυξης της επιχείρησης, στα πλαίσια των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο περιβάλλον που αυτή δραστηριοποιείται. Επίσης είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί η αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης, κάτω από συνθήκες ανταγωνισμού, στα πλαίσια τόσο της εγχώριας όσο και της διεθνούς αγοράς. Οι σημαντικότεροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που αναλύονται και αξιολογούνται είναι:

Οι διεθνείς εξελίξεις του τομέα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η αγορά (μέγεθος, ανάπτυξη, προϊόντα ή υπηρεσίες, πολιτική τιμών, εποχικότητα), ο ανταγωνισμός, δηλαδή ποια είναι τα μέσα, οι πολιτικές και οι διαδικασίες που ακολουθούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις καθώς και ποιες είναι οι προεκτάσεις και τα μέσα τους ως προς τις τιμές, τις πιστώσεις, τις επενδύσεις κ.τ.λ. Επίσης είναι σημαντικό η επιχείρηση να

γνωρίζει για το αν υπάρχουν δυνατότητες εισόδου νέων ανταγωνιστών, όπως επίσης και ποια είναι τα πλαίσια, τα περιθώρια και οι προοπτικές αναπτύξεως ανταγωνιστικής πολιτικής. Τέλος, είναι σκόπιμο από την πλευρά της η επιχείρηση να γνωρίζει σε ποιες περιοχές οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν αδυναμίες ή πλεονεκτήματα και ποια είναι συγκεκριμένα αυτά. Άλλοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι το οικονομικό περιβάλλον, σύμφωνα με το οποίο κρίνεται αναγκαίο, ο σχεδιασμός της δράσεως της επιχείρησης να εξετάζει τις προοπτικές εξελίξεως ορισμένων οικονομικών μεγεθών, για παράδειγμα η φορολογική και δασμολογική πολιτική πολλές φορές επηρεάζει το κόστος παραγωγής, λόγω επιβολής δασμών επί των πρώτων υλών, τις τιμές πώλησης εάν επιβάλλονται πρόσθετοι έμμεσοι φόροι κ.λ.π., αλλά και τα πιθανά μέτρα οικονομικής πολιτικής τα οποία συνήθως λαμβάνονται από την κυβέρνηση, όπως τα μέτρα που επηρεάζουν την αγορά κεφαλαίων και κατ' επέκταση τη δυνατότητα χρηματοδότησεως της επιχείρησης κ.λ.π., το πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από ένα σύνθετο πλέγμα κανόνων, καθορίζεται από το κράτος, και μέσα σε αυτό πραγματοποιούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Περιλαμβάνει: πολιτικές οι οποίες αναφέρονται στην πληθυσμιακή ανάπτυξη, νομοθεσίες σχετικές με τον κλάδο ή την δραστηριότητα στην οποία αναφέρεται η επιχείρηση, τους όρους υπό τους οποίους επιτρέπεται η ίδρυση και η λειτουργία της επιχείρησης, τους ελέγχους στην ποιότητα και στις τιμές των προϊόντων, την κρατική συμμετοχή στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης κ.τ.λ., το τεχνολογικό περιβάλλον, όπου η επιχείρηση είναι αναγκαίο να γνωρίζει αν ο επιχειρηματικός κλάδος στον οποίο ανήκει παρουσιάζει ουσιαστικές και συχνές μεταβολές τεχνολογίας και τι επενδυτικού χαρακτήρα επιπτώσεις έχουν οι μεταβολές αυτές για να διευκρινιστεί το αν η ίδια μπορεί να αντεπεξέλθει οικονομικά στις μεταβολές αυτές. Επίσης είναι αναγκαίο να γνωρίζει αν οι μεταβολές της τεχνολογίας αφορούν στην βελτίωση των προϊόντων, στην διαφοροποίηση τους ή στην παραγωγή νέων, στη μείωση του κόστους παραγωγής ή αν αφορούν στην ασφάλεια του προσωπικού, στην προστασία του περιβάλλοντος κ.λ.π., το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, δηλαδή η θέση και το γόητρο της επιχείρησης απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, τι πνεύμα εργασίας επικρατεί, ποια είναι η γενική στάση του προσωπικού απέναντι στην επιχείρηση και τέλος οι προμηθευτές. Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών εξαρτάται τόσο από τις δυνατότητες καθ' ενός χωριστά όσο και από τις συνθήκες ανταγωνισμού που διαμορφώνονται μεταξύ των προμηθευτών. Για παράδειγμα όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων της επιχείρησης τόσο ενδυναμώνεται η θέση του προμηθευτή έναντι της επιχείρησης. Από την άλλη το πλήθος των υποκατάστατων αποδυναμώνει τη θέση του προμηθευτή. Η συνέπεια, οι όροι παραδόσεως

και συναλλαγών, οι δυνατότητες για διαφοροποίηση των προϊόντων της επιχείρησης καθώς επίσης και οι δυνατότητες βελτιώσεως του κόστους ή των προϊόντων είναι παράγοντες οι οποίοι εξαρτώνται από τους προμηθευτές.

Παρακάτω ακολουθούν πέντε βήματα που είναι ωφέλιμο να γίνουν για να γίνει η εξωτερική ανάλυση πιο εύκολα και πιο γρήγορα και μια σύντομη ανάλυσή τους προκειμένου να επισημανθούν τα σημεία εκείνα που πρέπει να αναλυθούν και να αξιολογηθούν για τον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών της επιχείρησης.

1. Συλλογή πληροφοριών από τα αρχεία των πελατών, τους ανταγωνιστές, από δημόσιες πηγές κ.λ.π

Επίσης η επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει ρίχνοντας μια ματιά στα δικά της αρχεία και θα δει ότι ήδη έχει αρκετές πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες της. Επίσης μπορεί να συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές της απλά ρωτώντας τους πελάτες. Τι πιστεύουν για τους ανταγωνιστές, σε τι υπερέχουν κ.λ.π. Οι πληροφορίες σχετικά με την αγορά προέρχονται επίσης και από μη πελάτες της, όπως είναι ορισμένοι εργαζόμενοι μας που ίσως προηγουμένως να δούλευαν για τους ανταγωνιστές πριν χτυπήσουν την δική της πόρτα. Οι πληροφορίες που κατά καιρούς δημοσιεύονται βοηθούν και αυτές. Μπορούν οι επιχειρηματίες να διαβάσουν τα φυλλάδια και τις εκθέσεις των ανταγωνιστών τους, ακόμα καλύτερα μπορούν να επισκεφτούν ιστοσελίδες ανταγωνιστών.

2. Παρακολούθηση γεγονότων που συμβαίνουν στον έξω κόσμο και πως αυτά επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρησή.

Υπάρχει ένα σχεδόν τρομακτικό φάσμα εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Ορισμένοι από αυτούς είναι: δημογραφικά στοιχεία, οικονομία, πολιτικοί παράγοντες, και τεχνολογία.

Η διάρθρωση του πληθυσμού υφίσταται συνέχεια αλλαγές σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό επηρεάζει τις καταναλωτικές αγορές με αποτέλεσμα αυτό με την σειρά του να επηρεάζει ένα ευρύτερο φάσμα βιομηχανικών και εμπορικών προμηθευτών. Επίσης η ηλικία του πληθυσμού έχει επιπτώσεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Στις αναπτυγμένες χώρες ο μέσος όρος ηλικίας του πληθυσμού αυξάνεται λόγω της νοοτροπίας που έχουν για μικρές οικογένειες, συνεπώς αυξάνεται και το μέγεθος των <<γκρίζων>> αγορών αυτών των χωρών. Σε αντίθεση οι μικρότερα αναπτυγμένες χώρες έχουν συνήθως υψηλά ποσοστά γεννητικότητας και νεαρό πληθυσμό. Τα καταναλωτικά προϊόντα επηρεάζονται επίσης από την μετανάστευση από και προς το εξωτερικό, την μετακίνηση από τις αγροτικές στις αστικές περιοχές κ.τ.λ. Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει

την αγορά είναι το εθνικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι γνωστό ότι πολλές χώρες είναι φημισμένες για κάποιο προϊόν που παράγουν, το οποίο βασίζεται στην ύπαρξη φυσικών πόρων, π.χ η ξυλεία της Σκανδιναβίας, το πετρέλαιο της Μέσης Ανατολής κ.τ.λ. Άλλες φορές εξαρτώνται από ιστορικά γεγονότα ή από το στάδιο της οικονομικής ανάπτυξης π.χ τα φτηνά εργατικά χέρια στην Άπω Ανατολή. Όλα αυτά έχουν δύο σημαντικές συνέπειες στο επιχειρηματικό σχέδιο: μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρησή σε γεωγραφικές περιοχές στις οποίες επιχειρεί να εγκαθιδρυθεί ήδη ή μπορεί να επηρεάσουν το που θα επιχειρήσει στο μέλλον. Η οικονομική ανάπτυξη μεταβάλλει την δομή της οικονομίας. Μακροπρόθεσμα επέρχεται ο αναπόφευκτος οικονομικός κύκλος (ύφεση, κρίση, ανάκαμψη, άνθηση), ο οποίος ανακυκλώνει την οικονομία επηρεάζοντας τα επίπεδα απασχόλησης, τα εισοδήματα, τη ζήτηση πρώτων υλών κ.τ.λ. Ο επιχειρηματικός κύκλος συνήθως διαρκεί πέντε ή επτά χρόνια, αλλά κάποιοι σχολιαστές διακρίνουν μεγαλύτερους κύκλους διάρκειας έντεκα ή ακόμα και πενήντα χρόνων. Πρέπει λοιπόν οι επιχειρηματίες να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενες αντίξοες συνέπειες των αναπόφευκτων αυτών κύκλων. Η κυβερνητική πολιτική έχει εκτεταμένες συνέπειες στη βιομηχανική δραστηριότητα και τα πρότυπα των καταναλωτών. Ορισμένοι τρόποι που χρησιμοποιεί το κράτος για να θέσει εμπόδια στις επιχειρήσεις είναι: η φορολογία, οι δημόσιες δαπάνες, η νομισματική πολιτική, δασμοί και ποσοστά στο εμπόριο κ.α. Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιφέρουν τις ταχύτερες αλλαγές γεγονός που ασκεί εσωτερικές κι εξωτερικές πιέσεις. Κάθε εταιρεία πρέπει να λάβει υπόψη της την απειλή του Internet. Νέοι ανταγωνιστές από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου μπορούν να εμφανιστούν οποιαδήποτε στιγμή. Επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν επαρκή τεχνολογική πληροφόρηση δεν μπορούν να επεξεργαστούν παραγγελίες ή να καταλάβουν επαρκώς τις επιχειρήσεις τους, ώστε να είναι ανταγωνιστικές.

### 3. Ανάλυση της βάσης των πελατών και κατανόηση της αγοράς.

Αυτό που θα βοηθήσει αποτελεσματικά στην κατανόηση του προφίλ των υπάρχοντων πελατών είναι η τμηματοποίησή τους. Πιο συνηθισμένη όμως είναι η τμηματοποίηση της αγοράς, κατά την οποία τα προϊόντα στοχεύουν σε ομάδες αγοραστών με παρόμοια χαρακτηριστικά ή ανάγκες. Αυτό δηλ. που πρέπει να γίνει, είναι να διαιρεθούν οι δυνητικοί αγοραστές σε ομάδες που μπορούν να αντιμετωπιστούν παρόμοια. Έτσι υπάρχει η δυνατότητα να εστιαστούν το σχέδιο του προϊόντος και οι δραστηριότητες marketing στην εκάστοτε ομάδα. Τα τμήματα θα πρέπει να είναι αποδοτικά, μετρήσιμα, προσβάσιμα και μεγάλα ώστε να αξίζει να στοχεύσει η επιχείρηση. Αφού χωριστεί η αγορά σε τμήματα, στην συνέχεια πρέπει να υπολογιστεί

το μέγεθος των τμημάτων – στόχων.

Στην ουσία να υπολογιστεί η ζήτηση, δηλαδή ο όγκο που θα αγοραστεί από ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, σε καθορισμένη χρονική περίοδο υπό καθορισμένες συνθήκες αγοράς

Τα δύο πρώτα σημεία είναι προφανή, το τρίτο αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι η ζήτηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων η διαφήμιση και άλλες προωθητικές δραστηριότητες των ίδιων των επιχειρηματιών ή των ανταγωνιστών τους.

4. Προσδιορισμός και ανάλυση των υπαρχόντων και δυνητικών ανταγωνιστών. Σημαντικό είναι να προσδιοριστούν οι σημαντικότερες εταιρείες που λειτουργούν στον τομέα της αγοράς, μετά να εκτιμηθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους, η τιμολογιακή πολιτική τους, το μερίδιο αγοράς τους, η κερδοφορία και οι στρατηγικές τους. Στο σημείο αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη το ενδεχόμενο να σχεδιάζουν άλλες εταιρείες να μπουν στον τομέα της αγοράς τους ακόμα κι εταιρείες από άλλες περιφέρειες ή χώρες. Στην περίπτωση που υπάρχουν πολλές εταιρείες στον κλάδο, ίσως χρειαστεί να κατηγοριοποιηθούν οι ανταγωνιστές τους, σχηματίζοντας κατηγορίες στρατηγικής, τα μέλη των οποίων θα συμπεριφέρονται παρόμοια ή θα επηρεάζονται από συγκεκριμένα γεγονότα με τον ίδιο τρόπο.

5. Προσδιορισμός των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Οι ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς αποτελούν τον πυρήνα της επιτυχίας ή της αποτυχίας των επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης προκύπτει από την αξία την οποία η επιχείρηση αυτή μπορεί να δημιουργεί στους καταναλωτές της και εξειδικεύεται με την διαφορά μεταξύ της αξίας αυτής και του απαιτούμενου κόστους της επιχείρησης για τη δημιουργία της. Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν για την απόκτηση του προϊόντος της επιχείρησης. Το μέγιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν η επιχείρηση προσφέρει το προϊόν της με της χαμηλότερες δυνατές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της για ίσες αξίες στους καταναλωτές, ή όταν η επιχείρηση δημιουργεί στους καταναλωτές υψηλότερες αξίες απ' ότι οι ανταγωνιστές της οι οποίες ανταποκρίνονται σε μια υψηλότερη τιμή του προϊόντος. Έτσι έχουμε δύο τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων: ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση. Η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή απλά και μόνο εξετάζοντας την επιχείρηση στο σύνολο της δηλαδή σαν μία ολοκληρωμένη οντότητα. Αντίθετα μπορεί να διαπιστωθεί η ύπαρξη και το μέγεθός του, εξετάζοντας της συγκεκριμένες δραστηριότητες της επιχείρησης που αφορούν το σχεδιασμό, την παραγωγή, το μάρκετινγκ, την διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι κάθε μία από τις δραστηριότητες αυτές μπορεί να συνεισφέρει στη σχετική θέση κόστους της επιχείρησης και να δημιουργήσει μια



βάση για τη διαφοροποίηση των προϊόντων της. Έτσι μετά απ' όλα μπορούμε να πούμε ότι τα ισχυρά προσόντα έρευνας και ανάπτυξης, η πρόσβαση σε πνευματική ιδιοκτησία (εμπορικά σήματα, εμπορικά απόρρητα), ανώτερες βάσης δεδομένων, πληροφορίες management και ικανότητα επεξεργασίας στοιχείων όπως και οι περιορισμοί εισόδου, είναι μερικά στοιχεία που μαζί με αυτά που προαναφέραμε συντελούν στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρηση.

**Παράδειγμα:** Η επιχείρηση όπως έχουμε αναφέρει δραστηριοποιείται στον χώρο της κατασκευής και εμπορίας επίπλων. Οι διεθνές εξελίξεις στον χώρο της κατασκευής οικιακών επίπλων έχουν ως εξής: η Ιταλία και η Ισπανία ως κύριοι παραγωγοί οικιακών επίπλων έχουν μια κάμψη των εξαγωγών τους λόγω της ανάπτυξης νέας στρατηγικής από την Κίνα με συγκρίσιμα προϊόντα σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. Αυτό φυσικά έχει αντίκτυπο και στην εγχώρια παραγωγή επίπλων καθώς το έπιπλο από την Κίνα έχει αρκετά χαμηλότερο κόστος παραγωγής απ' ότι το έπιπλο που παράγεται στην χώρα μας.

a/a	Διάφοροι παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης	Ευκαιρίες	Απειλές
1	Οι διεθνείς τάσεις του κλάδου της επιχείρησης	X	
2	Οι εξαγωγικές επιδοτήσεις	X	
3	Ο ανταγωνισμός από άλλες χώρες		X
4	Οι μεταβολές της τιμής του Ευρώ		X
5	Οι βελτιώσεις σε διάφορους τομείς	X	
6	Το επίπεδο των εισοδημάτων της περιοχής	X	
7	Οι προοπτικές εξέλιξης των επιτοκίων		X
8	Η εξέλιξη του πληθωρισμού		X

Η πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να διασφαλίσει το μερίδιο της στην αγορά είναι να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της ως προς την εμφάνιση μεγαλώνοντας την γκάμα και δημιουργώντας σχεδιαστικά νέα προϊόντα χωρίς να αυξήσει τις τιμές πώλησης. Έτσι με την διαφοροποίηση των προϊόντων της μπορεί να διασφαλίσει το επίπεδο των τιμών της και το μερίδιο αγοράς που κατέχει.

Ο ανταγωνισμός από τα Ελληνικά εργοστάσια παραγωγής επίπλων είναι ελεγχόμενος γιατί έχει σχεδόν τα ίδια μέσα παραγωγής και το ίδιο κόστος εργασίας. Επομένως ο ανταγωνισμός μεταφέρεται στον σχεδιασμό του επίπλου καθώς και στον τρόπο πληρωμής από τους εμπόρους. Το τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση εξελίσσεται ραγδαία. Οι τεχνολογικές εξελίξεις που γίνονται είναι πλέον στα πλαίσια της ασφάλειας των εργαζομένων και στην συγχώνευση των διαδικασιών για την

επεξεργασία του ξύλου. Υιοθετώντας πάντως συνέχεια τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας στο χώρο της, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει διαφοροποιημένα προϊόντα υψηλής ποιότητας, μείωση του κόστους παραγωγής με την συγχώνευση κάποιων διαδικασιών και παραγωγή νέων προϊόντων. Επίσης επενδύοντας σε τεχνολογικό εξοπλισμό για την προστασία του περιβάλλοντος μπορεί να επιτύχει ανακύκλωση κάποιων υποπροϊόντων και αποδοτικότερη χρήση των πρώτων υλών. Όσον αφορά τώρα το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, η επιχείρηση συνεχίζοντας να χορηγεί κάποιες εκδηλώσεις σε επίπεδο νομού έχει ανεβάσει την φήμη και το γόητρό της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.

α/α	Παράγοντες της αγοράς και του ανταγωνισμού	Ευκαιρίες	Απειλές
1	Το μέγεθος (κύκλος εργασιών και μερίδιο της επιχείρησης) Η δομή της αγοράς	X	
2	Η διαφοροποίηση του προϊόντος		X
3	Η ετήσια αύξηση της ζήτησης του τομέα	X	
4	Οι ανταγωνιστές υποκατάστατων προϊόντων	X	
5	Η ρυθμός εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά		X
6	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών		X
7	Το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων	X	
8	Η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων	X	
9	Η δομή του κόστους των προϊόντων	X	
10	Το επίπεδο της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας		X
11	Ο ρυθμός εξόδου επιχειρήσεων από την αγορά		X
12		X	

Οι προμηθευτές είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η επιχείρηση έχοντας συνάψει συμφωνίες με κάποιους από τους προμηθευτές έχει επιτύχει χαμηλές τιμές στην αγορά πρώτων υλών και ειδικότερα στην αγορά ξυλείας οξιάς και φύλλων MDF. Έχει επιτύχει επίσης και την ενημέρωση και αποστολή δειγμάτων των νέων προϊόντων σε εξαρτήματα και μηχανισμούς επίπλων από τα μεγαλύτερα Ιταλικά εργοστάσια.

#### 1.4 Τμήμα 3ο: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Μία από τις σημαντικότερες διαδικασίες για την δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι η τεκμηρίωση της τρέχουσας εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης, με άλλα λόγια ο απολογισμός της μέχρι τώρα κατάστασης, που επίσης μπορεί να ονομαστεί και εσωτερικός έλεγχος.

Σημαντικό στην διαδικασία αυτή είναι ο προσδιορισμός των ιδιαίτερων ικανοτήτων της επιχείρησης π.χ γνώσεις, εμπειρία κ.λ.π. Επίσης μπορούν να είναι και στοιχεία του ενεργητικού, όπως ο ειδικός εξοπλισμός. Συνεπώς το τμήμα αυτό περιλαμβάνει ανάλυση – διάγνωση και αξιολόγηση των δυνατοτήτων ή αδυναμιών της επιχείρησης, καθώς

και τον προσδιορισμό των στρατηγικών πλεονεκτημάτων που έχει σήμερα έναντι των ανταγωνιστών της. Στην ουσία γίνεται η διαγνωστική ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, προκειμένου να καθοριστεί επακριβώς η θέση της, να εντοπιστούν οι περιοχές βελτιώσεις και να προδιαγραφούν οι μελλοντικοί στόχοι της. Η ενότητα του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ξεκινήσει καταγράφοντας αρχικά ορισμένες βασικές πληροφορίες για την επιχείρησή , όπως: όνομα επιχείρησης, νομική μορφή, κεφάλαιο, διεύθυνση επίσημης έδρας, επαγγελματικοί σύμβουλοι κ.λ.π. Αν το έγγραφο προορίζεται για εξωτερική χρήση ή αν η επιχείρησή είναι μικρή μπορούν να καταγραφούν όλες οι λεπτομέρειες. Αν όμως το σχέδιο ετοιμάζεται για την εσωτερική διεύθυνση είναι αρκετό η καταγραφή να είναι συνοπτική. Και στη μία και στην άλλη περίπτωση η καταγραφή θα πρέπει να είναι σαφής και ακριβής.

Μετά την καταγραφή των 'προσωπικών στοιχείων' της επιχείρησής σκόπιμο θα ήταν να γίνουν από τους επιχειρηματίες ορισμένες ερωτήσεις στον εαυτό τους και στους γύρω τους προσδιορίζοντας έτσι την κινητήρια δύναμή τους δηλ. τον κεντρικό στόχο της επιχείρησής τους. Όλοι γνωρίζουμε, ότι στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της. Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να γίνει ένας διαχωρισμός ανάμεσα στο κέρδος και στην κερδοφορία. Κερδοφορία είναι το ποσοστό απόδοσης του απασχοληθέντος κεφαλαίου, γι' αυτό θα ήταν σωστότερο να λέμε ότι στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της. Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στον καθορισμό των στόχων είναι ότι δεν είναι οι εταιρείες που έχουν τους στόχους, αλλά οι άνθρωποι, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλοί προσωπικοί στόχοι με διαφορετική κατεύθυνση ο καθένας.

Μερικοί από τους συνηθέστερους στόχους σε μία επιχείρηση είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετόχων που αυτό συνεπάγεται με την μεγιστοποίηση των μερισμάτων. Επίσης η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης είναι από τους πρωταρχικούς της στόχους. Ακόμα η ανάδειξη της εταιρείας ως στόχου εξαγοράς για να μπορέσει ο ή οι ιδιοκτήτες της να κάνουν γρήγορα κεφαλαιουχικά κέρδη και η κατασκευή αυτοκρατορίας με βάση τον αριθμό των εργαζομένων, την γκάμα των διεθνών θυγατρικών ή άλλα στατιστικά στοιχεία που τονώνουν τον εγωισμό της είναι σημεία που επενδύει και στοχεύει η επιχείρηση. Επίσης η τεχνολογική ηγεσία είναι ένας στόχος που θα πρέπει η επιχείρηση να αποφασίσει εάν θα είναι ηγέτης στην τεχνολογία ή θα ακολουθεί στην αγορά. Και οι δύο αποφάσεις μπορεί να είναι επιτυχής. Όμως απαιτούν διαφορετικές στρατηγικές επιλογές. Έτσι ορισμένες επιχειρήσεις καθορίζουν ως στόχο την ηγεσία τους στην τεχνολογία. Κάποιοι άλλοι στόχοι που υπάρχουν είναι η δημιουργία κάποιου οράματος

όπως η κοινωνική ευημερία, η μεγιστοποίηση του συνόλου του ενεργητικού και η ελαχιστοποίηση του ενθουσιασμού και των κινδύνων.

Πρέπει να επισημάνουμε βέβαια ότι ανάλυση εστιάζεται στις Λειτουργίες, τους Πόρους, και τα συστήματα της επιχείρησης και παρουσιάζονται τα οικονομικά στοιχεία της τελευταίας πενταετίας. Δηλαδή με τη διαδικασία της διάγνωσης, ανάλυσης και αξιολόγησης θα καθοριστούν οι εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης, διότι με βάση αυτές θα προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Επομένως η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος έχει ως στόχο τη διάγνωση των ισχυρών και αδυνάτων σημείων, προκειμένου τα μεν ισχυρά να αξιοποιηθούν περαιτέρω, τα δε αδύνατα να αντιμετωπιστούν.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που αναλύονται και αξιολογούνται είναι οι δραστηριότητες της επιχείρησης, η οργάνωση, οι λειτουργίες και τα συστήματα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, οι ανθρώπινοι πόροι, η υλικοτεχνική υποδομή, οι συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της τελευταίας πενταετίας.

Στη συνέχεια και αφού έγινε ο εσωτερικός έλεγχος και προσδιορίστηκε ο κεντρικός στόχος της εταιρείας, πρέπει να παρουσιαστεί το σκεπτικό της, δηλ. α) την αποστολή της (τι προσπαθεί να επιτύχουμε αυτή την στιγμή), β) το όραμά της (προς τα που οδεύει), γ) τη φιλοσοφία της (πως θα φτάσει ως εκεί). Προτιμότερο είναι να παρουσιαστεί πρώτα η γενικότερη εικόνα (όραμα) και στην συνέχεια και αναλυτικότερα η φιλοσοφία.

Η τεκμηρίωση του οράματος θα πρέπει να γίνει χωρίς ιδιαίτερη σκέψη, αυτό είναι άλλωστε που δίνει την ώθηση. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει όραμα κανονικά δεν θα πρέπει να συνταχθεί επιχειρηματικό σχέδιο. Το μόνο πρόβλημα που μπορεί να παρουσιαστεί σε αυτή την περίπτωση είναι ο συμβιβασμός του προσωπικού οράματος με το εταιρικό. Πρέπει σε κάθε περίπτωση οι επιχειρηματίες να υποστηρίζουν το όραμά τους ακόμα και αν κάποιος γελούν με αυτό, διότι κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το μέλλον, και ίσως στο τέλος μπορεί να τα καταφέρουν. Στην περίπτωση που αποτύχουν θα ξέρουν ότι έδωσαν τον καλύτερό τους εαυτό.

Το επόμενο βήμα είναι η δήλωση της αποστολής τους. Αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του σχεδίου διότι δίνει σαφή ένδειξη στους αναγνώστες, τους εργαζόμενους, τους συνεταιίρους και τους πελάτες για πιο σκοπό πρέπει να δουλεύουν ή τι να περιμένουν.

Η τεκμηρίωση της αποστολής της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει με μεγάλη ακρίβεια. Θα πρέπει να υπάρχει περιγραφή του τι ακριβώς θα κάνει τα επόμενα τρία με πέντε χρόνια και τι επιδιώκει. Πρέπει να είναι δήλωση σκοπού με συγκεκριμένους στόχους. Είναι

καλύτερο η επιχείρηση, να εστιάζει στις ανάγκες και οφέλη των πελατών της παρά στα δικά της προϊόντα.

**Παράδειγμα:** Η εταιρεία A.K.M.H. A.E. λειτουργεί μ' αυτήν την νομική μορφή δεκατέσσερα χρόνια. Στο ξεκίνημά της η εταιρεία λειτουργούσε ως ομόρρυθμη εταιρεία. Μετά δύο χρόνια από την σύσταση της εταιρείας κρίθηκε απαραίτητο να μετατραπεί η εταιρεία από ομόρρυθμη εταιρεία σε ανώνυμη εταιρεία λόγω του εύρους των δραστηριοτήτων της και θέλοντας να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα των ανώνυμων εταιρειών. Η επίσημη έδρα της εταιρείας είναι στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου της που βρίσκονται στην ΒΙ.ΠΕ. Λάρισας. Εκεί διενεργούνται όλες οι μελέτες και συντάσσεται η στρατηγική και η πορεία της εταιρείας.

Στον εμπορικό τομέα της, η επιχείρηση δραστηριοποιείται από το 1995 σε ενοικιαζόμενες εγκαταστάσεις στο κέντρο της πόλης. Ήταν μια κίνηση που πρόσφερε πολλά στην κερδοφορία της επιχείρησης και έδωσε μεγάλη ώθηση στα οικονομικά στοιχεία της. Μετά από τέσσερα έτη η εταιρεία προχώρησε στην μετεγκατάσταση της έκθεσης σε νέες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις χιλίων πεντακοσίων τετραγωνικών μέτρων στο 3<sup>ο</sup> χιλ. Λάρισας – Θεσ/νίκης.

Οι πελάτες της επιχείρησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Τους πελάτες χονδρικής πώλησης, που αποτελούν το 60% του τζίρου, οι οποίοι είναι επιχειρήσεις εμπορίας επίπλων που ασχολούνται πολλά χρόνια στον χώρο αυτό και έχουν εδραιωθεί στην περιοχή που δραστηριοποιούνται και διάφορες άλλες επιχειρήσεις που αγοράζουν έπιπλα τα οποία χρησιμοποιούνται ως εξοπλισμός στον χώρο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (π.χ. ξενοδοχεία, εστιατόρια, καφετέριες).
- Τους πελάτες λιανικής πώλησης, που αποτελούν το 40% του τζίρου, οι οποίοι κύριος όγκος τους είναι από τον νομό της Λάρισας και είναι ανώτατου οικονομικού επιπέδου.

### *Η λειτουργία της παραγωγής*

Η λειτουργία της παραγωγής στην επιχείρηση είναι υπεύθυνη για ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που αρχίζουν από τον σχεδιασμό του προϊόντος και ολοκληρώνονται στον προσδιορισμό του χρόνου που το προϊόν θα είναι διαθέσιμο προς πώληση.

Η τεχνολογία παραγωγής των προϊόντων χαρακτηρίζεται ως καινοτομική για τα ελληνικά δεδομένα γιατί έχει υιοθετήσει ένα σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) που είναι ένα εργαλείο για μία λιτή επιχειρησιακή οργάνωση. Η λιτή φιλοσοφία δίνει έμφαση στην εξάλειψη περιττών δαπανών, στην απλοποίηση των παραγωγικών και μη,

διαδικασιών και στη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης. Με άλλα λόγια διέπεται από την αρχή: κάνω περισσότερα στο λιγότερο χρόνο, με τη λιγότερη προσπάθεια, στο μικρότερο χώρο με τα λιγότερα δυνατά χρήματα.

Όλα τα παραπάνω επιτυγχάνονται με μία πρακτική Just in time (JIT) που προάγεται μέσω του αντίστοιχου σύγχρονου συστήματος ERP που ολοκληρώνει τη δομική λειτουργία του απλού προγραμματισμού παραγωγής διαμέσου του συνυπολογισμού της ζήτησης πελατών. Πιο συγκεκριμένα, ενώ σε ένα απλό σύστημα ο ορίζοντας προγραμματισμού παραγωγής ορίζεται σε μήνες, εβδομάδες και ημέρες στο JIT παραγωγικό μας περιβάλλον ο ορίζοντας υπολογίζεται σε ώρες και πρώτα λεπτά. Κατά συνέπεια η επιχείρηση έχει την δυνατότητα σχεδιασμού και παραγωγής μιας μοναδικής σύνθεσης προϊόντων, ικανοποιώντας κατά απόλυτο τρόπο τις απαιτήσεις των πελατών της τόσο σε ποιότητα, όσο και σε χρόνο παράδοσης, ενώ παράλληλα διατηρεί τα αποθέματα στον ελάχιστο δυνατό όγκο.

Παρακάτω αναλύουμε την λειτουργία της παραγωγής στην επιχείρηση περιγράφοντας την παραγωγική διαδικασία. Ο διευθυντής παραγωγής επεξεργάζεται παραγγελίες της εταιρείας και τις κατανέμει σύμφωνα με τον χρόνο παράδοσης. Έχοντας πρώτα επιλέξει την παραγγελία που πρέπει να ξεκινήσει η παραγωγική της διαδικασία δίνει της φόρμες παραγωγής στον εργοδηγό του εργοστασίου (εφ' όσον το προϊόν έχει παραχθεί στο παρελθόν) ή αν το προϊόν είναι κάποιο καινούριο μοντέλο που μπαίνει στην παραγωγική διαδικασία για πρώτη φορά, παίρνει τα σχέδια από την υπεύθυνη βιομηχανικού σχεδιασμού επίπλων και σε συνεργασία με τον εργοδηγό του εργοστασίου δημιουργούν τις φόρμες παραγωγής που θα χρησιμοποιηθούν στα αντίστοιχα μηχανήματα. Μετά την δημιουργία των φορμών παραγωγής, οι φόρμες τοποθετούνται στα αντίστοιχα μηχανήματα για τα οποία έχουν δημιουργηθεί. Αμέσως μετά επιλέγεται η ξυλεία που θα χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος η οποία θα πρέπει να έχει την σωστή υγρασία καθώς και της διαστάσεις που επιθυμούνται. Το επόμενο βήμα είναι να κατανεμηθεί η ξυλεία στα αντίστοιχα μηχανήματα και να αναλάβουν οι εργάτες να την επεξεργαστούν. Αφού διενεργηθεί όλοι η επεξεργασία που είναι απαραίτητη, τα επεξεργασμένα πλέον τεμάχια φτάνουν στο στάδιο της συναρμολόγησης. Στο στάδιο αυτό τα τεμάχια που επεξεργάστηκαν στο προηγούμενο στάδιο, μοντάρονται και τοποθετούνται στις πρέσες για να κολλήσουν. Αφού κολληθούν, ελέγχονται από τον εργοδηγό και τοποθετούνται στο βαφείο. Εκεί, αφού δημιουργηθεί το κατάλληλο χρώμα, υπόκεινται στην διαδικασία της βαφής. Η διαδικασία αυτή διενεργείται σε τρία στάδια μέχρι να ολοκληρωθεί. Κάποια από τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση οδηγούνται στο στάδιο της συσκευασίας και είναι έτοιμα προς πώληση.

Κάποια άλλα όπως π.χ. καρέκλες, καναπέδες, κ.τ.λ. συνεχίζουν στο στάδιο της επένδυσης με ύφασμα (ταπετσαρία). Στο στάδιο αυτό επιλέγεται το επιπλόπανο από την αποθήκη, το οποίο κόβεται στις ανάλογες διαστάσεις και δημιουργείται η ταπετσαρία χρησιμοποιώντας διάφορα υλικά όπως μάντες ταπετσαρίας, αφρολέξ και ότι άλλο είναι απαραίτητο. Έτσι έχει «ντύσει» το έπιπλο με το επιπλόπανο που έχει επιλεγεί δίνοντάς του την τελική «πινελιά» και στέλνοντας το στο στάδιο της συσκευασίας. ,

Βέβαια σε κάποια προϊόντα, όπως είναι ορισμένα σχέδια καθισμάτων, κάποια από τα μέρη που χρησιμοποιούνται έχουν ανατεθεί για την επεξεργασία τους σε άλλα εργοστάσια για την βέλτιστη επεξεργασία τους.

Ο χώρος που διενεργείται η παραγωγική δραστηριότητα θεωρείται αρκετά ικανοποιητικός από τους εργαζόμενους. Το εργοστάσιο εκτείνεται σε τέσσερις χιλιάδες τετραγωνικά μέτρα και είναι χωρισμένο σε διάφορους χώρους. Κατ' αρχήν υπάρχει ο χώρος με τα μηχανήματα επεξεργασίας του ξύλου ο οποίος καταλαμβάνει και το μεγαλύτερο μέρος τους εργοστασίου μετά από την αποθήκη, χίλια τριακόσια τετραγωνικά μέτρα περίπου, ο χώρος του μοντάζ που είναι περίπου διακόσια τετραγωνικά μέτρα, ο χώρος του βαφείου που είναι επίσης διακόσια τετραγωνικά μέτρα και ο χώρος της ταπετσαρίας και συσκευασίας που είναι και αυτός διακόσια τετραγωνικά μέτρα. Η αποθήκη στην οποία υπάρχει ξυλεία και διάφορα άλλα υλικά επιπλοποιίας καταλαμβάνει μία έκταση δύο χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων, τα γραφεία του διοικητικού προσωπικού καθώς επίσης και οι χώροι διαλείμματος των εργατών και οι χώροι υγιεινής, έχουν έκταση εξακοσίων τετραγωνικών μέτρων.

Ο ποιοτικός έλεγχος της παραγωγής δεν είναι καλά οργανωμένος με αποτέλεσμα σε κάθε ένα από τα στάδια που διέρχεται το προϊόν να γίνεται ένας επιφανειακός έλεγχος. Παρακάτω έχουμε ένα πίνακα με τους παράγοντες της λειτουργίας της παραγωγής.

α/α	Παράγοντες που αξιολογούνται	Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
1	Η τοποθεσία της παραγωγικής μονάδας	X	
2	Η διαρρύθμιση και αξιοποίηση των χώρων της παραγωγής	X	
3	Η αξιοποίηση των παραγωγικών δυνατοτήτων		X
4	Η χρησιμοποίηση υπεργολαβιών στην παραγωγή		
5	Η αποτελεσματική χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού	X	
6	Η ποιότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού	X	
7	Η χρησιμοποίηση υψηλής τεχνολογίας		X
8	Η ύπαρξη ποιοτικού ελέγχου		X
9	Το κόστος παραγωγής		X

## Η λειτουργία των πωλήσεων

Στην λειτουργία των πωλήσεων η επιχείρηση ακολουθεί κάποια διαδοχικά βήματα προκειμένου να έχει επιτυχημένες πωλήσεις.

Το πρώτο βήμα είναι η δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες. Η πρώτη επαφή και η επίδειξη της σοβαρότητας της επιχείρησης παίζουν σημαντικό ρόλο για την σωστή εξέλιξη της σχέσης πελάτη – επιχείρησης.

Το επόμενο βήμα είναι η δημιουργία προϋποθέσεων ικανοποίησης των αναγκών των πελατών (ποιότητα, κόστος, χρόνος παράδοσης). Βέβαια πρωταρχικός στόχος είναι να αντιληφθεί η επιχείρηση τις επιθυμίες του πελάτη και τους τομείς που εκείνος δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα.

Το τρίτο βήμα είναι η υποβολή προσφοράς στους πελάτες με περιγραφή όλων των πλεονεκτημάτων και των χαρακτηριστικών των προϊόντων που προτείνονται (ποιότητα, οικονομία για τον πελάτη).

Τέταρτο βήμα είναι η τελική συμφωνία και οι όροι πώλησης του προϊόντος. Αυτό είναι ένα λεπτό σημείο που η επιχείρηση πρέπει να υπερτερεί σε γνώση και ικανότητα διπλωματίας για την επίτευξη της πιο ικανοποιητικής συμφωνίας και για τα δυο συναλλασσόμενα μέρη.

Ακολουθεί η παράδοση των προϊόντων στον πελάτη, σύμφωνα με τους όρους της συμφωνίας. Εδώ φαίνεται το κύρος της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό μπορεί να αποδείξει τον επαγγελματισμό της.

Το έκτο βήμα είναι ο έλεγχος ικανοποίησης του πελάτη από τα προϊόντα. Τα προϊόντα συνοδεύονται από ένα φύλλο παραπόνων το οποίο μπορεί να αποστέλλει ο πελάτης ονομαστικά ή ανώνυμα, ενημερώνοντάς την επιχείρηση για τα τυχόν προβλήματα που συνάντησε. Η επιχείρηση πρέπει να έχει υπ' όψη της ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι η καλύτερη διαφήμιση.

Τελευταίο βήμα είναι οι υπηρεσίες υποστήριξης του πελάτη μετά την πώληση του προϊόντος (after sales service). Είναι ένα επίσης σημαντικό σημείο που η επιχείρηση έχει εστιάσει την προσοχή της για την διατήρηση του πελατολογίου της.

Ακολουθεί ο πίνακας με τους παράγοντες της λειτουργίας των πωλήσεων

α/α	Παράγοντες που αξιολογούνται	Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
1	Το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων	X	
2	Ο αριθμός πελατών της επιχείρησης	X	
3	Ο βαθμός γνώσεις της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση	X	X
4	Ο βαθμός γνώσεις των δυνητικών πελατών στην αγορά που απευθύνεται η επιχείρηση	X	
5	Το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση	X	
6	Η δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει νέα προϊόντα		X
7	Ο βαθμός οργάνωσης των πωλήσεων		
8	Η φήμη της επιχείρησης ή των προϊόντων της στην αγορά	X	



Όσο αφορά τώρα την τιμολόγηση των προϊόντων, αυτή γίνεται από τον οικονομικό διευθυντή σε συνεργασία με την λογίστρια της εταιρείας. Στόχος της επιχείρησης είναι να κρατήσει χαμηλές τις τιμές για να προσελκύσει όσο το δυνατό περισσότερους νέους πελάτες. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται και η δημοσιότητα των προϊόντων της εταιρεία καθώς γίνεται και ένας εναλλακτικός τρόπος διαφήμισης, ο οποίος είναι ανέξοδος και πολύ πιο αποδοτικός σε σχέση με άλλους..

#### *Η λειτουργία έρευνας και ανάπτυξης*

Η λειτουργία έρευνας και ανάπτυξης στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντική, ίσως και καθοριστική, για τη βιωσιμότητα της.

Μέσω της λειτουργίας αυτής γίνεται η ανάπτυξη νέων ιδεών αναφορικά με τα παραγόμενα ή δυνάμενα να παραχθούν προϊόντα της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι που είναι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο της παραγωγής των προϊόντων είναι υπεύθυνοι και γι' αυτήν την λειτουργία αυτή. Στην λειτουργία αυτή της επιχείρησης καταγράφονται συγκεκριμένες προτάσεις για διαφοροποιημένα ή νέα προϊόντα τα οποία είτε θα αντικαταστήσουν τα υπάρχοντα, είτε θα βελτιώσουν τα ήδη προσφερόμενα. Τα αποτελέσματα της λειτουργίας αυτής γίνονται εμφανή και είναι άμεσα σχετιζόμενα με την λειτουργία των πωλήσεων. Έτσι όσο καλύτερη δουλειά γίνεται σ' αυτήν την λειτουργία τόσο καλύτερα αποτελέσματα πωλήσεων θα έχει η επιχείρηση.

#### *Οι πόροι της επιχείρησης*

Η ανάλυση που κάνουμε πρέπει να εστιάζεται τόσο στην καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα των υπάρχοντων πόρων, όσο και στην ικανότητα της επιχείρησης να διασφαλίζει την προσέλκυση, ανάπτυξη και αξιοποίηση τους.

Οι κύριοι πόροι στην επιχείρηση είναι:

Οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι περιλαμβάνουν το απασχολούμενο προσωπικό, την ανάλυση και την πρόβλεψη μεταβολών του προσωπικού, το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, την εξέλιξη των δεικτών δαπανών του προσωπικού, η παραγωγικότητα του προσωπικού και ο τρόπος διοίκησης του προσωπικού.

Στο εργοστάσιο της εταιρείας εργάζονται συνολικά δέκα εννέα εργαζόμενοι των οποίων το επίπεδο εκπαίδευσης είναι:

Αντώνης Αντωνόπουλος, διευθύνων σύμβουλος, απόφοιτος οικονομικού τμήματος τους πανεπιστημίου Μακεδονίας, με μεταπτυχιακό στην Διοίκηση επιχειρήσεων,

Νικόλαος Νικολαΐδης, διευθυντής παραγωγής, απόφοιτος Διοίκησης επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας, με μεταπτυχιακό στην Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και πολυετή εμπειρία στον χώρο της κατασκευής επίπλων, Γεώργιος Γεωργίου, οικονομικός διευθυντής, απόφοιτος Οικονομικού τμήματος του Αριστοτελείου πανεπιστημίου με μεταπτυχιακό στην χρηματοοικονομική διοίκηση, Γεωργία Πετρίδου, λογίστρια, απόφοιτος τμήματος λογιστικής του Α.Τ.Ε.Ι. Σερρών και με πολυετή προϋπηρεσία ως λογίστρια, Μαρία Λαγοπούλου, σχεδιάστρια βιομηχανικού επίπλου, απόφοιτος του τμήματος σχεδιασμού και τεχνολογίας ξύλου και επίπλου του Α.Τ.Ε.Ι. Λάρισας, Πέτρος Παπαδόπουλος, οδηγός, απόφοιτος Τεχνικού και Επαγγελματικού λυκείου της Ελασσόνας, τρεις τεχνίτες απόφοιτοι της σχολής μαθητείας του Ο.Α.Ε.Δ. στο τμήμα των Ξυλουργών, οκτώ εργάτες με προϋπηρεσία στον χώρο την επεξεργασίας ξύλου, απόφοιτοι τεχνικού λυκείου, δυο βαφείς, απόφοιτοι γυμνασίου, με πολυετή παρουσία στον χώρο.

#### *Οικονομικοί πόροι της εταιρείας*

Οι πηγές και η άντληση κεφαλαίων είναι περιορισμένα την συγκεκριμένη περίοδο που διανύουμε. Υπάρχει βέβαια κάποιο αποθεματικό της επιχείρησης το οποίο είναι αρκετά μικρό για να χρησιμοποιηθεί σε μία επένδυση από μόνο του. Η συνεργασία της επιχείρησης με τις τράπεζες είναι άριστη έχοντας έτσι την ευχέρεια για την λήψη δάνειου ανά πάσα στιγμή.

#### 1.5 Τμήμα 4ο: Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης (ανάλυση SWOT)

Πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία για την κατάρτιση του νέου επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να γίνει επανεξέταση του σχεδίου που ήδη υπάρχει. Η διαδικασία αυτή θα βοηθήσει υποδεικνύοντας τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, αλλά και τον βαθμό επίτευξης των στρατηγικών στόχων του προηγούμενου σχεδίου. Από την αξιολόγηση αυτή προκύπτουν ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες στους οποίους υπερτερεί η επιχείρηση, και αυτά αποτελούν τα ισχυρά της σημεία (πλεονεκτήματα) και ορισμένοι άλλοι παράγοντες, στους οποίους βρίσκεται σε μέτρια ή καλή κατάσταση, δηλαδή η επιχείρηση έχει αδυναμίες. Στην αξιολόγηση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση SWOT.

Με βάση την διαγνωστική ανάλυση που προηγήθηκε για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, εδώ θα πρέπει να αξιολογηθούν τα ισχυρά και ασθενή σημεία που εμφανίζουν οι κύριες λειτουργίες της επιχείρησης, με πεδίο αναφοράς της αποδοτικότητα των υποστηρικτικών λειτουργιών και συστημάτων στην άντληση, διαχείριση και χρήση των

υλικών, ανθρώπινων, χρηματικών και άυλων πόρων και στην αποτελεσματικότητα επίτευξης των θεσμοθετημένων σκοπών και στόχων.

Μετά την επιλογή των παραγόντων που αναφέρθηκαν στη διαγνωστική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η αξιολόγησή τους μπορεί να γίνει με βάση κλίμακα βαθμολόγησης, που επιλέγεται από τη διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει σε σύγκριση με τους σημαντικότερους ανταγωνιστές του κλάδου, με το παρελθόν της επιχείρησης ή με άλλα κριτήρια που θα επιλεγούν από τη διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης και θα διακρίνονται από την αντικειμενικότητα.

Ανάδειξη ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος. Επίσης με βάση τη διαγνωστική ανάλυση που προηγήθηκε για το εξωτερικό περιβάλλον, εδώ είναι σημαντικό να αξιολογηθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές – κίνδυνοι του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μετά την εξέταση των παραγόντων που αναφέρθηκαν στη διαγνωστική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την επιλογή των στοιχείων εκείνων που συνιστούν ευκαιρίες ή απειλές του περιβάλλοντος για την επιχείρηση, η αξιολόγηση των στοιχείων αυτών μπορεί να γίνει με βάση κλίμακα βαθμολόγησης, που επιλέγεται από την διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης.

**Παράδειγμα:** Για να αξιολογήσουμε την υπάρχουσα στρατηγική κάνουμε μία S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ανάλυση εντοπίζοντας έτσι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης καθώς και τις αδυναμίες και απειλές από τους ανταγωνιστές της.

Δυνατότητες – Πλεονεκτήματα	Αδυναμίες - Μειονεκτήματα
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Η δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει νέα προϊόντα</li> <li>2. Η φήμη της επιχείρησης και των προϊόντων που έχει στην αγορά</li> <li>3. Η αποτελεσματική χρήση μηχανολογικού εξοπλισμού</li> <li>4. Η χρησιμοποίηση υπεργολαβιών στην παραγωγή</li> <li>5. Το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση</li> <li>6. Το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων</li> <li>7. Η διαρρύθμιση και αξιοποίηση των χώρων της παραγωγής</li> <li>8. Η τοποθεσία της παραγωγικής μονάδας</li> <li>9. Ο βαθμός γνώσεις της αγοράς που απευθύνετε η επιχείρηση</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Η ύπαρξη ποιοτικού ελέγχου</li> <li>2. Η χρησιμοποίηση υψηλής τεχνολογίας</li> <li>3. Η αξιοποίηση των παραγωγικών δυνατοτήτων</li> <li>4. Η ποιότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού</li> <li>5. Ο βαθμός γνώσεις των δυναμικών πελατών στην αγορά που απευθύνετε η επιχείρηση</li> <li>6. Ο βαθμός οργάνωσης των πωλήσεων</li> <li>7. Το κόστος παραγωγής</li> <li>8. Ο αριθμός των πελατών της επιχείρησης</li> </ol>

Τα συμπεράσματα που βγάζουμε από τον παραπάνω πίνακα είναι ότι η επιχείρηση έχει αρκετές δυνατότητες για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Βέβαια υπάρχουν και κάποια αδύνατα σημεία τα οποία χρήζουν της προσοχής των αρμοδίων για την απαλοιφή τους.

Παραπάνω παραθέτουμε κάποια στοιχεία δυνατοτήτων και αδυναμιών που έχει η επιχείρηση, καταγράφοντάς τα με σειρά σημαντικότητας. Έτσι με την διαγνωστική ανάλυση που έχει προηγηθεί μπορεί η επιχείρηση να διακρίνει τα σημεία που υπερτερεί, να δημιουργήσει ευκαιρίες και να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στα αδύνατα σημεία βελτιώνοντας τα, αποφεύγοντας έτσι τους κινδύνους που μπορούν να δημιουργηθούν από άλλες επιχειρήσεις του χώρου.

Παρακάτω καταγράφουμε τις ευκαιρίες και της απειλές της επιχείρησης, με σειρά σημαντικότητας, όπως προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Ευκαιρίες – προοπτικές	Απειλές - κίνδυνοι
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Η διαφοροποίηση του προϊόντος</li> <li>2. Η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων</li> <li>3. Το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων</li> <li>4. Η βελτιώσεις σε διάφορους τομείς</li> <li>5. Το επίπεδο των εισοδημάτων της περιοχής</li> <li>6. Οι διεθνείς τάσεις του κλάδου της επιχείρησης(μεγέθυνση-συρρίκνωση)</li> <li>7. Το μέγεθος ( κύκλος εργασιών και μερίδιο της αγοράς)</li> <li>8. Η ετήσια αύξηση της ζήτησης του τομέα</li> <li>9. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών</li> <li>10. Ο ρυθμός εξόδου επιχειρήσεων από την αγορά</li> <li>11. Οι εξαγωγικές επιδοτήσεις</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Οι ανταγωνιστές υποκατάστατων προϊόντων</li> <li>2. Το επίπεδο της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας</li> <li>3. Η δομή του κόστους των προϊόντων</li> <li>4. Ο ανταγωνισμό από άλλες χώρες</li> <li>5. Οι προοπτικές εξέλιξης των επιτοκίων</li> <li>6. Η εξέλιξη του πληθωρισμού</li> <li>7. Η δομή της αγοράς</li> <li>8. Οι μεταβολές της τιμής του Ευρώ</li> <li>9. Ο ρυθμός εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά</li> </ol>

δεύτερος πίνακας είναι σε θέση να υποδείξει τις ευκαιρίες που έχουν δημιουργηθούν από τις εξελίξεις κάποιων παραγόντων και να προετοιμάσει την επιχείρηση ώστε στην νέα στρατηγική που θα καταρτίσει να είναι σε θέση να τις εκμεταλλευτεί. Επίσης πρέπει να εστιάσει την προσοχή της και στις απειλές που έχουν δημιουργηθεί ώστε να αποφευχθούν οι όποιες δυσάρεστες συνέπειες.

Με την παραπάνω αναφορά έχουμε μελετήσει και καταγράψει στοιχεία για την νέα στρατηγική της επιχείρησης αποφεύγοντας τα λάθη και τα αδύνατα σημεία του παρελθόντος και δημιουργώντας νέες προοπτικές για την επιχείρηση.

#### 1.6 Τμήμα 5ο: Κατάρτιση της στρατηγικής της επιχείρησης

Σ' αυτό το μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται ο επαναπροσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης, ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων, η διαμόρφωση των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών, η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή της στρατηγικής της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη την προηγηθείσα ανάλυση. Ακόμα στο κομμάτι αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου παρουσιάζονται στοιχεία που είτε έχουν προηγηθεί στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου είτε διαμορφώνονται με βάση αυτά που θα ακολουθήσει η κατάρτιση των σχεδίων δράσης της επιχείρησης. Το εύρος ανάλυσης αυτού του μέρους εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και το μέγεθος των δραστηριοτήτων της. Αυτό το μέρος περιλαμβάνει τον επαναπροσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης δηλαδή την θέση της επιχείρησης την δεδομένη χρονική στιγμή καθώς και τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Επίσης η ανάπτυξη των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών και η επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση είναι στοιχεία που περιλαμβάνει η κατάρτιση της στρατηγικής της επιχείρησης.

**Παράδειγμα:** Η αποστολή της επιχείρησης δεν έχει αλλάξει διότι οι στρατηγικοί της στόχοι δεν είχαν επιτευχθεί πλήρως από την προηγούμενη στρατηγική. Συγκεκριμένα δεν είχε επιτευχθεί ο στόχος του ύψους των πωλήσεων που είχε θέσει η διοίκηση. Επομένως στόχος της είναι οι διεύρυνση των συνεργασιών της σε Θεσ/νίκη και Αθήνα, η αύξηση του τζίρου της από 450.000€ σε 630.000€, η αύξηση της κερδοφορίας της καθώς και η αύξηση της παραγωγής. Άρα στην νέα στρατηγική θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπ' όψη της ότι έχει διαφοροποιημένα και υψηλής ποιότητας προϊόντα σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις καθώς και μία μεγάλη γκάμα από νέα και σχεδιαστικά πρωτοπόρα προϊόντα. Επίσης πρέπει να εκμεταλλευτεί και το υψηλό εισοδηματικό επίπεδο της περιοχής το οποίο παραπέμπει σε προϊόντα υψηλών απαιτήσεων και προδιαγραφών. Ακόμα δεν πρέπει να αγνοήσει τους ανταγωνιστές της οι οποίοι παράγουν υποκατάστατα προϊόντα καθώς και τους ανταγωνιστές από το εξωτερικό που μπορούν και παράγουν σε χαμηλότερες τιμές. Ένα άλλο σημείο που πρέπει να επιμείνει είναι και το κόστος παραγωγής το οποίο θα πρέπει να το κρατήσει, αν όχι να το μειώσει, στα σημερινά επίπεδα. Θα πρέπει βέβαια η επιχείρηση να προβάλει και να προωθήσει και τα σημεία της στα οποία υπερτερεί όπως είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει νέα προϊόντα καθώς και η φήμη που έχει η επιχείρηση στην

αγορά που δραστηριοποιείται. Η δημιουργία ποιοτικού ελέγχου και χρησιμοποίησης υψηλής τεχνολογίας είναι πλέον επιτακτική ανάγκη για την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η διεύρυνση των συνεργασιών σε Θεσ/νίκη και Αθήνα και η αύξηση του τζίρου της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με τρεις εναλλακτικές στρατηγικές.

- 1<sup>η</sup> εναλλακτική στρατηγική. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει νέα προϊόντα τα οποία θα προωθήσει στους παλιούς πελάτες αυξάνοντας έτσι τον όγκο των πωλήσεων της και διευρύνοντας τις συνεργασίες της. Έτσι επιτυγχάνει αύξηση του μεριδίου της αγοράς.
- 2<sup>η</sup> εναλλακτική στρατηγική. Η επιχείρηση μπορεί να προωθήσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα στους νέους πελάτες επιτυγχάνοντας έτσι τον στόχο της διεύρυνσης των συνεργασιών μέχρις ότου δημιουργήσει νέα προϊόντα. Με την στρατηγική αυτή έχει διείσδυση σε νέες αγορές.
- 3<sup>η</sup> εναλλακτική στρατηγική. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει νέα διαφοροποιημένα προϊόντα τα οποία θα προωθήσει στους νέους και παλιούς πελάτες. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνει την ανάπτυξη και διαφοροποίηση νέων προϊόντων.

Την λύση του προβλήματος της αύξησης της κερδοφορίας και της αύξησης της παραγωγής μπορεί να δώσει αποκλειστικά η χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών στην παραγωγή καθώς και η χρήση υψηλής τεχνολογίας όπου μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Οι πόροι για την χρησιμοποίηση των παραπάνω μπορούν να βρεθούν με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου καθώς επίσης και με την χρήση κάποιου κρατικά επιχορηγούμενου επενδυτικού προγράμματος, σε συνδυασμό με την λήψη ενός επιχειρηματικού δανείου.

Η επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής που θα ακολουθηθεί από την επιχείρηση είναι θέμα του διευθυντή και του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης μετά την σχολαστική μελέτη των παραπάνω προτάσεων.

### 1.7 Τμήμα 6ο: Ανάπτυξη σχεδίων δράσης

Στο μέρος αυτό περιλαμβάνονται οι επιμέρους επιχειρηματικοί στόχοι της επιχείρησης, καθώς επίσης και τα σχέδια δράσης, μέσω των οποίων θα πραγματοποιηθεί η επίτευξη των στόχων αυτών. Τα σχέδια δράσης είναι δυνατό να αφορούν σε όλο το φάσμα των τομέων δραστηριότητας και των λειτουργιών της επιχείρησης, με έμφαση βέβαια στα σημεία για τα οποία έχει προκύψει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και ανάγκη υποστήριξης, κατά την ανάλυση και αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης. Επισημαίνεται ιδιαίτερα ότι για την αποτελεσματικότερη κατάρτιση των σχεδίων δράσης με γνώμονα τη λειτουργική αυτοτέλεια και την δυνατότητα υλοποίησης – εφαρμογής τους, το εύρος και τον βαθμό εξειδίκευσης των

σκοπούμενων παρεμβάσεων στους επιμέρους τομείς και λειτουργίες κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να προσδιορίζονται κατά το στάδιο καθορισμού των επιχειρηματικών στόχων.

Για τον προσδιορισμό αυτό θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες – ανάγκες κάθε επιχείρησης, ο βαθμός ωριμότητας για αποδοχή – ενσωμάτωση των παρεμβάσεων, η ορθολογική αλληλουχία και η συμπληρωματικότητα των παρεμβάσεων και η σταδιακή υλοποίηση των παρεμβάσεων. Έτσι διακρίνουμε τα σχέδια δράσης σε σχέδια κύριων λειτουργιών που περιλαμβάνουν επιχειρηματικούς στόχους κύριων λειτουργιών και ενδεικτικά σχέδια δράσης κύριων λειτουργιών, και σε σχέδια δράσης λειτουργιών υποστήριξης που περιλαμβάνουν τους επιχειρηματικούς στόχους υποστηρικτικών λειτουργιών και τα ενδεικτικά σχέδια δράσης υποστηρικτικών λειτουργιών.

**Παράδειγμα:** Σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς στόχους και τις στρατηγικές που έχουν επιλεγεί η επιχείρηση είναι σε θέση να καταρτίσει τα σχέδια δράσης της τα οποία περιλαμβάνουν τις δράσεις, τις ενέργειες και τις διαδικασίες που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη και υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων.

Στο πρώτο σχέδιο δράσης αναφέρεται στον στόχο που έβαλε η επιχείρηση για μία μεγάλη αύξηση των πωλήσεων κατά 40% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

- 1<sup>η</sup> ενέργεια. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει νέα προϊόντα τα οποία θα προωθήσει στους παλιούς πελάτες. Υπεύθυνη για την ανάπτυξη αυτών των προϊόντων είναι η σχεδιάστρια βιομηχανικού επίπλου Μαρία Λαγοπούλου, για την παραγωγή τους ο διευθυντής παραγωγής Νικόλαος Νικολαΐδης και για την προώθησή τους ο πωλητής Ευθυμίου Αντώνιος. Ο χρονικός ορίζοντας που θα πρέπει να υλοποιηθεί αυτό το σχέδιο δράσης είναι οι εννέα μήνες. Με την συγκεκριμένη ενέργεια ίσως έχουμε μία απόκλιση  $\pm 8\%$  από τον στόχο μας.
- 2<sup>η</sup> ενέργεια. Η επιχείρηση μπορεί να προωθήσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα σε νέους πελάτες μέχρι να δημιουργηθεί η νέα γκάμα των προϊόντων της επιχείρησης. Υπεύθυνος για την κίνηση αυτή θα είναι ο διευθύνοντας σύμβουλος Αντώνης Αντωνόπουλος και ο πωλητής Αντώνης Ευθυμίου. Η ενέργεια αυτή έχει χρονικό ορίζοντα τέσσερις μήνες.
- 3<sup>η</sup> ενέργεια. Η επιχείρηση μπορεί να συνδυάσει τις παραπάνω ενέργειες δηλαδή να αρχίσει με την προώθηση των προϊόντων της σε νέους πελάτες και μόλις ολοκληρωθεί η ανάπτυξη των νέων προϊόντων και δημιουργηθεί η απαιτούμενη παρακαταθήκη, να προωθήσει τα νέα προϊόντα της μαζί με τα παλιά σε νέους και παλιούς πελάτες. Υπεύθυνοι για μία τέτοια ενέργεια είναι ο διευθύνοντας σύμβουλος Αντώνης Αντωνόπουλος, ο πωλητής Αντώνης Ευθυμίου, η σχεδιάστρια βιομηχανικού επίπλου

Μαρία Λαγοπούλου και ο διευθυντής παραγωγής Νικόλαος Νικολαΐδης. Η απόκλιση αυτής της ενέργειας περιορίζεται σε  $\pm 4\%$ .

Ένα δεύτερο σχέδιο δράσης αναφέρεται στον στόχο της αύξησης της παραγωγής κατά 15% για το νέο έτος. Οι ενέργειες που μπορούν να γίνουν είναι :

- 1<sup>η</sup> ενέργεια. Η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει το εργασιακό δυναμικό του εργοστασίου με αποτέλεσμα να αυξηθεί η παραγωγή. Με μία τέτοια κίνηση θα μπορεί να ελέγχει την ποσοστιαία αύξηση της παραγωγής αλλά και το κόστος παραγωγής. Υπεύθυνοι για την υλοποίηση αυτής της κίνησης είναι ο διευθύνοντας σύμβουλος Αντώνης Αντωνόπουλος και ο οικονομικός διευθυντής Γεώργιος Γεωργίου. Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης είναι έξι μήνες.
- 2<sup>η</sup> ενέργεια. Η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την τεχνολογία του μηχανολογικού της εξοπλισμού αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η ποσοστιαία αύξηση προβλέπεται σε 20%. Το χρηματικό κόστος της ενέργειας αυτής προβλέπεται σε 300.000€. Οι πόροι για την κίνηση αυτή θα προέρθουν κατά 40% από εισαγωγή της επιχείρησης σε κρατικό αναπτυξιακό πρόγραμμα, 40% από επενδυτικό δάνειο και 20% από ίδια κεφάλαια. Υπεύθυνοι είναι ο διευθύνοντας σύμβουλος Αντώνης Αντωνόπουλος, ο οικονομικός διευθυντής Γεώργιος Γεωργίου, η λογίστρια Γεωργία Πετρίδου και ο διευθυντής παραγωγής Νικόλαος Νικολαΐδης. Η υλοποίηση της ενέργειας αυτής θα χρειαστεί πέντε με έξι μήνες.

Έτσι έχουμε μία ολοκληρωμένη άποψη για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε η επιχείρηση να φτάσει στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της.

#### 1.8 Τμήμα 7ο: Προβλέψεις οικονομικών αποτελεσμάτων

Το μέρος αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει τις χρηματοοικονομικές προβλέψεις της επιχείρησης για την επόμενη πενταετία, καθώς και την ανάλυση ευαισθησίας των προβλεπόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων. Η χρηματοοικονομική προσομοίωση της λειτουργίας της επιχείρησης στη διάρκεια της επόμενης πενταετίας περιλαμβάνει κάποιες εκτιμήσεις και προβλέψεις που έχουν κάνει τα στελέχη. Δηλαδή η παρουσίαση των εκτιμήσεων και των προβλέψεων σχετικά με την προβλεπόμενη ποσοτική μεταβολή των προσδιοριστικών παραμέτρων της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Καταρχήν παρουσιάζεται η χρονική κλιμάκωση των πηγών χρηματοδότησης του συνόλου των επενδυτικών δαπανών, που προτίθεται να κάνει η επιχείρηση την επόμενη πενταετία και προβλέπονται στα σχέδια δράσης. Επίσης στο σημείο αυτό γίνεται η κατάρτιση των



προβλεπόμενων οικονομικών καταστάσεων οι οποίες είναι λογαριασμοί αποτελεσμάτων χρήσεων, ο πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων, οι ισολογισμοί και οι αριθμοδείκτες.

Ακόμα γίνεται συγκριτική αξιολόγηση της προβλεπόμενης μεταβολής των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης με τα αντίστοιχα ιστορικά στοιχεία και ειδικότερα στα οικονομικά μεγέθη όπως είναι τα οργανικά έσοδα και έξοδα, τα οικονομικά αποτελέσματα, το ετήσιο ύψος καθαρού δανεισμού και οι ληξιπρόθεσμες απαιτήσεις και υποχρεώσεις.

### 1.9 Τμήμα 8ο: Εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου

Η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου χωρίζεται σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση είναι ο προγραμματισμός υλοποίησης. Ο μεγάλος χρονικός ορίζοντας ενός επιχειρηματικού σχεδίου δράσης σε μια επιχείρηση επιβάλλει τον προγραμματισμό της υλοποίησης των επιμέρους σχεδίων δράσης σε ετήσια βάση, με γνώμονα τον συνεκτικό χαρακτήρα κάθε ετήσιου προγράμματος δράσης της επιχείρησης, και τη διασφάλιση της ορθολογικής αλληλουχίας των προς εκτέλεση δραστηριοτήτων και ενεργειών, λαμβανομένων υπόψη των προτεραιοτήτων υλοποίησης των συναφών με κάθε σχέδιο μελετών εφαρμογής και επενδύσεων και τη διαμόρφωση ετήσιων λειτουργικών και ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμων κυρίως στόχων, σύμφωνα με τους τεθέντες στρατηγικούς στόχους.

Επίσης ο προγραμματισμός αυτός θα διευκολύνει την παρακολούθηση και τον έλεγχο της εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου και θα εξασφαλίσει την αποτελεσματική υλοποίηση του.

Η δεύτερη φάση είναι η μεθοδολογία υλοποίησης του. Για την αποτελεσματική εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου επιβάλλεται η ανάπτυξη και εφαρμογή ευέλικτων μεθόδων και συστημάτων στην επιχείρηση. Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν κάποιες μεθόδους και συστήματα όπως είναι η οριοθέτηση χρονικών σημείων δυναμικού ανασχεδιασμού και αναδιαμόρφωσης των αρχικών σχεδίων δράσεις με βάση τον βαθμό επίτευξης των στόχων και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, τον σχεδιασμό εργαλείων και μέσων παρακολούθησης, οι προβλέψεις επιπτώσεων και λειτουργικών προβλημάτων προσαρμογής. Σχεδιασμός μεταβατικών σταδίων προοδευτικής υλοποίησης των επιμέρους σχεδίων δράσης, για την μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των διαδικασιών αλλαγής στο ανθρώπινο δυναμικό, οι προτάσεις διαμόρφωσης κατάλληλου κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας. Αναφορά σε τομείς που απαιτούν αναπροσαρμογή για τη διαμόρφωση του κατάλληλου κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας της επιχείρησης, το οποίο θα υποστηρίξει την αποτελεσματική υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου.

Επίσης οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν την πραγματικότητα όπως αυτή παρουσιάζεται σε ένα συνδυασμό παραγόντων κάποιους από τους οποίους είναι η έλλειψη επαρκών κεφαλαίων, η οποία κάνει την οικονομική διαχείριση και την άντληση κεφαλαίων σημαντική, η γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη, η οποία απαξιώνει το ίδιο γρήγορα τις τεχνικές παραγωγής, ο ανταγωνισμός που παράγει συνεχώς νέα καινοτομικά προϊόντα, τα οποία η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει, αν θέλει να επιβιώσει. Επίσης η ορθή επιλογή του προσωπικού, η συνεχής εκπαίδευση του και η επαρκής ανταμοιβή του είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη συγκράτηση των ικανών. Άρα η φροντίδα για το προσωπικό αποτελεί θέμα πρωταρχικής σημασίας για την επιχείρηση.

**Παράδειγμα:** Αναλύοντας την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου αναλύουμε πρώτα τον προγραμματισμό υλοποίησης και μετά την μεθοδολογία υλοποίησης.

Μετά την κατάρτιση των σχεδίων δράσης η επιχείρηση θα πρέπει να προγραμματίσει τον χρόνο που θα ξεκινήσει η υλοποίησή τους και τους συνδυασμούς που θα πρέπει να γίνουν για να δρομολογηθούν δύο ενέργειες, από διαφορετικά σχέδια δράσης, ταυτόχρονα. Έτσι θα έχει δύο σχέδια δράσης με πέντε ενέργειες συνολικά.

Για το πρώτο σχέδιο δράσης που αναφέρεται στην αύξηση των πωλήσεων η πρώτη ενέργεια, θα μπορούσε να ξεκινήσει η ανάπτυξή της άμεσα και η επιχείρηση να έχει τα πρώτα αποτελέσματα τέσσερις μήνες περίπου από την επιλογή για την υλοποίηση της συγκεκριμένης ενέργειας. Παράλληλα με την ανάπτυξη της ενέργειας αυτής, δηλαδή με την λήψη των πρώτων αποτελεσμάτων από την πορεία της, θα μπορούσε να αναπτυχθεί και η πρώτη ενέργεια από το δεύτερο σχέδιο δράσης. Η τακτική λήψη καταστάσεων για την πορεία των ενεργειών θα βοηθήσει την επιχείρηση να έχει μία ολοκληρωμένη εικόνα για την πορεία των ενεργειών αυτών.

Ένας δεύτερος συνδυασμός που θα μπορούσε να γίνει για την εφαρμογή των ενεργειών των σχεδίων δράσης, είναι η εφαρμογή της δεύτερης ενέργειας από το πρώτο σχέδιο δράσης, η οποία έχει περιορισμένα έξοδα και θα μπορούσε να συνδυαστεί με την δεύτερη ενέργεια από το δεύτερο σχέδιο δράσης το οποίο αναφέρεται σε υψηλά ποσά επενδύσεων. Ο συνδυασμός αυτών των δύο μπορούσε να αξιοποιήσει σε μεγάλο βαθμό την ενέργεια με τις αυξημένες επενδυτικές απαιτήσεις και τους περιορισμένους χρηματικούς πόρους που έχει η επιχείρηση. Η ενέργεια της προώθησης των παραγόμενων προϊόντων θα μπορούσε να αρχίσει αμέσως μετά την λήψη της απόφασης για την υλοποίησή της και η δεύτερη ενέργεια αμέσως μετά από τα πρώτα θετικά αποτελέσματα της πρώτης ενέργειας. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να πετύχει καλύτερο έλεγχο των ενεργειών αυτών και να

ελαχιστοποιήσει κάθε κίνδυνο για την πετυχημένη υλοποίηση του επενδυτικού προγράμματος.

Επίσης θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν ταυτόχρονα και η τρίτη ενέργεια από το πρώτο σχέδιο δράσης μαζί με την πρώτη ενέργεια από το δεύτερο σχέδιο δράσης. Αυτό μπορεί να γίνει με την άμεση εφαρμογή της πρώτης ενέργειας από το δεύτερο σχέδιο δράσης αυξάνοντας έτσι την παραγωγή των προϊόντων που παράγει ήδη η επιχείρηση και μόλις τελειώσει και η ανάπτυξη των νέων προϊόντων που θα μπουν στην παραγωγή η επιχείρηση θα είναι έτοιμη να τα εισάγει στην γραμμή παραγωγής χωρίς να μειώσει αισθητά την παραγωγή των ήδη παραγόμενων προϊόντων.

Η μεθοδολογία υλοποίησης είναι το μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου που καταγράφουμε κάποια χαρακτηριστικά των σχεδίων δράσης. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η οριοθέτηση των χρονικών σημείων δυναμικού ανασχεδιασμού και αναδιαμόρφωσης των αρχικών σχεδίων δράσης με βάση τον βαθμό επίτευξης των στόχων και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ο σχεδιασμός εργαλείων και μέσων παρακολούθησης, οι προβλέψεις επιπτώσεων και λειτουργικών προβλημάτων προσαρμογής και οι προτάσεις διαμόρφωσης κατάλληλου κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας.

Δημιουργώντας τώρα τα όρια των χρονικών σημείων δυναμικού ανασχεδιασμού και αναδιαμόρφωσης των αρχικών σχεδίων δράσης, θέτουμε, κατόπιν μελέτης των σχεδίων, την ετήσια βάση ως σημείο ελέγχου για τον έλεγχο και την αναδιαμόρφωση των σχεδίων δράσης. Τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για τον έλεγχο της πορείας των σχεδίων είναι το CPM (Critical Path Model), τα διαγράμματα GANTT και κάποια στατιστικά στοιχεία που διατηρεί στα αρχεία της η επιχείρηση επεξεργασμένα στο SPSS.

Τα όργανα ελέγχου και αξιολόγησης της πορείας των σχεδίων καθώς και για την λήψη αποφάσεων διορθωτικών δράσεων είναι ο διευθύνοντας σύμβουλος Αντώνης Αντωνόπουλος και η εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων. Το εργασιακό δυναμικό της επιχείρησης θα ενημερωθεί για τα σχέδια δράσης της καθώς και θα αξιολογηθούν και οι εναλλακτικές θέσεις και οι προτάσεις για αλλαγές σχετικά με τα στάδια υλοποίησης των επιμέρους επιχειρηματικών σχεδίων δράσης. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσουν να προβλέψουν τις επιπτώσεις και τα λειτουργικά προβλήματα προσαρμογής που ενδέχεται να δημιουργηθούν. Επεκτείνοντας το παραπάνω στην συνεργασία της επιχείρησης με τους πελάτες της και τους προμηθευτές της μπορεί να διαμορφώσει ένα κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας το οποίο θα αφορά την αναπροσαρμογή για την διαμόρφωση κάποιων λειτουργιών και θα υποστηρίζει την αποτελεσματική υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

## 2. Συμπέρασμα

Οι επιχειρηματίες κάθε επιχείρησης, στην περίπτωση που επιθυμούν την διάρθρωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι σκόπιμο να χτίζουν το επιχειρηματικό σχέδιό τους με μια αίσθηση ρεαλισμού και πρακτικότητας. Να κάνουν την εργασία τους προσεκτικά και να σκέφτονται κάθε λεπτομέρεια που θα μπορούσε να έχει σχέση με την επιτυχία του προγράμματός τους. Το επιχειρηματικό σχέδιό τους είναι σημαντικό να είναι ένα προσεκτικά επεξεργασμένο έγγραφο δράσης, και όχι ένα τυχαίο θεωρητικό κομμάτι. Επίσης, να είναι καθαρό, συντηρητικό, απλό, πανέτοιμο, χωρίς λάθη, και κατάλληλα συνδεδεμένο. Το σχέδιό τους πρέπει να δείχνει εντυπωσιακό

Το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι ένας οδικός χάρτης που επιτρέπει στους επιχειρηματίες να ελέγξουν την θέση τους, την ταχύτητα, και την κατεύθυνσή τους. Δεδομένου ότι παρακολουθούν την πρόοδό τους, είναι αναγκαίο να εφαρμοστούν οι διορθώσεις περιοδικά. Θα πρέπει βεβαίως να προσαρμόζουν το επιχειρηματικό σχέδιό τους κατά διαστήματα καθώς οι προϋποθέσεις εφαρμογής του αλλάζουν ανάλογα με τις μεταβολές των συνθηκών της αγοράς.

Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο στο οποίο είναι απαραίτητο να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή οι επιχειρηματίες είναι η δημιουργία ενός μοναδικού πλεονεκτήματος πώλησης. Έχοντας ένα μοναδικό πλεονέκτημα πώλησης, θα αυξηθούν οι πιθανότητές τους να υπερτερήσουν σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

Για την παρουσίαση του σχεδίου τους στους ενδεχόμενους χρηματοδότες είναι σωστότερο να χρησιμοποιήσουν την κατάλληλη τεχνολογία προβολής και τον παρόμοιο εξοπλισμό υποστήριξης. Η παρουσίαση μπορεί να γίνει με την βοήθεια ενός διαγράμματος. Συνήθως οι οπτικοί τρόποι παρουσίασης βοηθούν στην κατάλληλη μετάδοση της θέσης μας.

Τέλος, θα πρέπει να είναι προφανές (από την θεωρητική παρουσίαση, όσο και από το παράδειγμα που ακολουθούσε το κάθε τμήμα της) ότι οποιοδήποτε επιχειρηματικό σχέδιο είναι στην πραγματικότητα ένα σχέδιο διάγνωσης και εφαρμογής αλλαγών στην επιχείρηση. Η επιτυχής εφαρμογή των επιθυμητών αλλαγών, καθώς και η εμπέδωσή τους, είναι εκείνη που να δημιουργήσει τα σχεδιαζόμενα αποτελέσματα.

Κατά συνέπεια, αναπόσπαστο και απολύτως αναγκαίο τμήμα της εφαρμογής ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η υλοποίηση των αλλαγών που αυτό συνεπάγεται ή/και προτείνει. Τα θέματα που έχουν να κάνουν με την αλλαγή και με την υλοποίηση αυτής αναλύονται στην συνέχεια της Πτυχιακής εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:**

### **Εισαγωγή και Θεμελιώδη Ζητήματα Σχετικά με την Αλλαγή**

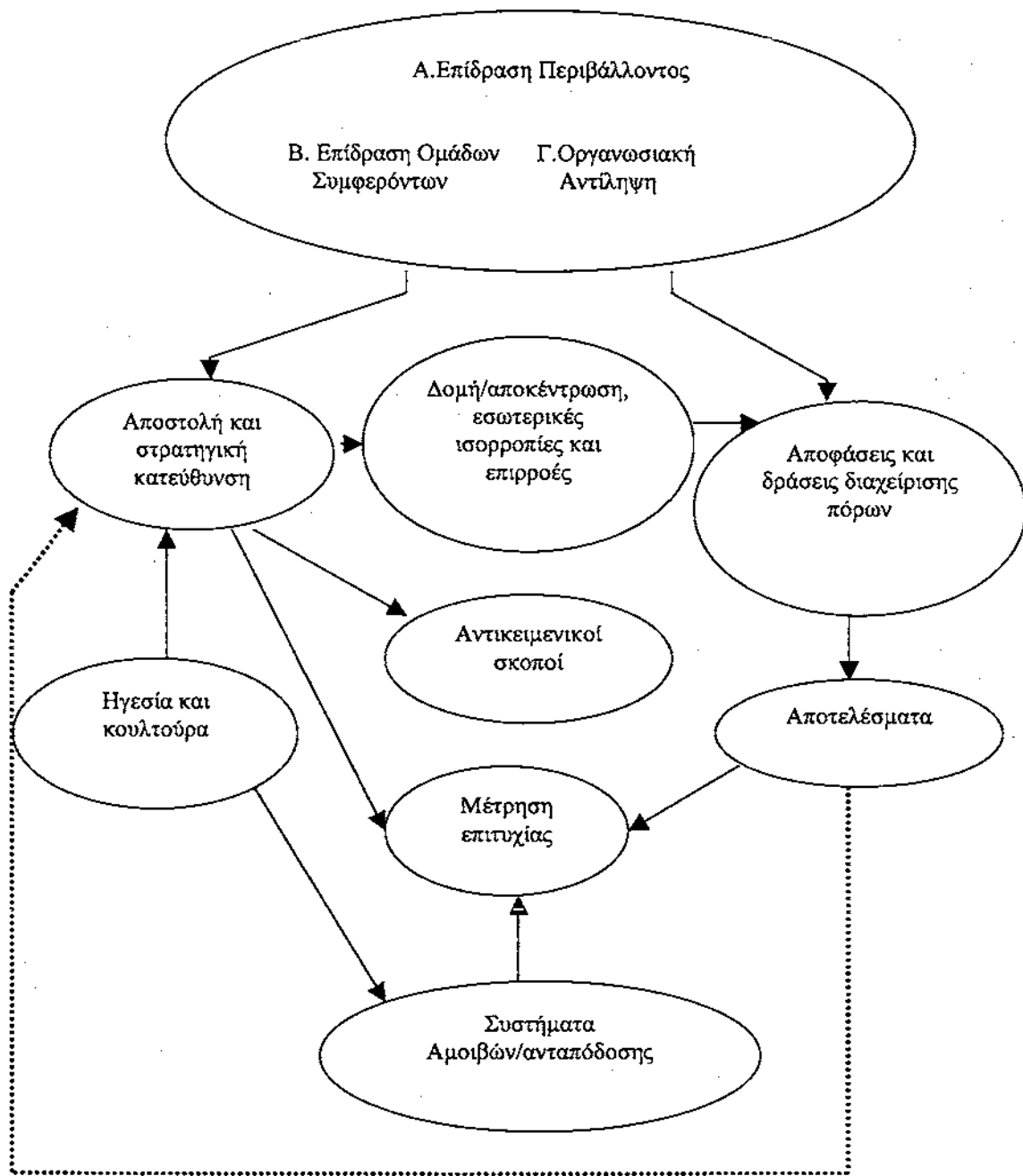
Το παρακάτω σχήμα (3.1) εξηγεί τη στρατηγική διαδικασία αλλαγής. Η διαδικασία οδηγείται από το στρατηγικό ηγέτη ο οποίος επηρεάζεται εμφανώς από την επιχειρηματική φιλοσοφία. Η δομή, οι στόχοι και η σχετική απόδοση καθορίζονται από την αποστολή και την κατεύθυνση, τα οποία στη συνέχεια, καθορίζουν τις αποφάσεις, τις ενέργειες και τις εκβάσεις. Ο χρονισμός της αλλαγής είναι κρίσιμος. Εάν τα πράγματα δεν αλλάξουν την κατάλληλη χρονική στιγμή η επιζητούμενη αλλαγή μπορεί να μην επιτευχθεί, για λόγους που θα αναφερθούν πιο κάτω (Thompson, 2001).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστούν την αλλαγή με την υποστήριξη όλων των εργαζόμενων σε αυτές. Όταν οι στρατηγικές αλλάζουν, υπάρχουν συχνά παράλληλες αλλαγές στις δομές και τις ευθύνες, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται και οι υπάλληλοι. Ο Kotter (1979), ο Schlesinger (1979) και ο Waterman (1987) έχουν προτείνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν μικρές οργανωσιακές αλλαγές τουλάχιστον κάθε έτος, και σημαντικές αλλαγές κάθε τέσσερα ή πέντε έτη.

Οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν το περιβάλλον τους, να αξιολογούν τις νέες τάσεις και να αποφασίζουν για το τι πρέπει να γίνει με τις ευκαιρίες και τις απειλές. Οι δραστηριότητες και τα συστήματα προγραμματισμού πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι προοπτικές έχουν εξεταστεί, και τα επακόλουθα σχέδια πρέπει να καλύπτουν τις πτυχές εφαρμογής οποιωνδήποτε προτεινόμενων αλλαγών και την ανάγκη να προσαρμοσθεί η επιχείρηση σε απρόσμενες αλλαγές. Επιπλέον, πρέπει να είναι δυνατή η καινοτομία μέσα στην επιχείρηση. Οι διευθυντές πρέπει συνεχώς να βρίσκουν νέους, πιο αποτελεσματικούς και πιο ικανούς τρόπους για να συνεχιστούν οι αλλαγές.

Επίσης, η επιχείρηση θα επιδιώξει να αναπτύξει μια κουλτούρα όπου οι άνθρωποι δεν αισθάνονται απειλή. Μια κουλτούρα που θα βλέπει την αλλαγή και την καινοτομία σαν απαραίτητα συστατικά για την επιβίωση της επιχείρησης. Μια κουλτούρα όπως αυτή θα βασιστεί σε μια εργασιακή ατμόσφαιρα δημιουργικότητας, προσφοράς και διασκέδασης.

Μια επιτυχώς εμπεδωμένη κουλτούρα αλλαγής είναι ιδιαίτερα επιθυμητή για πολλές επιχειρήσεις, αλλά πολύ δύσκολο να επιτευχθεί.



Σχήμα 3.1

Ως εκ τούτου, η εφαρμογή της αλλαγής απαιτεί:

- μια αντιληπτή ανάγκη για αλλαγή - αυτή μπορεί να δημιουργηθεί είτε από τον στρατηγικό ηγέτη, είτε από τους διευθυντές ολόκληρης της επιχείρησης οι οποίοι γνωρίζουν τις δυνατότητες της.

- απαραίτητους πόρους – δηλαδή τις ικανότητες των διευθυντών και των υπαλλήλων, καθώς επίσης και τους φυσικούς πόρους.
- δέσμευση – η κουλτούρα της επιχείρησης θα επηρεάσει το βαθμό στον οποίο οι διευθυντές είναι καινοτόμοι.

Οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα που βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται ότι βασική προϋπόθεση επιβίωσης είναι η προσαρμογή τους στις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό (Μπυραντάς, 2002).

Επίσης, η κάθε επιχείρηση αποτελεί περιβάλλον για τις υπόλοιπες, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να είναι αυτή που δημιουργεί τις εξελίξεις στις οποίες άλλες επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση οδηγεί τις εξελίξεις, δημιουργεί το περιβάλλον της κι έτσι διαθέτει τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Κοινός παρανομαστής της προσαρμογής και της δημιουργίας των εξελίξεων είναι η αλλαγή.

Αν στην αρχαιότητα η έκφραση «τά πάντα ρει» (Ηράκλειτος) ήθελε να εκφράσει τη φύση του κόσμου, σήμερα η αλλαγή εκφράζει τη βασική προϋπόθεση επιβίωσης και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Στο σημερινό και πολύ περισσότερο στο αυριανό περιβάλλον, οι επιλογές για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι οι εξής:

- δεν αλλάζεις, άρα δεν προσαρμόζεσαι, οπότε «πεθαίνεις»
- αλλάζεις για να προσαρμοσθείς στις εξελίξεις κι επιβιώνεις
- οδηγείς τις εξελίξεις στις οποίες προσαρμόζονται οι άλλοι κι επιτυγχάνεις

Παρότι η αλλαγή παίζει σημαντικό ρόλο για την επιβίωση και την επιτυχία κάθε επιχείρησης, οι ίδιες οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στο ζήτημα των αλλαγών. Συνεπώς, η κατανόηση αυτών και η διοίκησή τους αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική ικανότητα που πρέπει να διαθέτουν τα διοικητικά και κυρίως τα ηγετικά στελέχη.

Τονίζεται όμως, ότι τόσο η θεωρία όσο η τεχνογνωσία των οργανωσιακών αλλαγών είναι αρκετά ανεπαρκείς σε σχέση με την έκταση και τη σπουδαιότητα του ζητήματος στη σημερινή εποχή. Επίσης η κουλτούρα των αλλαγών και της συστηματικής διοίκησής τους είναι στις περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς ελάχιστα ανεπτυγμένη.

### 1. Ορισμός της Οργανωσιακής Αλλαγής

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή εννοείται η μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα. Με αυτή την έννοια η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του

μετασχηματισμού των στοιχείων της οργάνωσης καθώς και την έννοια της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως τη στρατηγική, τις δομές, τα συστήματα, τις διαδικασίες, τις πολιτικές, την κουλτούρα, την τεχνολογία κ.α.

Το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής έχει απασχολήσει έντονα τόσο την ακαδημαϊκή όσο και την επιχειρηματική κοινότητα παγκοσμίως, ιδιαίτερα τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Η αλλαγή στις επιχειρήσεις θεωρείται πολλές φορές ως κάτι το ασύνθητες, ακόμη και ανεπιθύμητο (Διονυσίου, 2004, σελ 41-42).

Από τα τέλη της δεκαετίας του 70 άρχισαν σταδιακά να παρατηρούνται σημαντικές αναταράξεις στο χώρο των επιχειρήσεων, που προκλήθηκαν από τη δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού εταιρειών σε διεθνές επίπεδο, από την ένταση του ανταγωνισμού, την πτώση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των ως τότε διακεκριμένων κλάδων της οικονομίας και την αναζήτηση τρόπων εισαγωγής κι εκμετάλλευσης των νέων τεχνολογιών (πληροφορική, τηλεπικοινωνίες, μεταφορές) στις επιχειρήσεις. Η περίοδος αυτή γενικότερα σηματοδοτεί τη ρήξη με τους ως χθες καλά κατανοητούς τρόπους στρατηγικής, σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων. Το επιχειρηματικό πεδίο, που χαρακτηριζόταν μέχρι πρότινος από σταθερότητα, προβλεψιμότητα και καλά καθορισμένους κανόνες ανταγωνισμού, σήμερα χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα.

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενό τους, την έκταση και τις συνέπειές τους. Υπάρχουν διάφορες τυπολογίες οργανωσιακών αλλαγών από τις οποίες παρουσιάζουμε παρακάτω εκείνες που έχουν περισσότερο ενδιαφέρον.

Ο Pascale (1990) διακρίνει την αλλαγή από τον μετασχηματισμό. Υποστηρίζει ότι η έννοια της αλλαγής χρησιμοποιείται για να εκφράσει τις σταδιακές βελτιώσεις των υφιστάμενων στοιχείων της επιχείρησης και θεωρεί ότι ο σκοπός της αλλαγής είναι να κάνει τα πράγματα καλύτερα ή τουλάχιστον διαφορετικά. Με την έννοια του μετασχηματισμού θέλει να εκφράσει την μεταμόρφωση της οργάνωσης. Δηλαδή, ο μετασχηματισμός σε αντίθεση με την αλλαγή δεν αφορά τη βελτίωση των όσων υπάρχουν αλλά την δημιουργία των όσων δεν υπάρχουν.

Οι Nadler και Tushman (1997) διακρίνουν τις οργανωσιακές αλλαγές σύμφωνα με δύο κριτήρια: α) με κριτήριο την σπουδαιότητά τους (οριακές, σταδιακές (incremental) και στρατηγικές) και β) με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή (αντιδραστικές, προδραστικές)



Αντιδραστικές είναι οι αλλαγές αυτές που πραγματοποιούνται για να απαντήσουν σε ένα εξωτερικό ερέθισμα, γεγονός ή πίεση. Πρόκειται δηλαδή για αλλαγές με σκοπό την προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Από την άλλη, προδραστικές είναι οι αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις για αυτά που πρόκειται να συμβούν και κατά συνέπεια είναι οι αλλαγές οι οποίες δημιουργούν τις εξελίξεις.

## 2. Αιτίες Αλλαγής

Δεδομένου, ότι η αλλαγή μπορεί να είναι επιβαλλόμενη ή εκούσια, έχει μεγάλη σημασία να καθοριστούν ακριβώς οι δυνάμεις – εσωτερικές ή εξωτερικές – που προκαλούν τη διαπιστούμενη ανάγκη για το πρόγραμμα της αλλαγής, επομένως και την έκτασή του (James, 1996).

Οι εσωτερικές δυνάμεις της αλλαγής μπορεί να προέρχονται από κάθε μία από τις ομάδες συμφερόντων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Εδώ περιλαμβάνονται οι πελάτες και οι αντιδράσεις τους στα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, το εργατικό δυναμικό και οι προμηθευτές. Οι αλλαγές του εργασιακού δυναμικού μπορεί να είναι αποτέλεσμα αυξημένων ή ίσως και μειωμένων επιδόσεων που απορρέουν από ικανοποίηση του αισθήματος δικαιοσύνης και αύξηση του γοήτρου ή από μείωση του ζήλου λόγω αδικιών, με αποτέλεσμα την υποβολή παραπόνων, τις συχνές αποχωρήσεις από την επιχείρηση και τις απουσίες.

Οι εξωτερικές δυνάμεις της αλλαγής μπορεί να προέρχονται από κάθε μία από τις ομάδες κοινού στο εξωτερικό της επιχείρησης. Η σημαντικότερη ανάμεσα στις εξωτερικές δυνάμεις αλλαγής είναι η αναγνώριση για περισσότερα, λιγότερα ή διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών αλλάζουν, άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αλλάζουν τις πολιτικές τιμολόγησης ή προώθησης των πωλήσεών τους ή επίσης μπορούν να συμβούν αλλαγές στην αγοραστική δύναμη διαφόρων ομάδων καταναλωτών.

Οι αλλαγές σε νόμους ή κανονισμούς μπορεί επίσης να είναι μια ισχυρή εξωτερική δύναμη για αλλαγές. Εδώ, συνήθως οι επιλογές συμμόρφωσης είναι λιγότερες. Η αλλαγή, όμως, μπορεί να επηρεάζει την ποσότητα των πόρων που δαπανά μια επιχείρηση, τον αριθμό και το είδος των στοιχείων που πρέπει να κρατά, και τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί ένας προϊστάμενος.

Μια τρίτη εξωτερική δύναμη μπορεί να αποδοθεί με τον όρο «τεχνολογία». Για παράδειγμα: αισθητήρες που διαβάζουν κώδικες στα ταμεία των super markets, αυτόματες αποθήκες κ.α. Τέτοιες τεχνολογικές εφαρμογές συνεχίζουν να εμφανίζονται με ταχύ ρυθμό. Τα στελέχη που τις αγνοούν διατρέχουν τον κίνδυνο να βρεθούν αντιμέτωπα με καθυστερήσεις στις διεργασίες, χρήση απαρχαιωμένων μεθόδων και αυξημένο κόστος.

### 3. Διαστάσεις Αλλαγής

Κάθε οργάνωση αποτελεί ένα σύστημα, δηλαδή μια ολότητα αποτελούμενη από αλληλεπιδρώντα μέρη. Αυτό σημαίνει ότι η αλλαγή σε ένα από τα οποιαδήποτε μέρη έχει συνέπειες και στα υπόλοιπα. Σύμφωνα με αυτή την διαπίστωση οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως επιδρούν σε όλα τα μέρη του συστήματος και προσλαμβάνουν τις εξής διαστάσεις:

**Τεχνική διάσταση:** Η κάθε αλλαγή εμπεριέχει ένα τεχνικό μέρος ως προς τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της νέας κατάστασης π.χ αλλαγή οργανωτικής δομής κ.λ.π

**Διαχειριστική διάσταση:** Η υλοποίηση μια αλλαγής αποτελείται από ενέργειες οι οποίες είναι σκόπιμο να διαχειριστούν αποτελεσματικά, δηλαδή να προγραμματιστούν, να συντονιστούν και να ελεγχθούν ως προς τα αποτελέσματά τους.

**Οργανωτική διάσταση:** Σύμφωνα με αυτή την διάσταση οι οργανωσιακές αλλαγές συνεπάγονται επαναπροσδιορισμό των ρόλων, των υπευθυνοτήτων και των καθηκόντων, των θέσεων εργασίας, των διαδικασιών και των κανονισμών.

**Μαθησιακή διάσταση:** Η αλλαγή συνεπάγεται μια νέα κατάσταση που συνήθως απαιτεί νέες στάσεις, νέες συμπεριφορές και νέες ικανότητες. Κατ' επέκταση τα άτομα πρέπει να εκπαιδευτούν και να μάθουν τα «νέα».

**Πολιτική διάσταση:** Οι επιχειρήσεις εκτός των άλλων αποτελούν ένα συνδυασμό συμφερόντων των μελών τους και χαρακτηρίζονται από συσχετισμούς δύναμης. Οι αλλαγές, λοιπόν, δημιουργούν ανισορροπία και νέες ισορροπίες ως προς αυτά και με αυτήν την έννοια έχουν πολιτική διάσταση.

**Πολιτισμική διάσταση:** Οι επιχειρήσεις έχουν πολιτική κουλτούρα, η οποία προσδιορίζει τι κάνουν, γιατί το κάνουν και πώς το κάνουν. Συνεπώς οι οργανωσιακές αλλαγές συνδέονται άμεσα με την κουλτούρα. Από την μία, για να υλοποιηθούν προϋποθέτουν τα αντίστοιχα στοιχεία της κουλτούρας, και από την άλλη, αποτελούν πηγές δημιουργίας νέων στοιχείων οργανωσιακής κουλτούρας.

**Ψυχολογική διάσταση:** Οι οργανωσιακές αλλαγές επιδρούν αλλά και προσδιορίζονται από τα συναισθήματα των μελών κάθε επιχείρησης, τα οποία μπορούν να είναι ατομικά και συλλογικά (κλίμα).

Η παράλειψη κάποιας ή κάποιων από τις παραπάνω διαστάσεις, όπως συνήθως συμβαίνει στην πράξη, μπορεί να προκαλέσει αιτία αποτυχίας. Για αυτό τον λόγο η σύντομη παρουσίαση των παραπάνω διαστάσεων της οργανωσιακής αλλαγής είχε ως σκοπό να κάνει φανερή την πολυπλοκότητα της και να επισημάνει τις αντίστοιχες απαιτήσεις ως προς την επιτυχή υλοποίησή της.

#### 4. Φορείς Αλλαγής

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αλλαγών είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος ρόλων και υπευθυνοτήτων που αναλαμβάνουν μέλη της επιχείρησης τα οποία αποτελούν τους φορείς των αλλαγών. Η επιτυχία της αλλαγής εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά οι φορείς αυτοί θα παίξουν τους ρόλους τους και θα ανταποκριθούν στις υπευθυνότητες τους. Οι φορείς των αλλαγών και αντίστοιχα οι κύριοι ρόλοι τους είναι οι παρακάτω:

Οι ηγέτες των αλλαγών (change generators) είναι αυτοί οι οποίοι συνειδητοποιούν την ανάγκη για αλλαγή, αμφισβητούν την υπάρχουσα κατάσταση, οραματίζονται τη νέα και χαράζουν τη γενική πορεία προς αυτή.

Βασικές λειτουργίες του ηγετικού ρόλου της αλλαγής είναι η δημιουργία στα μέλη της επιχείρησης ενός αισθήματος επείγοντος, η διάδοση του οράματος αλλαγής, η ενδυνάμωση και η κινητοποίηση των εργαζομένων για την αλλαγή, ο σχεδιασμός της εικόνας της νέας κατάστασης και των γενικών κατευθύνσεων για την επίτευξή της.

Οι υποστηρικτές – διευκολυντές των αλλαγών είναι τα μέλη της επιχείρησης τα οποία αφού έχουν ενστερνιστεί το όραμα και τους στόχους της αλλαγής, με τις ενέργειες τους την υποστηρίζουν ενεργά και διευκολύνουν την υλοποίησή της.

Οι υλοποιητές των αλλαγών είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την ευθύνη να δημιουργήσουν τις «τεχνικές» συνθήκες για την υλοποίηση της αλλαγής, προγραμματίζοντας, συντονίζοντας, υλοποιώντας κι ελέγχοντας τις ενέργειες που αφορούν τον σχεδιασμό της αλλαγής.

Τέλος οι δέκτες των αλλαγών είναι όλα τα μέλη της επιχείρησης τα οποία δημιουργούν την νέα κατάσταση κι εδραιώνουν την αλλαγή.

#### 5. Δυνάμεις Αλλαγής

Οι πέντε σημαντικές δυνάμεις της αλλαγής, είναι οι ακόλουθες:

- Η τεχνολογική απαξίωση και οι τεχνολογικές βελτιώσεις. Οι τεχνολογικές πιέσεις αλλαγής μπορούν να προέλθουν έξω από την επιχείρηση υπό μορφή νέων εξελίξεων από τους ανταγωνιστές και από την διαθεσιμότητα των νέων τεχνολογιών που η επιχείρηση θα επιθυμήσει να εκμεταλλευτεί. Εσωτερικά στην επιχείρηση, η τεχνολογική αλλαγή μπορεί να προκληθεί μέσω της ενδοεταιρικής έρευνας και ανάπτυξης και μέσω των νεωτεριστικών ιδεών που μπορεί να έχουν οι διευθυντές.

- Τα πολιτικά και κοινωνικά γεγονότα. Πολλές από αυτές τις πιέσεις αλλαγής είναι έξω από τον έλεγχο των επιχειρήσεων, αλλά οι ίδιες είναι αναγκασμένες να ανταποκριθούν. Για παράδειγμα στα μέσα του 1980 υπήρξε μεγάλη πίεση στις μεγάλες επιχειρήσεις για να μην κάνουν εμπόριο με τη Νότια Αφρική.
- Η τάση οι μεγάλες επιχειρήσεις και αγορές να γίνουν παγκόσμιες.
- Οι αυξήσεις στο μέγεθος, στην πολυπλοκότητα και στην ειδίκευση των επιχειρήσεων. Η αύξηση των επιχειρήσεων, που συνδέεται με τις εσωτερικές αλλαγές της δομής, δημιουργεί πίεση για τις περαιτέρω αλλαγές. Αυτές οι αλλαγές δημιουργούν μια ανάγκη για μεγαλύτερη πείρα και από τους διευθυντές και από τους υπαλλήλους, απαιτώντας ενδεχομένως και αλλαγές στις εργασίες τους.
- Η μεγάλη στρατηγική συνειδητοποίηση και οι δεξιότητες των διευθυντών και των υπαλλήλων.

#### 6. Δυναμική Αλλαγής

Το στρατηγικό περιβάλλον, και ειδικά οι ανταγωνιστικές δυνάμεις, καθορίζουν πόσο δυναμική – δραστική πρέπει να είναι η αλλαγή, ώστε μια επιχείρηση να είναι αποτελεσματική. Ο Peters (1989) προτείνει ότι διάφοροι παράγοντες απαιτούνται έτσι ώστε οι περισσότερες επιχειρήσεις να είναι δεκτικές στην ανάγκη για αλλαγή. Συγκεκριμένα, δίνει έμφαση στα εξής:

- η δυναμική και η αβεβαιότητα των παγκόσμιων αγορών
- πρέπει να σχεδιαστούν οι δομές οργάνωσης για να ληφθούν γρήγορα οι αποφάσεις
- η ποιότητα, ο σχεδιασμός και οι υπηρεσίες - που πρέπει να είναι σύμφωνες με τις αντιλήψεις των πελατών - είναι ουσιαστικοί παράγοντες για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### 7. Είδη Αλλαγής

Ο Daft (1983) δίνει έμφαση σε τέσσερα βασικά είδη αλλαγών που έχουν επιπτώσεις στις επιχειρήσεις:

- τεχνολογία - διαδικασίες παραγωγής
- προϊόν ή η υπηρεσία - η παραγωγή της επιχείρησης
- διοικητικές αλλαγές – δομή, πολιτικές, προϋπολογισμοί, συστήματα ανταμοιβής
- τοποθετήσεις ανθρώπων – προσδοκίες, συμπεριφορά

Μια αλλαγή σε έναν από αυτούς τους παράγοντες θα δημιουργήσει απαιτήσεις για αλλαγή σε έναν ή περισσότερους από τους άλλους παράγοντες.

#### 8. Συμπέρασμα

Σύμφωνα με τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι οι αλλαγές σε μια επιχείρηση αποτελούν βασική προϋπόθεση επιβίωσης κι επιτυχίας. Η ανάγκη για αλλαγές αναπτύχθηκε κυρίως στα τέλη της δεκαετίας του '70, την εποχή που προκλήθηκαν μεγάλες αναταράξεις στον επαγγελματικό χώρο όπως είναι η αύξηση του ανταγωνισμού, η εισαγωγή νέων βελτιωμένων τεχνολογιών κ.τ.λ.

Τα αίτια των αλλαγών μπορεί να προέρχονται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της επιχείρησης και να αφορούν διαφορετικά μέρη αυτής.

Παρόλη την μεγάλη σημασία που έχουν οι αλλαγές για μια επιχείρηση, ακόμα και σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις παρουσιάζουν έλλειψη τεχνογνωσίας και ανθρώπων ικανών για την επίτευξη αλλαγών. Επίσης υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και προκαλούν αντιστάσεις στα προγράμματα αλλαγής, οι οποίοι αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

### Αλλαγή και η Επίτευξη της στις Επιχειρήσεις

#### 1. Αντιστάσεις στα Προγράμματα Αλλαγής

Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, συνήθως όλα τα άτομα αντιστέκονται. Ο Watson (1966) κάνει την παραδοχή ότι πάντοτε θα προβληθεί αντίσταση σε κάθε μορφή αλλαγής. Εδώ είναι σκόπιμο να τονίσουμε ότι οι άνθρωποι είναι που προβάλλουν αντίσταση στα προγράμματα αλλαγής, όχι τα ίδια τα προγράμματα. Ο Watson υποστηρίζει ότι η αλλαγή περνάει από έναν κύκλο ζωής πέντε φάσεων όπου διεξάγεται μία «μάχη» ανάμεσα σε εκείνους που προσπαθούν να επιφέρουν την αλλαγή και σε εκείνους που της αντιστέκονται.

Σύμφωνα με τους Harvey και Brown (1988), η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να προβλεφθεί και πρέπει να αντιμετωπιστεί. Επομένως, η μέθοδος υλοποίησης πρέπει να λάβει υπόψη της αυτόν τον παράγοντα.

Από την άλλη μεριά ο Schein (1992) προτείνει ότι υπάρχουν δύο αρχές για τη μετασχηματιστική αλλαγή στην εργασία: κατ' αρχάς, η ανησυχία επιβίωσης είναι μεγαλύτερη από την ανησυχία εκμάθησης, και δεύτερον, η ανησυχία εκμάθησης πρέπει να μειωθεί παρά την αύξηση της ανησυχίας επιβίωσης. Βλέπουμε λοιπόν ότι η ανησυχία επιβίωσης είναι μια κατευθυντήρια δύναμη ενώ η ανησυχία εκμάθησης είναι μια πιο συγκρατημένη δύναμη.

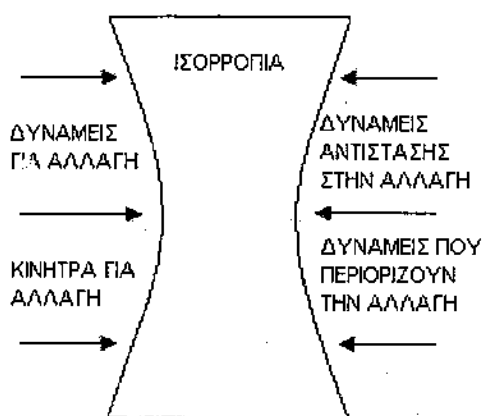
Οι κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές είναι οι ακόλουθες: α) ο φόβος διότι κάθε αλλαγή οδηγεί σε μια νέα κατάσταση η οποία λίγο ή πολύ συνδέεται με αβεβαιότητα ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειές της στα άτομα. Αυτή η αβεβαιότητα είναι φυσικό να προκαλέσει σε αρκετούς ανθρώπους το συναίσθημα του φόβου το οποίο τους κάνει να αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή. Μέσο για την μείωση του φόβου είναι η επικοινωνία, η ανακοίνωση των αποτελεσμάτων που θα έχει το πρόγραμμα αλλαγής καθώς και η ανακοίνωση της διαδικασίας υλοποίησης και των θετικών πτυχών του, όπως οι νέες εμπειρίες και δεξιότητες. Αν ο φόβος ξεπεραστεί, ένας πρώτιστος παράγοντας αντίστασης έχει εξουδετερωθεί. β) Το αίσθημα απώλειας. Και αυτό γιατί εκτός της αβεβαιότητας, σε αρκετές περιπτώσεις αλλαγών τα άτομα αισθάνονται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς πλεονεκτημάτων που απολαμβάνουν στην υφιστάμενη κατάσταση. Για παράδειγμα, πολλά προγράμματα αλλαγής απαιτούν αναδιάρθρωση στον οργανισμό ή σε τμήματα του κι επομένως μπορεί να αλλάζουν οι συσχετισμοί εξουσίας. γ) Η συνήθεια. Άτομα που δουλεύουν με τον ίδιο τρόπο για χρόνια μπορεί να αντισταθούν στην αλλαγή

επειδή έχουν ξεχάσει πως να μαθαίνουν. Αισθάνονται άνετα με την κατάσταση πραγμάτων που επικρατεί και γνωρίζουν τις γραμμές επικοινωνιών κι εξουσίας στον οργανισμό. Η αλλαγή σημαίνει επίσης ότι οι εργασιακές συνήθειες του καθενός πρέπει να αλλάξουν. Αυτό προκαλεί φόβο με τις συνέπειες που αναφέρθηκαν προηγουμένως. **δ)** Η μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής. Συχνά στις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους αρκετοί εργαζόμενοι δεν κατανοούν την άμεση ή έμμεση χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους κι ευρύτερα, λόγω έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους υπευθύνους των αλλαγών. Συνεπώς δεν έχουν κανένα λόγο να τις δεχθούν και να τις υποστηρίξουν. **ε)** Οι διαφορετικές αντιλήψεις. Οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως είναι αποτέλεσμα αξιών, πεποιθήσεων, υποκειμενικών αντιλήψεων, παραδοχών, κρίσεων, στόχων κι επιλογών. Έτσι είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετές διαφορετικές αντιλήψεις ως προς αυτές, με αποτέλεσμα αυτό να οδηγεί σε άρνηση παθητική ή ενεργή όσων διαφωνούν με το περιεχόμενο ή και με τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών. **στ)** Η αντίδραση στον φορέα της αλλαγής. Αρκετές φορές αιτία αρνητικών στάσεων ως προς τις αλλαγές δεν είναι το περιεχόμενο και οι συνέπειες τους αλλά τα άτομα ή ομάδες που εισηγούνται κι επιχειρούν τις αλλαγές. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των όσων εισηγούνται τις αλλαγές, οι συμβολισμοί των θέσεων που κατέχουν κ.λ.π μπορεί να προκαλούν αρνητικές στάσεις στις αλλαγές.

Η αποτελεσματική και θετική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή και η δημιουργία θετικών στάσεων ως προς αυτές αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχία των αλλαγών. Η μέθοδος ή ο συνδυασμός των μεθόδων για την αντιμετώπιση του ζητήματος ασφαλώς πρέπει να επιλεγούν με βάση τα αίτια που προκαλούν τις αντιστάσεις στην συγκεκριμένη αλλαγή. Βασικές μέθοδοι είναι οι εξής: **α)** Η εκπαίδευση. Μέσω της εκπαίδευσης οι άνθρωποι κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς ως προς αυτήν και βεβαίως αναπτύσσουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει από την αλλαγή, **β)** Η επικοινωνία. Η επικοινωνία της αλλαγής αποτελεί ουσιαστικά το marketing της αλλαγής. Έχει ως στόχο να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα κι αίσθημα συμμετοχής στα μέλη της επιχείρησης. Μέσω της επικοινωνίας μπορεί να δημιουργηθεί «αίσθημα επείγοντος» (sense of urgency) για αλλαγή, να περάσει το δράμα για μια νέα καλύτερη κατάσταση και να μειωθεί η ανασφάλεια που δημιουργεί η αβεβαιότητα της αλλαγής. **γ)** Η συμμετοχή, γιατί δημιουργεί στα άτομα της επιχείρησης ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της αλλαγής (ownership) πράγμα που συνεπάγεται τη δέσμευσή τους να την υποστηρίξουν ενεργά. **δ)** Η διευκόλυνση και η υποστήριξη συνίσταται σε σχεδιασμένες

ενέργειες για τη διευκόλυνση και την υποστήριξη των ατόμων να προσαρμοσθούν στην νέα κατάσταση και να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που αυτή συνεπάγεται.

## 2. Ανάλυση Force-Field



Σχήμα 4.1

Ο Lewin (1951) έχει προτείνει, ότι οι αλλαγές προκύπτουν από τον αντίκτυπο ενός συνόλου κατευθυντήριων δυνάμεων επάνω στις δυνάμεις αντίστασης. Το σχήμα 4.1 επεξηγεί το θέμα του Lewin, δηλαδή μιας κατάστασης ισορροπίας που βρίσκεται πάντα υπό πίεση για να αλλάξει.

Ο βαθμός στον οποίο κάτι θα αλλάξει θα εξαρτηθεί από το εάν οι κατευθυντήριες δυνάμεις ή οι δυνάμεις αντίστασης αποδεικνύονται ισχυρότερες. Οι κατευθυντήριες δυνάμεις, που μπορεί να είναι

εξωτερικές ή εσωτερικές, είναι πιθανό να έχουν και οικονομικές πτυχές. Μπορεί να υπάρξει ανάγκη να αυξηθούν οι πωλήσεις, να βελτιωθεί η αποδοτικότητα, να βελτιωθούν οι αποδοτικότητες παραγωγής ή να παραχθούν οι νέες μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εταιρικές, ανταγωνιστικές και λειτουργικές στρατηγικές μπορεί να εμφανιστούν εκεί όπου υπάρχει ανάγκη για αλλαγή. Οποιαδήποτε αντίσταση θα αποτελέσει μια δύναμη αντίστασης, που επιδιώκει την εγκατάλειψη ή τροποποίηση των αλλαγών.

Αν και οι κατευθυντήριες δυνάμεις θα ενδιαφερθούν για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, η αντίθεση είναι πιθανότερο να προέλθει από τις προσωπικές ανησυχίες παρά από τη διαφωνία ότι η βελτιωμένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα είναι επιθυμητές (καθώς πάντοτε είναι επιθυμητές). Ο Lewin υποστηρίζει ότι οι κατευθυντήριες δυνάμεις είναι περισσότερο βασισμένες στη λογική, ενώ οι δυνάμεις αντίστασης στο συναίσθημα.

Η ανάλυση force - field του Lewin είναι απόλυτα χρήσιμη για την καθιέρωση μιας ολοκληρωμένης άποψης για την κατάσταση της αλλαγής από την άποψη του αιτίου και του πιθανού αιτιατού.



### 3. Στρατηγικές για την Επίτευξη της Αλλαγής

#### I. Top-Down Προσέγγιση

Στη σύνταξη των στρατηγικών σχεδίων για οργάνωση, μπορούν να συμπεριληφθούν διάφορες προσεγγίσεις. Η προσέγγιση Top Down είναι και δημοφιλής και βιώσιμη εφ' όσον μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι στρατηγικές που επιλέγονται. Σε όλη την οργάνωση απαιτούνται ικανοί διευθυντές για να εξετάσουν τα λειτουργικά ζητήματα, και ακόμα ένα κρίσιμο ζήτημα είναι η ποιότητα των πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν τον προγραμματισμό. Αυτή η προσέγγιση είναι ελκυστική στους στρατηγικούς ηγέτες οι οποίοι τείνουν περισσότερο προς τις αναλυτικές πτυχές της στρατηγικής από ότι στα συμπεριφοριστικά ζητήματα.

#### II. Το Σταδιακό Υπόδειγμα του Quinn

Το πρότυπο του Quinn απαιτεί σημαντικές διπλωματικές ικανότητες εκ μέρους του στρατηγικού ηγέτη, ο οποίος εκτιμά τις δυσκολίες που οφείλονται στην εφαρμογή της αλλαγής. Ο Quinn (1988) υποστηρίζει ότι το δυσκολότερο μέρος της στρατηγικής διαχείρισης είναι η εφαρμογή των δομών και των συστημάτων μετάβασης και αλλαγής, της οργάνωσης και των σχέσεων δύναμης. Ο στρατηγικός ηγέτης είναι κρίσιμος στη διαδικασία επειδή είναι τελικά αρμόδιος για τις προτεινόμενες αλλαγές στη στρατηγική, και για την καθιέρωση της νέας δομής και των διαδικασιών μέσα στην οργάνωση.

Η προσέγγιση του Quinn είναι η ακόλουθη:

- Ο στρατηγικός ηγέτης αναπτύσσει τις δικές του άτυπες πληροφορίες και τα επικοινωνιακά κανάλια, μέσα και έξω από την επιχείρηση.
- Ο στρατηγικός ηγέτης πρέπει να προάγει τη συνειδητοποίηση της επιθυμητής αλλαγής με την βοήθεια των διευθυντών μέσα στην επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει ζητήματα επικοινωνίας και εταιρικής κουλτούρας.
- Ο στρατηγικός ηγέτης θα επιδιώξει να «νομιμοποιήσει» τη νέα προσέγγιση ή στρατηγική, δίνοντάς της ισχύ και αξιοπιστία.
- Θα επιδιώξει έπειτα να εντοπίσει βασικούς υποστηρικτές για την νέα προσέγγιση ή τη στρατηγική.
- Η νέα στρατηγική μπορεί να παρουσιασθεί ως μια απλή τακτική αλλαγή για να ελαχιστοποιήσει την αντίσταση, και ενδεχομένως να κρατήσει τον απώτερο στόχο ασαφή. Εναλλακτικά, η στρατηγική μπορεί να παρουσιασθεί ως μια δοκιμή ή ένα πείραμα.

- Οι αντιπαραθέσεις θα μειωθούν και οι πολέμοι της αλλαγής θα κινηθούν σε άλλα τμήματα της οργάνωσης.
- Η στρατηγική θα είναι ευέλικτη έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν σταδιακές αλλαγές λαμβάνοντας υπόψη την εξέλιξη της διαδικασίας της αλλαγής. Θα υπάρξει ισχυρό στοιχείο μάθησης, έτσι ώστε οποιοδήποτε απροσδόκητοι περιορισμοί των πόρων, όπως τυχόν έλλειψη των βασικών δεξιοτήτων, να εντοπισθούν και να εξαλειφθούν.
- Η προτεινόμενη αλλαγή θα κερδίσει σταδιακά υποστήριξη.
- Οι προτάσεις για την επίτευξη της αλλαγής σταδιακά θα αποκρυσταλλωθούν.
- Τέλος, οι προτεινόμενες αλλαγές θα επισημοποιηθούν και θα γίνουν δεκτές από την επιχείρηση. Αυτή η αποδοχή θα πρέπει να περιλαμβάνει ανοικτή αξιολόγηση και προσπάθειες να βελτιωθούν οι αρχικές ιδέες. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να αναπτυχθεί η νέα στρατηγική περαιτέρω στο μέλλον.

Η προσέγγιση του Quipp ενσωματώνει μια εκτίμηση του πιθανού αντίκτυπου της αλλαγής στους ανθρώπους και στην εταιρική κουλτούρα, και πρακτικά αναζητεί έναν καλύτερο υλοποίησης οποιασδήποτε αλλαγής.

#### 4. Ασυνεχής Αλλαγή και Στρατηγική Αναγέννηση

Ισχυρά περιβαλλοντικά ζητήματα όπως η παγκοσμιοποίηση, οι χαμηλοί εμπορικοί περιορισμοί και οι οικονομικές υφέσεις έχουν συνδυαστεί στη δεκαετία του '90 και δημιουργούν τεράστιες πιέσεις αλλαγής στις επιχειρήσεις.

Συνολικά αυτά τα ζητήματα έχουν σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη ενός περισσότερου παραχώδους και αβέβαιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος για τις περισσότερες επιχειρήσεις, ιδιωτικές ή δημόσιες.

Εντούτοις, η διαρκής βελτίωση στις ανταγωνιστικές ικανότητες μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα αρκετή για να ανταποκριθεί η επιχείρηση σε αυτές τις πιέσεις. Ο Tom Peters (1992) υποστηρίζει ότι για κάποιες επιχειρήσεις η πρόκληση δεν είναι «μόνο για ένα πρόγραμμα αλλαγής. .. πρέπει να αλλάξουν οι ίδιες οι στρατηγικές και οι δομές». Ο Peter Drucker (1993) συμφωνεί και υποστηρίζει ότι «κάθε επιχείρηση πρέπει να προετοιμαστεί να εγκαταλείψει όλα όσα έκανε μέχρι τώρα». Και οι δύο συγγραφείς υπονοούν την εταιρική ανανέωση ή αναγέννηση.

Η επιτυχής αναγέννηση απαιτεί εστίαση της επιχείρησης τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον. Εξωτερικά, οι επιχειρήσεις πρέπει να ψάξουν για το νέο προϊόν, τη νέα υπηρεσία και τις νέες ευκαιρίες αγοράς, σε συνεργασία με τους προμηθευτές, τους διανομείς και τους πελάτες τους για να επαναπροσδιορίσουν τις αγορές και τις βιομηχανίες.

Εσωτερικά, οι δομές, οι διοικητικές μορφές και οι κουλτούρες πρέπει να είναι ικανές για την παραγωγή αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών. Η καινοτομία εξαρτάται από τις διαδικασίες και τους ανθρώπους. Η επιτυχής στρατηγική συνειδητοποίηση, η ορθή διαχείριση των πληροφοριών και η επιτυχημένη και διαρκής αλλαγή είναι σημαντικά ζητήματα στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν έχει κατορθώσει να έχει την μορφή ή τις ικανότητες που έχουν οι ανταγωνιστές της. Για να πετύχει η επιχείρηση αυτή την θέση πρέπει να δημιουργήσει ταυτόχρονες αλλαγές στις εταιρικές στρατηγικές και στις προοπτικές, στις δομές οργάνωσης και στις μορφές διαχείρισης. Προκειμένου να εφαρμοστεί η στρατηγική αναγέννηση, ο Goss (1993) επιμένει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αλλάξουν το πλαίσιο τους - «τις εμπεδωμένες υποθέσεις και τις πεποιθήσεις στις οποίες είναι βασισμένες οι αποφάσεις και οι ενέργειές τους». Η «εσωτερική φύση ή η ύπαρξη τους» πρέπει να αλλάξουν.

Οι διευθύνοντες χρειάζεται να μάθουν πώς να σκέφτονται στρατηγικά, και να είναι ανοικτοί σε νέα παραδείγματα και προοπτικές. Είναι ανάγκη να αλλάξουν το τι είναι αληθινά η επιχείρηση, και όχι απλά τα πράγματα που κάνει. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αλλάξουν όλα τα επίπεδα ιεραρχίας της αλλαγής ταυτόχρονα. Ένας τεράστιος και σύνθετος στόχος για οποιαδήποτε επιχείρηση, καθώς είναι περίπου αδύνατο να αλλάξουν τα πάντα ταυτόχρονα με επιτυχία.

Η σταδιακή αλλαγή σε ανταγωνιστικό και λειτουργικό επίπεδο, με αναζήτηση σταδιακών και διαρκών βελτιώσεων, εμφανίζεται να προσφέρει μια ευκολότερη και λιγότερο επίπονη διαδρομή. Το θεμελιώδες ζήτημα είναι: είναι η σταδιακή αλλαγή από μόνη της αρκετή να ικανοποιήσει τις στρατηγικές απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος;

Μερικές διεθνείς επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει να αντιμετωπίσουν αυτές τις σημαντικές προκλήσεις. Για παράδειγμα, η British Airways (BA) στη δεκαετία του '80 είχε δημιουργήσει τέτοιο περιβάλλον ώστε οι πελάτες της ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν επιπλέον για τις υπηρεσίες που προσέφερε. Η πρόκληση βρίσκεται στον καθορισμό εκείνης της υπηρεσίας που προσφέρει αξία στον πελάτη και στην επιτυχή διαφοροποίηση της εταιρίας. Η British Airways άλλαξε τις στρατηγικές, την δομή και την κουλτούρα της και έγινε μια από τις πιο κερδοφόρες αερογραμμές στον κόσμο.

Ο Pascale (1997) υποστηρίζει ότι για την αποτελεσματική αναγέννηση είναι πολύ σημαντικό οι άνθρωποι να κατανοήσουν την οργάνωση - να συλλάβουν την «μεγάλη εικόνα». Ένας κοινός σκοπός και μια κατεύθυνση θέτουν την ημερήσια διάταξη. Οι άνθρωποι της επιχείρησης πρέπει να αναλάβουν ευθύνες αλλά αυτές πρέπει να συνδέονται με τις κατάλληλες ανταμοιβές. Αυτό πρέπει να γίνει με τρόπο που να εξασφαλίζει ότι οι άνθρωποι συμμετέχουν δημιουργικά στη διαδικασία της αλλαγής.

Ο Hamel (1994) υποστηρίζει, ότι η στρατηγική αναγέννηση χρειάζεται όραμα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν τους πόρους τους σε μία προσπάθεια να βρεθεί το νέο «υψηλό ανταγωνιστικό έδαφος»<sup>1</sup> αλλάζοντας πρώτα τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας.

Ο Hamel αναφέρει τρία σημαντικά εμπόδια στη στρατηγική αναγέννηση. Κατ' αρχάς, ολόκληρο το προσωπικό σε οποιαδήποτε επιχείρηση συνδέεται άρρηκτα με συγκεκριμένο εκπαιδευτικό, νοητικό, πολιτισμικό ή άλλο υπόβαθρο, το οποίο συχνά εμποδίζει τη δημιουργική του σκέψη. Αφετέρου, υπάρχουν εταιρικές πίεςεις να διατηρηθεί το καθεστώς από τους διευθυντές οι οποίοι αισθάνονται προσωπική απειλή. Τρίτον υπάρχει εγγενής δυσκολία στη δημιουργία νέων ανταγωνιστικών στρατηγικών στις βιομηχανίες που αλλάζουν δυναμικά, συνεχώς και χαστικά.

Εντούτοις, ο Abrahamson (2000), σε αντίθεση με τους υποστηρικτές της διαρκούς αλλαγής, υποστηρίζει ότι η διαρκής επιδίωξη αλλαγών είναι ανώφελη, εκτός βέβαια εάν είναι ουσιαστική. Οι επιχειρήσεις που διαρκώς εφευρίσκουν κάτι νέο αντιμετωπίζουν συχνά την αντίσταση, τον κίνδυνο, τη δυσαρέσκεια και την αναταραχή. Πάρα πολύ συχνά οι επιθυμητές ή προγραμματισμένες αλλαγές δεν εφαρμόζονται αποτελεσματικά, ούτε και γρήγορα. Ο Abrahamson επομένως συστήνει τη «δυναμική σταθερότητα» - τη συνεχή διόρθωση της πορείας μιας επιχείρησης σε σχέση πάντοτε με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Στην έρευνά του υποστηρίζει ότι:

- Πρώτον, η αντιγραφή μπορεί να δώσει μεγάλες αποδόσεις. Είναι αλήθεια ότι μεγάλα βήματα προς την αλλαγή μπορούν να είναι αποδιοργανωτικά και για τους πελάτες και για τους υπαλλήλους. Έτσι στην περίπτωση που η διαδικασία της αλλαγής δεν πετύχει, οι ανταγωνιστές που ακολουθούν θα μπορούν να απολαύσουν τα οφέλη χωρίς να έχουν υποστεί τον κίνδυνο του πρωτοπόρου.
- Δεύτερον, οι διαδικασίες οι οποίες αναπτύσσονται εντός των γεωγραφικών ορίων μιας χώρας είναι πολιτιστικά πιο εύκολα αποδεκτές από εκείνες οι οποίες εισάγονται από μια άλλη χώρα με διαφορετική κουλτούρα.

Σαφώς οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αλλάζουν σύμφωνα με τις εξωτερικές πίεςεις και για να αναγνωρίζουν ότι καλές ιδέες μπορούν πάντα να βρεθούν (και να αντιγραφούν) όταν παρατηρούν διαρκώς τους καλύτερους παγκόσμιους υποστηρικτές της αλλαγής. Πρέπει να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν αυτήν την γνώση, για να δημιουργήσουν κάτι που θα λειτουργήσει για αυτούς.

<sup>1</sup> Competitive High – Ground, χρησιμοποιείται στην στρατιωτική ορολογία καθώς εκείνος που κατέχει κάποιο ύψωμα (high ground) έχει πλεονέκτημα σε σχέση με τον αντίπαλό του.

## 5. Οργανωσιακή Ανάπτυξη και Καινοτομία

Μια από τις βασικές υποθέσεις της επιχειρηματικής λειτουργίας είναι ότι η ανάπτυξη μιας κατάλληλης επιχειρησιακής φιλοσοφίας θα παράγει τις επιθυμητές αλλαγές στη στρατηγική. Ο Beckhard (1969) καθόρισε την οργανωσιακή ανάπτυξη ως προσπάθεια που «προγραμματίζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση και ρυθμίζεται, από την κορυφή, με σκοπό να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την υγεία της επιχείρησης, μέσω των προγραμματισμένων επεμβάσεων στις διαδικασίες της οργάνωσης, και χρησιμοποιώντας τη γνώση της επιστήμης της συμπεριφοράς». Η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι στην ουσία, μια προγραμματισμένη πολιτιστική – πολιτισμική αλλαγή.

Ο στόχος της οργανωσιακής ανάπτυξης είναι να καθιερωθούν μηχανισμοί που να ενθαρρύνουν τους διευθυντές να είναι πιο ανοικτοί, συμμετοχικοί και συνεταιριστικοί, κατά την εξέταση των προβλημάτων και τη λήψη των αποφάσεων. Συγκεκριμένα, οι στόχοι είναι:

- Βελτιωμένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα
- Υψηλότερα κέρδη και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Αποτελεσματικότερη λήψη απόφασης
- Δυνατότητα να γίνουν και να ρυθμιστούν πιο ομαλά οι αλλαγές
- Αυξανόμενη ικανότητα για καινοτομία
- Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ των διευθυντών και των επιχειρησιακών μονάδων

Τα προγράμματα της οργανωσιακής ανάπτυξης περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως την δημιουργία ομάδων και την ανάπτυξη της ομαδικής λήψης αποφάσεων. Τέτοια προγράμματα επιδιώκουν επίσης να φέρουν τους διευθυντές κοντά και να τους ενθαρρύνουν ώστε να μοιραστούν και να συζητήσουν τα προβλήματα και τα ζητήματα που απασχολούν την επιχείρησή τους. Το επιχείρημα είναι ότι όταν οι διευθυντές μαθαίνουν περισσότερα για τα προβλήματα που απασχολούν την επιχείρηση συνολικά, και για τους άλλους διευθυντές οι οποίοι μπορεί να έχουν διαφορετικές τεχνικές ή λειτουργικές προοπτικές γίνονται πιο ενήμεροι για τον αντίκτυπο των αποφάσεων που λαμβάνουν. Επιπλέον, εάν συνεργάζονται και μοιράζονται τις ευθύνες, είναι πιθανότερο να αισθανθούν δεσμευμένοι στις κοινές αποφάσεις.

Ενώ ένας στόχος είναι να αλλαχτούν οι τοποθετήσεις και η συμπεριφορά των ανθρώπων στις επιχειρήσεις, η οργανωσιακή ανάπτυξη μπορεί επίσης να επιτρέψει και να ενθαρρύνει τους ίδιους τους ανθρώπους να εισάγουν και να εφαρμόσουν τις αλλαγές μέσα από τις δικές τους συζητήσεις.

## 6. Συμπέρασμα

Οι αντιστάσεις στα προγράμματα αλλαγής προέρχονται από τους ίδιους τους ανθρώπους, με αποτέλεσμα να αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχία των αλλαγών, η θετική και αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων και η δημιουργία θετικών στάσεων ως προς αυτές.

Η επιτυχία των αλλαγών στις επιχειρήσεις εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη στρατηγικής αναγέννησης και οργανωσιακής ανάπτυξης, οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα την ολοκληρωτική αλλαγή των επιχειρήσεων, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας τους. Βασική προϋπόθεση της οργανωσιακής ανάπτυξης είναι η ύπαρξη κατάλληλης επιχειρησιακής φιλοσοφίας η οποία θα παράγει τις απαιτούμενες αλλαγές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

### Η Επίδραση της Ισχύος και των Οργανωσιακών Διεργασιών στην Αλλαγή

#### 1. Ισχύς και Επιρροή: Εισαγωγή

Η διαχείριση της αλλαγής απαιτεί από τους διευθυντές να έχουν την απαραίτητη δύναμη να εφαρμόσουν τις αποφάσεις και να είναι σε θέση να ασκήσουν επιρροή. Υπάρχουν θεμέλια της ισχύος, εταιρικά και ανεξάρτητα, τα οποία αποτελούν πόρους για τους διευθυντές.

Η δυνατότητα των διευθυντών να ασκήσουν ισχύ και επιρροή φανερώνεται με διάφορους τρόπους, που περιλαμβάνουν:

- Προϋπολογισμούς
- Ανταμοιβές
- Δομή και θέσεις οργάνωσης
- Προωθήσεις και διοικητική ανάπτυξη
- Πληροφοριακά συστήματα
- Σύμβολα ισχύος και θέσης.

#### 2. Εσωτερικές – Εξωτερικές Πηγές Ισχύος

Ο Mintzberg (1983) υποστηρίζει ότι είναι ουσιαστικό να εξεταστούν οι εσωτερικές και οι εξωτερικές πηγές ισχύος, καθώς και η σχετική σημασία τους, κατά την αξιολόγηση των απαιτήσεων ορισμένων στρατηγικών αλλαγών.

Οι μέτοχοι της επιχείρησης ποικίλουν από άποψη της σχετικής δύναμής τους και σε σχέση με τους τρόπους με τους οποίους ασκούν την επιρροή τους. Τα συμφέροντα των ιδιοκτητών της εταιρίας, παραδείγματος χάριν, αντιπροσωπεύονται νόμιμα από το διοικητικό συμβούλιο. Ενώ οι μεγάλοι θεσμικοί μέτοχοι μπορούν να ασκήσουν ιδιαίτερη επιρροή για ορισμένες αποφάσεις, πολλοί ιδιώτες μικρότεροι μέτοχοι δεν συμμετάσχουν ενεργά. Οι υπάλληλοι μπορούν να αντιπροσωπευθούν από τις εξωτερικές ενώσεις εμπορίου, οι οποίοι μπορούν ή όχι να ασκήσουν επιρροή.

Οι σχέσεις ισχύος μεταξύ της εταιρίας και των μετόχων της καθορίζονται από την κατά περίπτωση σημασία και την έλλειψη του εκάστοτε πόρου. Όσο πιο ουσιαστικός και περιορισμένος είναι ο πόρος, τόσο μεγαλύτερη ισχύ έχει ο προμηθευτής του πόρου μέσα στην επιχείρηση.

Όπου υπάρχουν πολύ ισχυρές εξωτερικές επιρροές, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να καθιερώσει στενή συνεργασία ή αμοιβαία εξάρτηση, ή να προσπαθήσει να

μειώσει την εξάρτησή της από την πηγή ισχύος. Οι σχέσεις ανάμεσα στην εταιρεία Marks and Spencer και στους προμηθευτές της είναι ένα καλό παράδειγμα αμοιβαίας εξάρτησης. Η Marks and Spencer ενθάρρυνε πολλούς από τους προμηθευτές ενδυμάτων της να επενδύσουν στην πιο πρόσφατη τεχνολογία σχεδιασμού και κατασκευής, για να μπορούν και οι δύο να πετύχουν απέναντι στον διεθνή ανταγωνισμό. Η εν λόγω εταιρία είναι ο μεγαλύτερος πελάτης των προμηθευτών της, αφού αγοράζει σημαντικές ποσότητες εφ' όσον οι πρώτοι διατηρούν κάποια πρότυπα ποιότητας.

Η κατανομή της εσωτερικής ισχύος συνδέεται με τη δομή και τη διαμόρφωση της επιχείρησης. Η εσωτερική ισχύς φανερώνεται με τέσσερις τρόπους:

- Με το προσωπικό σύστημα ελέγχου του στρατηγικού ηγέτη
- Με κανόνες, πολιτικές και διαδικασίες
- Με πολιτικές δραστηριότητες ανεξάρτητες των πιο πάνω
- Με πολιτιστικές ιδεολογίες που επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων

Οι εξωτερικές και εσωτερικές πηγές ισχύος συνδυάζονται για να καθορίσουν μια κυρίαρχη πηγή ισχύος και ο Mintzberg προτείνει έξι πιθανότητες (Mintzberg, 1983):

- Μια βασική εξωτερική πηγή ισχύος - πως μια τράπεζα ή ένας προμηθευτής για παράδειγμα - οι στόχοι της πηγής θα είναι σαφώς δηλωμένοι και κατανοητοί.
- Η λειτουργία της δομής της επιχείρησης και οι στρατηγικές και δραστηριότητες των γενικών και υπηρεσιακών διευθυντών οι οποίοι κατανέμουν τους πεπερασμένους πόρους: η σχετική ισχύς των επιχειρησιακών μονάδων επηρεάζεται από την αγορά και τη ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, αλλά γενικά οι εξωτερικές πηγές ασκούν έμμεση παρά άμεση επιρροή. Οι διευθύνοντες μπορούν να αποκτήσουν ισχύ εάν είναι ειδικοί και οι δεξιότητές τους είναι δυσεύρετες.
- Η ισχυρή κεντρική ηγεσία.
- Οι ιδεολογίες - ορισμένοι οργανισμοί, όπως οι φιλανθρωπικοί ή οι εθελοντικές οργανώσεις, στηρίζονται σε υποκείμενες ιδεολογίες που έχουν σχέση με την προσφορά βοήθειας στους ανθρώπους.
- Επαγγελματικοί περιορισμοί - οι πρακτικές των λογιστών και των δικηγόρων, παραδείγματος χάριν, έχουν καθιερώσει κώδικες επαγγελματικής πρακτικής που υπαγορεύουν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους.
- Ενεργός σύγκρουση μεταξύ των πιθανών κέντρων ισχύος που επιδιώκουν την κυριαρχία. Ενώ αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εσωτερικές ή / και εξωτερικές πηγές, είναι πολύ πιθανό να είναι προσωρινό αφού οι επιχειρήσεις δεν μπορούν κανονικά να επιζήσουν μιας παρατεταμένης σύγκρουσης αυτού του είδους.



Η κυρίαρχη πηγή ισχύος γίνεται κύριο χαρακτηριστικό της επιχειρησιακής φιλοσοφίας, και επιδρά σημαντικά στη συμπεριφορά διευθυντών και των υπευθύνων λήψης αποφάσεων.

### 3. Πολιτικές Δραστηριότητες

Οι Farrell και Petersen (1982) ταξινομούν την ενδοεταιρική πολιτική δραστηριότητα από την άποψη τριών διαστάσεων:

- νόμιμη ή παράνομη
- κατακόρυφη ή πλευρική επέκταση
- εσωτερική ή εξωτερική στην οργάνωση

Για παράδειγμα, μια καταγγελία ή μια πρόταση από έναν υπάλληλο σε ένα ανώτερο στέλεχος, θα ήταν νόμιμη, κάθετη και εσωτερική πολιτική δραστηριότητα. Οι συζητήσεις με διευθυντές από άλλες επιχειρήσεις ενός κλάδου θα ήταν νόμιμες, πλευρικές και εξωτερικές, εκτός αν περιελάμβαναν οποιοσδήποτε παράνομες δραστηριότητες όπως ο καθορισμός των τιμών.

Η ισχύς και η πολιτική είναι βασικές πτυχές της εφαρμογής οποιασδήποτε στρατηγικής, επειδή μπορούν να κάνουν τους διευθυντές να είναι πιο δυναμικοί και μπορούν να επηρεάζουν το περιβάλλον τους.

### 4. Τα Θεμέλια της Ισχύος

Τα θεμέλια της ισχύος είναι επτά: η ανταμοιβή, ο καταναγκασμός, η νομιμοποίηση, η προσωπική ισχύς, η πείρα, η πληροφόρηση, και οι διασυνδέσεις. Ο βαθμός στον οποίο οι διευθυντές και οι άλλοι υπάλληλοι στις επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάθε μια από αυτές τις πηγές ισχύος, είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της εταιρικής κουλτούρας.

*Η ανταμοιβή και η καταναγκαστική ισχύς* (η δυνατότητα επιβολής κύρωσης και της τιμωρίας) είναι δύο σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες και αποτελούν κίνητρο για τους υπαλλήλους. Οι Thompson και Strickland (1981) υποστηρίζουν ότι ως κίνητρο κατατάσσονται πρώτες από τα συστήματα ανταμοιβής και τιμωρίας-στην επιχείρηση. Οι Blanchard και Johnson (1982) υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότερη διαχείριση περιλαμβάνει τρεις βασικές πτυχές: προσδιορισμό σαφών στόχων για τους υπαλλήλους, με διαρκή σύγκριση της πραγματικής επίδοσης με τους στόχους και με ανταμοιβή για επίτευξη αυτών.

*Η νόμιμη ισχύς*, καθορίζεται πρώτιστα από τη δομή της επιχείρησης. Συνεπώς οι αλλαγές έχουν επιπτώσεις στην ισχύ, και στην επιρροή των διαφορετικών επιχειρησιακών μονάδων, των λειτουργιών και των μεμονωμένων διευθυντών.

*Η προσωπική δύναμη*, είναι πολύ σημαντική στις σταδιακές αλλαγές. Είναι ευκολότερο για τους διευθυντές που υποστηρίζονται από τους υπαλλήλους και από τους υφιστάμενους τους (που δείχνουν την εμπιστοσύνη τους) να εισαγάγουν και να εφαρμόσουν τις αλλαγές

*Η πείρα*, είναι χρήσιμη στο να πείσει τους άλλους, ότι οι προτεινόμενες αλλαγές στη στρατηγική, είναι εφικτές και επιθυμητές.

*Η πληροφόρηση και οι διασυνδέσεις* γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικές καθώς η πληροφορική αποκτά μεγαλύτερη σημασία.

Αυτά τα επτά θεμέλια ισχύος, είναι όλα ορατές πηγές ισχύος. Υπάρχει, επιπλέον, η *αόρατη δύναμη*. Μια πηγή αόρατης δύναμης, είναι ο τρόπος με τον οποίο ένα ζήτημα ή μια πρόταση υποβάλλεται, και μπορεί να επηρεάσει έμμεσα τον τρόπο που θα εξεταστεί.

Οι διευθυντές που εκτιμούν τους στόχους, τις προοπτικές και τις ανησυχίες των συναδέλφων τους, θα παρουσιάσουν τις ιδέες τους με τρόπο που είναι πιθανό να παραγάγουν την υποστήριξή τους παρά την αντίθεσή τους.

Ο Lukes (1974) έχει προσδιορίσει τρεις περαιτέρω σημαντικές πτυχές της ισχύος, δηλαδή:

- Την δυνατότητα να αποτραπεί μια απόφαση, ή να μην παρθεί καμία απολύτως απόφαση.
- Την δυνατότητα να ελεγχθούν (από συγκεκριμένες ομάδες συμφερόντων) τα ζητήματα για τα οποία έχουν παρθεί κάποιες αποφάσεις.
- Η δυνατότητα να εξασφαλιστεί ότι ορισμένα ζητήματα δεν μπαίνουν ποτέ στην ημερήσια διάταξη του συστήματος λήψης αποφάσεων.

##### 5. Πολιτική Αποτελεσματικότητα

Ο Hayes (1984) υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές εκτιμούν σαφώς ποια υποστήριξη θα χρειαστούν από τους άλλους ανθρώπους, και τι πρέπει να προσφέρουν σαν αντάλλαγμα ώστε οι προτεινόμενες αλλαγές να έχουν θετικά αποτελέσματα. Σε τέτοιες περιπτώσεις κερδίζουν υποστήριξη στο πρόσωπό τους, γεγονός το οποίο παρέχει αμοιβαία πλεονεκτήματα.

Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις συνολικά οι διευθύνοντες να είναι αποτελεσματικοί και πολιτικά ικανοί (δηλαδή ικανοί να τηρούν και να αλλάζουν τις

ενδοεταιρικές ισορροπίες), προκειμένου να πάψουν να υπάρχουν ατομικοί στόχοι και να αποσβένονται οι αντιδράσεις εκείνων που αντιδρούν στην εκάστοτε προτεινόμενη αλλαγή.

Οι διευθυντές που είναι πολιτικά αποτελεσματικοί και επιτυχείς είναι σε θέση να εφαρμόσουν τις αποφάσεις και τις προτεινόμενες αλλαγές τους, και εκτιμούν και κατανοούν σωστά τις οργανωτικές διαδικασίες, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα να είναι πιο ευαίσθητοι ως προς στις ανάγκες των άλλων.

Είναι εξαιρετικά χρήσιμο ένας ηγέτης να είναι ικανός πολιτικός – διπλωμάτης. Ο τύπος και η επίπτωση των σταδιακών αλλαγών σε όλη την επιχείρηση επηρεάζονται άμεσα από την πολιτική δεινότητα των διευθυντών. Επίσης είναι σημαντικό να εξεταστεί η πολιτική δυνατότητα των επιμέρους διευθυντών, στην περίπτωση που ο ηγέτης επιθυμεί να ενθαρρύνει τους διευθυντές ώστε να είναι περισσότερο προσαρμοστικοί και καινοτόμοι. Η πολιτική ικανότητα εξαρτάται από την κατάλληλη χρήση της ισχύος και της επιρροής στις εκάστοτε περιστάσεις.

#### 6. Χρήσεις Ισχύος και Επιρροών

Ο MacMillan (1978) υποστηρίζει ότι η εισαγωγή και η εφαρμογή της αλλαγής απαιτούν συχνά τη χρήση ισχύος και επιρροής, από την άποψη του ελέγχου των καταστάσεων και της δυνατότητας να αλλαχτούν οι προθέσεις των ανθρώπων. Όταν ένα πρόσωπο επιθυμεί να ασκήσει έλεγχο στην συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων, είτε μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός αυτής, έχει δύο βασικές επιλογές. Κατ' αρχάς, μπορεί σταδιακά να οικοδομήσει μια κατάσταση, έτσι ώστε οι άλλοι να συμμορφώνονται στις επιθυμίες του. Κατά δεύτερο, κάποιος μπορεί με την βοήθεια της επικοινωνίας με τους άλλους ανθρώπους να επιδιώξει να αλλάξει τις αντιλήψεις τους, έτσι ώστε να αρχίζουν να βλέπουν τα πράγματα διαφορετικά και να πράττουν όπως εκείνος προτείνει. Με άλλα λόγια πετυχαίνει την αλλαγή των προθέσεών τους.

Όταν ένας διευθυντής προσπαθεί να αλλάξει τις προθέσεις των άλλων επιδιώκει να χρησιμοποιήσει την επιρροή του. Η ισχύς, και ειδικότερα η προσωπική ισχύς, είναι πάλι σημαντική ως πηγή επιρροής. Όταν η επίδραση της ισχύος είναι θετική οι άλλοι άνθρωποι νιώθουν καλύτερα με το αποτέλεσμα των αλλαγών, ενώ όταν η επιβολή της ισχύος γίνεται με τρόπο που είναι αντιληπτός ως αρνητικός, αισθάνονται χειρότερα.

Ο MacMillan προσδιορίζει τέσσερις τακτικές σε σχέση με αυτά τα σημεία:

- *Παρότρυνση* - αυτό υπονοεί την δυνατότητα του διευθυντή να ελέγχει την κατάσταση και οι αλλαγές να γίνονται αντιληπτές ως ευεργετικές από τους άλλους.
- *Εξαναγκασμός* - η κατάσταση ελέγχεται πάλι, αλλά η αλλαγή γίνεται αντιληπτή ως αρνητική.

- *Πειθώ* - ο διευθυντής δεν προσπαθεί να ελέγξει ή να αλλάξει την κατάσταση αλλά υποστηρίζει ότι οι άλλοι άνθρωποι μπορούν να ωφεληθούν από αυτή με διάφορους τρόπους. Η επιθυμητή αλλαγή είναι θετική.
- *Υποχρέωση* - αυτή είναι μια άλλη τακτική, αλλά η αλλαγή γίνεται αντιληπτή ως αρνητική. Οι άνθρωποι είναι αναγκασμένοι να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο, καθώς αντιλαμβάνονται ότι έτσι πρέπει να πράξουν.

Σε ιδιαίτερες περιπτώσεις, οι διευθυντές πρέπει να έχουν εναλλακτικές τακτικές. Η τακτική που φαίνεται να έχει περισσότερο θετικά αποτελέσματα πρέπει προφανώς να προτιμάται, σε σχέση με εκείνη που προκαλεί αρνητικά συναισθήματα.

Ο Kanter (1983) υποστηρίζει ότι οι επιτυχείς διευθυντές σε καταστάσεις αλλαγής πρέπει να κρατούν την ισχύ τους άορατη και κατά τη διάρκεια και μετά από την αλλαγή. Δεν πρέπει, δηλαδή, σε καμία περίπτωση να φαίνεται ότι επιβάλλονται, έστω και αν στην πραγματικότητα αυτό κάνουν.

#### 7. Οργανωσιακές Πολιτικές και Κουλτούρα

Συχνά, χωρίς αλλαγή στις πεποιθήσεις, δεν είναι δυνατή η παραδοχή, από την πλευρά των εργαζόμενων μιας επιχείρησης, της ανάγκης για αλλαγή. Ισχυροί διευθυντές που αντιτάσσονται στις αλλαγές θα αποφύγουν να συμμορφωθούν στις ανάγκες της αλλαγής, συγκεκριμένα ή ακόμα και με προφανή τρόπο. Αυτή τους η επιλογή αντανακλά το ύφος και τη δύναμή τους.

Οι Bartlett και Ghoshal (1995) υποστηρίζουν ότι η ριζική και αναγκασμένη συρρίκνωση των επιχειρήσεων της δεκαετίας του '90, έχει αφήσει πολλές από αυτές σε ένα πλαίσιο «συμμόρφωσης, ελέγχου, σύμβασης και περιορισμού». Οι συμπεριφορές έχουν αλλάξει, αλλά όχι οι πεποιθήσεις. Στοιχεία της παλιάς κουλτούρας παραμένουν για να δημιουργούν σύγχυση. Πρόκληση για αυτές τις επιχειρήσεις είναι η δημιουργικότητα και η καινοτομία. Πρέπει να βρουν νέες αξίες, για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα απαιτήσει ένα πλαίσιο υποστήριξης, εμπιστοσύνης και απελευθέρωσης, και προθυμίας να γίνουν αποδεκτοί οι στόχοι.

#### 8. «Μακιαβελισμός»

Μακιαβελισμός είναι ο όρος που χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει τις καταναγκαστικές πρακτικές διοίκησης. Ο Marriott (1908), μεταφράζοντας το βιβλίο του Machiavelli «*The Prince*» που γράφτηκε τον δέκατο έκτο αιώνα, χρησιμοποιεί την εξής

έκφραση για να χαρακτηρίσει τον μακιαβελισμό: «η άσπλαχνη χρήση της δύναμης, ιδιαίτερα καταναγκαστικής δύναμης, η οποία χρησιμοποιείται για να επιτευχθούν προσωπικοί στόχοι».

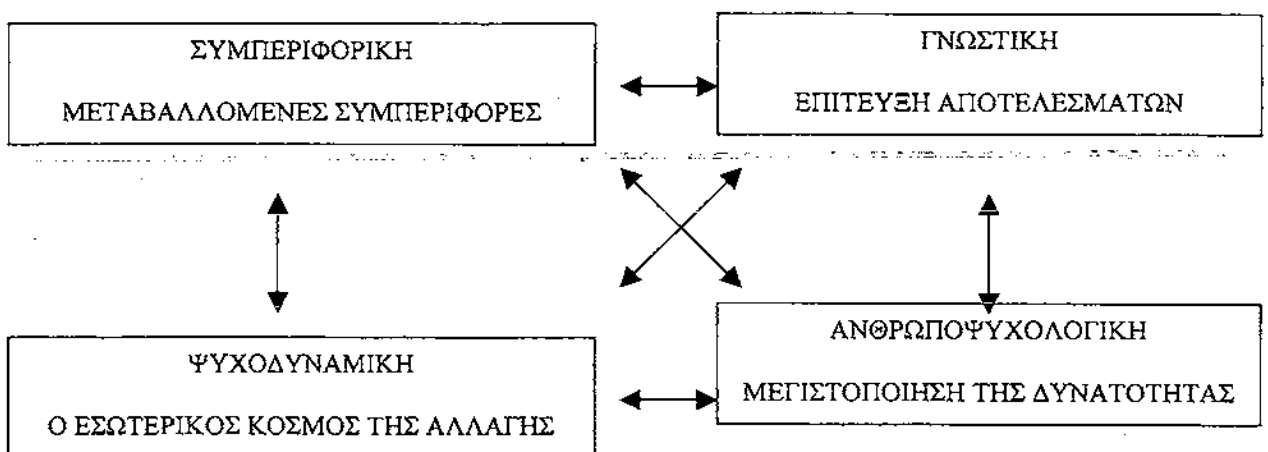
Ο Jay (1967), εντούτοις, υποστηρίζει ότι ο μακιαβελισμός προσφέρει πολλές χρήσιμες συμβουλές και για τους ηθικούς διευθυντές. Στηριζόμενος στα επιχειρήματα και στις απόψεις του Machiavelli σχετικά με τις στρατηγικές και τις τακτικές, ο Jay υποστηρίζει ότι οι στρατηγικοί ηγέτες πρέπει να συγκεντρώνουν τις προσπάθειές τους έξω από την επιχείρηση, αναπτύσσοντας κι ενισχύοντας τη στρατηγική προοπτική. Για να αισθάνονται ικανοί να το κάνουν αυτό, η εσωτερική δομή και τα συστήματα πρέπει να είναι υγιή και αποτελεσματικά.

Επίσης υποστηρίζει, ότι οι διευθυντές πρέπει να είναι ελεύθεροι, να λειτουργούν και να αισθάνονται ικανοί να κάνουν ορισμένες αλλαγές που θεωρούν απαραίτητες. Πρέπει να μπορούν να ασκήσουν ηγεσία βασισμένη στην ισχύ τους.

### 9. Μάθηση και Διαδικασίες Αλλαγής

Αλλαγές που αφορούν τις επιχειρήσεις μπορούν να είναι δυο βασικών ειδών: αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον, και εκείνες που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό περιβάλλον. Συχνά, είναι η εσωτερική αντίδραση σε κάποια εξωτερική αλλαγή που αποδεικνύεται ο πιο ισχυρός μοχλός πίεσης για την υλοποίηση εσωτερικών αλλαγών, και που βοηθάει τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τις αιτίες της επιτυχίας ή αποτυχίας τους (Cameron και Green, 2004).

Προκειμένου να ξεκαθαρισθεί περισσότερο αυτό το σημείο, θα εστιάσουμε την προσοχή μας σε τέσσερις προσεγγίσεις της αλλαγής. Αυτές είναι οι συμπεριφορικές, οι γνωστικές, οι ψυχολογικές και οι ανθρωποψυχολογικές προσεγγίσεις.



Σχήμα 5.1

Θα αρχίσουμε την διερεύνησή μας εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μαθαίνουν. Οι Buchanan και Huczynski (1985) καθορίζουν την μάθηση ως «διαδικασία για την απόκτηση της γνώσης μέσω της εμπειρίας που οδηγεί σε μια αλλαγή στη συμπεριφορά». Η μάθηση δεν είναι μόνο απόκτηση γνώσης, αλλά και η εφαρμογή αυτής της γνώσης προς επίδειξη κάποιου αποτελέσματος.

Σχεδόν οποιαδήποτε αλλαγή προαπαιτεί την εκμάθηση κάτι νέου, την προσαρμογή σε έναν νέο τρόπο, ή την ανάγκη να ξεχάσει η επιχείρηση παλαιότερες πρακτικές, πεποιθήσεις ή νοοτροπίες. Προφανώς, αυτά δεν είναι οι μοναδικές περιπτώσεις. Για παράδειγμα, συχνά μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη αλλά διατηρεί το εμπορικό της σήμα, τη διοικητική της ομάδα και είναι μια συνηθισμένη επιχείρηση. Ακόμα και στις φαινομενικά απλές περιπτώσεις, όπως στο πιο πάνω παράδειγμα στο οποίο τίποτε δεν φαίνεται να αλλάζει για την εξαγοραζόμενη πέρα από το ιδιοκτησιακό της καθεστώς, πρέπει να μαθευτεί κάτι νέο: π.χ οι συμπάθειες και οι αντιπάθειες των νέων ιδιοκτητών.

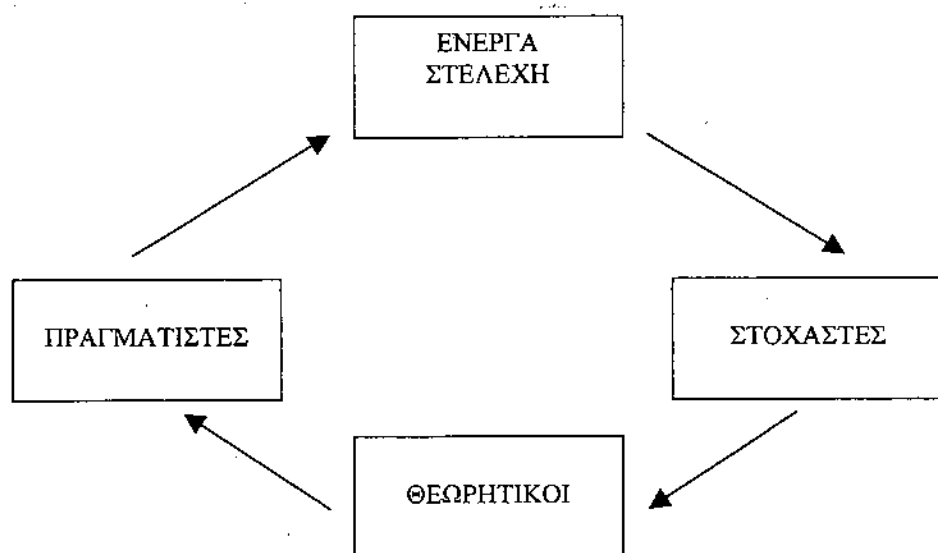
Ένας χρήσιμος τρόπος για την κατανόηση του τι συμβαίνει στην διάρκεια μιας αλλαγής είναι να ρίξουμε μια ματιά σε αυτό που συμβαίνει όταν αρχίζουμε να μαθαίνουμε κάτι νέο. Για παράδειγμα, η οδήγηση ενός νέου αυτοκινήτου για πρώτη φορά. Για πολλούς ανθρώπους η χαρά ενός νέου αυτοκινήτου μετριάζεται από τη νευρικότητά τους όταν πρόκειται να το οδηγήσουν για πρώτη φορά. Όλες οι ενέργειες που είναι απαραίτητες ώστε το παλιό αυτοκίνητο να ξεκινήσει έχουν εμπεδωθεί. Εντούτοις, με ένα νέο αυτοκίνητο όλα τα χειριστήρια είναι σε διαφορετικές θέσεις. Κάποιος μπορεί να περάσει από τη διαδικασία της μάθησης μέσω της δοκιμής και του λάθους, ή διαβάζοντας προσεκτικά το εγχειρίδιο του οδηγού, είτε προφανώς με συνδυασμό των δυο.

### I. Κύκλος Μάθησης Kolb

Ο Kolb (1984) ανέπτυξε ένα πρότυπο της εμπειρικής μάθησης το οποίο επεξηγεί πως εμφανίζεται η μάθηση, καθώς και ποια στάδια πρέπει να ακολουθήσει ένα άτομο προκειμένου να μάθει.

Εξαιτίας του προηγούμενου καθορισμού της μάθησης ως «διαδικασία της γνώσης μέσω της εμπειρίας που οδηγεί σε μια αλλαγή στη συμπεριφορά», ο Kolb θεώρησε αυτό ως κύκλο μέσω του οποίου το άτομο έχει μια συγκεκριμένη εμπειρία. Το άτομο (α) κάνει πραγματικά κάτι, (β) σκέπτεται σχετικά με τη συγκεκριμένη εμπειρία του/της, (γ) κατανοεί την εμπειρία με τη συναγωγή μερικών γενικών συμπερασμάτων, και (δ) σχεδιάζει να κάνει τα πράγματα διαφορετικά στο μέλλον. Ο Kolb υποστηρίζει ότι η αληθινή μάθηση

δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς κάποιος να περνά από όλα τα στάδια του κύκλου. Επιπλέον, η μελέτη του Kolb υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες ατόμων, οι οποίοι έχουν διαφορετικές προτιμήσεις ή τάσεις σε σχέση με τον τρόπο που μαθαίνουν. Οι κατηγορίες αυτές είναι: τα ενεργά στελέχη τα οποία θέλουν να δοκιμάζουν αυτό που πρόκειται να μάθουν, οι στοχαστές που επιθυμούν να εξετάσουν πρώτα την εμπειρία άλλων προτού λάβουν δράση, οι θεωρητικοί οι οποίοι ερευνούν τα διάφορα πρότυπα σε βάθος και, τέλος, οι πραγματιστές οι οποίοι εξετάζουν πως η συγκεκριμένη πράξη που πρέπει να μάθουν θα τους βοηθήσει να εξασφαλίσουν τους στόχους τους.



Σχήμα 5.2 Κύκλος μάθησης Kolb

## II. Συμπεριφορική Προσέγγιση της Αλλαγής

Η συμπεριφορική (behavioral) προσέγγιση της αλλαγής, εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο μπορεί να αλλάξει τη συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου χρησιμοποιώντας την ανταμοιβή και την τιμωρία, για να επιτύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Εάν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα δεν επιτυγχάνονται, μια ανάλυση της συμπεριφοράς του ατόμου θα οδηγήσει σε μια κατανόηση του τι συμβάλλει στην επιτυχία και του τι συμβάλλει στην αποτυχία.

Ακολουθούν τα βήματα που απαιτούνται στη συμπεριφοριστική προσέγγιση της αλλαγής:

- **βήμα 1:** Προσδιορισμός των συμπεριφορών που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση
- **βήμα 2:** Μέτρηση αυτών των συμπεριφορών. Πόσο επηρεάζουν αυτήν την περίοδο;
- **βήμα 3:** Λειτουργική ανάλυση των συμπεριφορών - δηλαδή προσδιορισμός των συστατικών μερών που αποτελούν κάθε συμπεριφορά.
- **βήμα 4:** Παραγωγή μιας στρατηγικής της επέμβασης - ποιες ανταμοιβές και τιμωρίες πρέπει να συνδεθούν με τις συμπεριφορές που προσκρούουν στην απόδοση.
- **βήμα 5:** Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής της επέμβασης.

Αναλυτικότερα κατά την παραγωγή των στρατηγικών ανταμοιβής, στο βήμα 4, υπάρχουν τρεις μορφές ανταμοιβής, οι οποίες αναλύονται αμέσως πιο κάτω.

## 10. Στρατηγικές Ανταπόδοσης

### I. Οικονομική ενίσχυση

Παραδοσιακά, η οικονομική ενίσχυση είναι η πιο σαφής των μηχανισμών ενίσχυσης που χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις σήμερα. Η χρήση των επιδομάτων, των βραβείων και άλλων ανταμοιβών είναι συχνή. Για να είναι αποτελεσματική, η οικονομική ενίσχυση πρέπει να συνδεθεί σαφώς, στενά και ορατά με τις συμπεριφορές και την απόδοση που η οργάνωση απαιτεί.

### II. Μη οικονομική ενίσχυση

Η μη οικονομική ενίσχυση τείνει να λάβει τη μορφή ανταπόδοσης που δίνεται σε ένα άτομο για την απόδοσή του σε συγκεκριμένους στόχους. Αυτή η ανταπόδοση μπορεί να λάβει και θετικές και αρνητικές μορφές. Αυτό θα εξαρτηθεί από την επιχειρησιακή φιλοσοφία και το διευθυντικό ύφος του προϊσταμένου. Αυτή η ανταπόδοση ίσως θα μπορούσε να λάβει τη μορφή μιας ενημερωτικής συνομιλίας, όπου οι συγκεκριμένες αποτελεσματικές συμπεριφορές ενθαρρύνονται, και οι συγκεκριμένες αναποτελεσματικές συμπεριφορές αποθαρρύνονται με αποτέλεσμα να παράγονται εναλλακτικές λύσεις.

### III. Κοινωνική ενίσχυση

Η κοινωνική ενίσχυση λαμβάνει τη μορφή διαπροσωπικών ενεργειών: δηλαδή επικοινωνίες είτε θετικής είτε αρνητικής φύσης. Ο έπαινος, οι φιλοφρονήσεις, η γενική αναγνώριση, μπορούν όλες να ενεργήσουν ως θετική ενίσχυση για τις ειδικές συμπεριφορές. Ομοίως η κοινωνική ενίσχυση θα μπορούσε επίσης να πάρει τη μορφή της ντροπής για την μη αποτελεσματική απόδοση.

Η κοινωνική ενίσχυση είναι όχι μόνο χρήσιμη για τα ζητήματα απόδοσης, αλλά μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμη όταν είναι εν εξελίξει αλλαγή οργανωσιακής



κουλτούρας. Η έγκριση ή η αποδοκιμασία της ομάδας μπορεί να είναι καθοριστικός παράγοντας στον καθορισμό για το ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές ή όχι μέσα στην επιχείρηση.

## 11. Γνωστική Προσέγγιση της Αλλαγής

Η Γνωστική Ψυχολογία αναπτύχθηκε μετά από την συμπεριφορική προσέγγιση, ως αποτέλεσμα αδυναμιών της δεύτερης. Οι συμπεριφορικοί ψυχολόγοι εστίασαν απλώς στην εμφανή συμπεριφορά των ανθρώπων. Οι γνωστικοί ψυχολόγοι ενδιαφέρθηκαν για την διερεύνηση της ανάπτυξης της ικανότητας για επικοινωνία και της ικανότητας ενός ατόμου στην επίλυση ενός προβλήματος. Ενδιαφέρονταν για τα πράγματα που συμβαίνουν μέσα στον εγκέφαλο ενός ατόμου, δηλαδή στις εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες η συμπεριφορική ψυχολογία δεν εστίασε

Η γνωστική προσέγγιση λειτουργεί με την υπόθεση ότι οι συγκινήσεις και τα προβλήματα των ανθρώπων είναι αποτέλεσμα του τρόπου που σκέφτονται. Συνεπώς, με την αλλαγή των διαδικασιών της σκέψης τους, τα άτομα μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο που ανταποκρίνονται στις καταστάσεις.

Ο Beck ανέπτυξε τη γνωστική θεραπεία βασισμένη «στη θεωρητική λογική, ότι η επιρροή ενός ατόμου (διαθέσεις, συγκινήσεις) και η συμπεριφορά του είναι κατά ένα μεγάλο μέρος καθορισμένα από τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αναλύει τον κόσμο, δηλαδή πώς ένα πρόσωπο καθορίζει το πώς αισθάνεται και το πώς αντιδρά» (A John Rush, Henrik, 1980).

Η θεωρία των συστημάτων πεποιθήσεων (belief systems) υποστηρίζει ότι οι ατομικές γενικές ιδέες και οι βαθιά εμπεδωμένες αξίες ενός ατόμου παίζουν κυρίαρχο ρόλο στις πεποιθήσεις του και είναι οι αρχικοί καθοριστικοί παράγοντες του. Κατά συνέπεια, οι αξίες των ατόμων επηρεάζουν τις πεποιθήσεις τους, οι οποίες επηρεάζουν στη συνέχεια τις τοποθετήσεις τους. Οι τοποθετήσεις των ατόμων επηρεάζουν τα συναισθήματά τους και τη συμπεριφορά τους.

Από αυτές τις προσεγγίσεις έχει αναπτυχθεί ένας τρόπος προσέγγισης της αλλαγής μέσα στα άτομα με έναν πολύ σκόπιμο τρόπο. Ουσιαστικά, τα άτομα πρέπει να εξετάσουν τον τρόπο που (αυτό-) περιορίζονται μέσω της εμμονής στους εμπεδωμένους τρόπους και συμπεριφορές τους, και πώς αντικαθιστούν αυτούς με τους νέους.

Η γνωστική προσέγγιση δεν αναφέρεται στα εξωτερικά ερεθίσματα και τις απαντήσεις σε αυτά. Ενδιαφέρεται για το ποια άτομα προγραμματίζουν να επιτύχουν και πώς εργάζονται για αυτό. Επίσης η γνωστική προσέγγιση υποστηρίζει την θέσπιση στόχων

από την πλευρά της επιχείρησης. Η υπόθεση είναι ότι όσο σαφέστερος είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα επίτευξής του.

### I. Τεχνικές για αλλαγή

Η γνωστική προσέγγιση έχει παράγει αρκετές τεχνικές για αλλαγή των πεποιθήσεων των ανθρώπων, και παράλληλα του τρόπου βελτίωσης της απόδοσής τους. Οι τεχνικές είναι οι ακόλουθες (Cameron και Green, 2004):

- Θετικές λίστες. Οι θετικές λίστες είναι μια απλή απαρίθμηση όλων των θετικών ιδιοτήτων που έχει ο καθένας, όπως τα καλά συναισθήματα, την καλή εμπειρία, τα καλά αποτελέσματα, τους τομείς των δεξιοτήτων, τη γνώση και την πείρα. Με την αποδοχή ότι όλα αυτά είναι ένα μέρος του εαυτού τους, οι άνθρωποι μπορούν να ενισχύσουν όλες αυτές τις θετικές σκέψεις, συναισθήματα και αντιλήψεις, οι οποίες οδηγούν έπειτα στις ενισχυμένες πεποιθήσεις.
- Επιβεβαιώσεις. Η επιβεβαίωση, είναι μια θετική δήλωση η οποία περιγράφει τον τρόπο που θέλει ο καθένας να φαίνεται.
- Απεικονίσεις. Οι απεικονίσεις είναι παρόμοιες με τις επιβεβαιώσεις αλλά εστιάζουν σε μια θετική, υπάρχουσα νοητική εικόνα. Οι αποτελεσματικές απεικονίσεις απαιτούν από τα άτομα να χαλαρώσουν και να φανταστούν ένα συγκεκριμένο παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο θα ήθελαν να φαίνονται.
- Reframing. Πρόκειται για τεχνική περιορισμού των συναισθημάτων και των σκέψεων που επιδρούν αρνητικά στην απόδοση.
- Λογική Ανάλυση. Η λογική ανάλυση είναι βασισμένη στην έννοια ότι οι πεποιθήσεις μας δεν είναι απαραίτητως πάντα λογικές. Προτείνει στα άτομα να σκέφτονται καλά, με μετρήσιμα και αντικειμενικά κριτήρια, χρησιμοποιώντας και τις δυνάμεις της λογικής τους ώστε να μπορούν να αναλύουν όλους τους λόγους για τους οποίους δεν μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η γνωστική προσέγγιση στηρίζεται στην προγενέστερή της συμπεριφορική προσέγγιση με την τοποθέτηση της συμπεριφοράς στο γενικό πλαίσιο των πεποιθήσεων. Ένα μειονέκτημα της γνωστικής προσέγγισης είναι η έλλειψη αναγνώρισης του εσωτερικού συναισθηματικού κόσμου του ατόμου, και ο θετικός ή ο αρνητικός αντίκτυπος που αυτός μπορεί να έχει κατά την προσπάθεια του να ρυθμίσει την αλλαγή.

## 12. Ψυχοδυναμική Προσέγγιση της Αλλαγής

Η ιδέα ότι οι άνθρωποι περνούν από μια ψυχολογική διαδικασία κατά την διάρκεια της αλλαγής οφείλεται στην έρευνα η οποία δημοσιεύτηκε από την Elizabeth Kubler-Ross (1969). Η λέξη «psychodynamic» είναι βασισμένη στην ιδέα ότι όταν το άτομο έρχεται αντιμέτωπο με μια αλλαγή στον εξωτερικό του κόσμο μπορεί να χρησιμοποιήσει μια ποικιλία των εσωτερικών ψυχολογικών καταστάσεων του περνώντας από διάφορες φάσεις, οι οποίες σύμφωνα με την έρευνα της Elizabeth Kubler-Ross (1969) είναι: η άρνηση, ο θυμός, η διαπραγμάτευση, η κατάθλιψη και τελικά η αποδοχή. Τα άτομα δεν καταλαβαίνουν απαραίτητα ότι περνούν από τις διαφορετικές φάσεις. Αυτό που ίσως μπορούν να καταλάβουν είναι μια σειρά από διαφορετικές συγκινήσεις.

Η ψυχοδυναμική προσέγγιση είναι χρήσιμη για τους διευθυντές, οι οποίοι θέλουν να καταλάβουν τα αίτια των αντιδράσεων του προσωπικού τους κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας αλλαγής.

## 13. Ανθρωποψυχολογική Προσέγγιση της Αλλαγής

Η ανθρωποψυχολογική προσέγγιση στην αλλαγή συνδυάζει μερικές από τις ιδέες των προηγούμενων τριών προσεγγίσεων. Προέκυψε ως κίνημα στις Ηνωμένες Πολιτείες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '50 και της δεκαετίας του '60. Ο Αμερικανικός Σύλλογος της Ανθρωπιστικής Ψυχολογίας περιγράφει: «έχει να κάνει με θέματα που έχουν μικρή σχέση με τις υπάρχουσες θεωρίες και συστήματα: π.χ. με την αγάπη, την δημιουργικότητα, την ατομικότητα, την ατομική εξέλιξη και ανάπτυξη, την επίτευξη και επιτυχία, τις υψηλές αξίες και ιδανικά, την ύπαρξη, την ευθύνη, την εμπειρία, το θάρρος και άλλες σχετικές έννοιες».

Η ανθρωπιστική ψυχολογία έχει τρεις βασικές υποθέσεις εστίασης: (α) τη σημασία της υποκειμενικής συνειδητοποίησης της πραγματικότητας όπως βιώνεται από το κάθε άτομο, (β) τη σημασία της ευθύνης για την κατάσταση κάποιου ή τουλάχιστον την υπόθεση ότι οποιαδήποτε και αν είναι η κατάσταση θα υπάρχει κάποια δυνατότητα επιλογής για το πώς θα σκέφτεται, πώς θα αισθάνεται και πώς θα ενεργεί το άτομο και, τέλος, (γ) τη σημασία του ατόμου ως συνολική οντότητα, υπό την έννοια ότι σαν άνθρωποι δεν είμαστε μόνο ότι σκεφτόμαστε ή ότι αισθανόμαστε δεν είμαστε μόνο οι συμπεριφορές μας. Υπάρχουμε μέσα σε ένα ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο.

Σε αντιπαράθεση με την άποψη του Freud για το στόχο της θεραπείας ως μετακίνηση του ατόμου από μια κατάσταση νευρωτικής ανησυχίας προς τη απλή

στενυχώρια, η ανθρωπιστική ψυχολογία έχει: «απεριόριστους στόχους...ο πρωταρχικός στόχος μας είναι να επιτρέψουμε στο άτομο να έλθει σε επαφή με τον πραγματικό του εαυτό» (Rowan, 1983).

Για μια επιχείρηση, ο κόσμος της ανθρωπιστικής ψυχολογίας ανοίγει μερικές ενδιαφέρουσες δυνατότητες και προκλήσεις. Για χρόνια υποστηρίζεται ότι ο κόσμος των επιχειρήσεων διαπνέεται από ορθολογική σκέψη. Πρόσφατες μελέτες όπως του Daniel Goleman (1998) για τη συναισθηματική νοημοσύνη (E.Q) και τη διοικητική ικανότητα υποστηρίζει ότι αυτό που κάνει πιο αποτελεσματικούς κάποιους διευθυντές είναι ο βαθμός της συναισθηματικής τους αντίληψης και η δυνατότητα να δεσμευτούν με άλλους σε συναισθηματικό επίπεδο. Η ανθρωπιστική ψυχολογία όχι μόνο θα συμφωνούσε, αλλά θα πήγαινε ένα βήμα περαιτέρω στη δήλωση ότι χωρίς την ύπαρξη συναισθήματος σε κάθε κατάσταση τα άτομα δεν μπορούν να είναι πλήρως αποτελεσματικά, και δεν θα είναι σε θέση να μεγιστοποιήσουν την μάθησή τους.

#### 14. Συμπέρασμα

Η αναφορά σε κάθε είδους αλλαγή, προϋποθέτει, ότι οι διευθυντές και γενικότερα τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης έχουν την ανάλογη δύναμη να εφαρμόσουν τις αποφάσεις και είναι σε θέση να ασκήσουν επιρροή.

Η αποδοχή της αλλαγής από τους εργαζομένους είναι δυνατή όταν υπάρχει και αλλαγή στις πεποιθήσεις (κουλτούρα) της επιχείρησης, κάτι που ακόμη και σήμερα δεν εφικτό.

Η αλλαγή προϋποθέτει την μάθηση κάτι νέου. Έτσι, ανάλογα με την αλλαγή μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάποιος από τους διαφορετικούς τρόπους μάθησης ή τις διαφορετικές προσεγγίσεις της αλλαγής, οι οποίες αναλύθηκαν παραπάνω.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

### Άτομα, Ομάδες και Αλλαγή

#### 1. Προσωπικότητα και Αλλαγή

Αφού εξετάστηκαν οι διαφορετικές προσεγγίσεις στην αλλαγή, το γενικό συμπέρασμα είναι ότι τα άτομα δεν βιώνουν πάντα τις αλλαγές με συνεπή ή ομοιόμορφο τρόπο. Εντούτοις, δεν έχουμε εξετάσει εάν οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί και εάν η τυχόν διαφορά τους επηρεάζει τον τρόπο που βιώνουν την αλλαγή. Είναι χρήσιμο να προσδιοριστούν και να συζητηθούν οι τύποι προσωπικότητας των ανθρώπων. Αυτές οι πληροφορίες βοηθούν τους ανθρώπους να καταλάβουν τις αποκρίσεις τους στην αλλαγή. Βοηθούν επίσης κάθε άνθρωπο να βλέπει σε τι ένας άλλος είναι διαφορετικός από αυτόν, και να αναγνωρίζει ότι αυτή η διαφορά μπορεί να τους οδηγήσει σε αρμονία ή σε σύγκρουση.

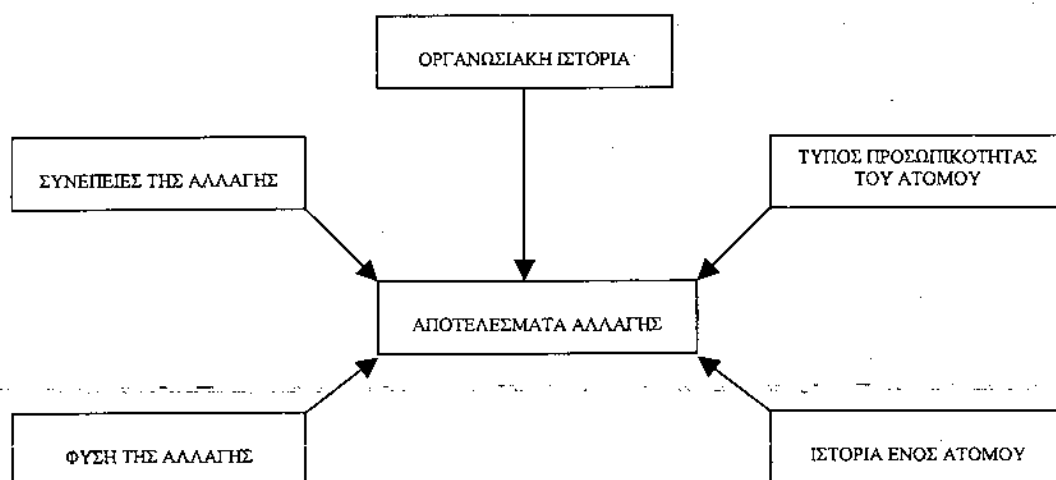
Το αποτελεσματικότερο εργαλείο για τον προσδιορισμό του τύπου της προσωπικότητας είναι το Myers Briggs Type Indicator (MBTI). Αυτό είναι ένας κατάλογος προσωπικότητας που αναπτύσσεται από την Katherine Briggs και την κόρη της Isabel Myers. Το MBTI είναι βασισμένο στην εργασία του Ελβετού ψυχολόγου Carl Jung. Το MBTI περιλαμβάνει οχτώ διαφορετικές προσωπικότητες - «προτιμήσεις» που όλοι χρησιμοποιούν σε διαφορετικούς χρόνους - αλλά κάθε άτομο έχει μια προτίμηση. Για να γίνει πιο κατανοητό το περιεχόμενο του MBTI μπορούμε να το ταξινομήσουμε τους ανθρώπους σε τέσσερις κατηγορίες: η πρώτη ομάδα ανθρώπων είναι οι στοχαστικοί πραγματιστές οι οποίοι είναι προσεκτικοί απέναντι στην αλλαγή, η δεύτερη ομάδα είναι οι στοχαστικοί καινοτόμοι, οι οποίοι παράγουν τις έννοιες που αντιπροσωπεύουν το πώς θα πρέπει να είναι τα πράγματα, η τρίτη ομάδα είναι οι προσανατολισμένοι στη δράση πραγματιστές οι οποίοι έχουν την ενέργεια και τον ενθουσιασμό για να γίνουν τα πράγματα όπως πρέπει, και η τέταρτη ομάδα είναι οι προσανατολισμένοι στη δράση καινοτόμοι οι οποίοι θέλουν να κινηθούν σε νέες περιοχές και σύντομα.

Στη συνέχεια αναλύονται πέντε παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την συμπεριφορά κάθε ατόμου στην αλλαγή. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τους πέντε παράγοντες εάν επιθυμεί να επιτύχει θετικές απαντήσεις στην αλλαγή.

- *Η φύση της αλλαγής ποικίλλει.* Οι αλλαγές μπορεί να επιβληθούν από εξωτερικούς παράγοντες ή να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της επιχείρησης. Μπορεί να είναι απαραίτητες για την σταδιακή εξέλιξη της επιχείρησης ή να έχουν επαναστατικό

χαρακτήρα. Μπορούν να είναι για την επέκταση ή για την σύμπτυξη της επιχείρησης. Οι διαφορετικοί τύποι αλλαγών μπορούν να προκαλέσουν διαφορετικές τοποθετήσεις και διαφορετικές συμπεριφορές.

- *Οι συνέπειες της αλλαγής είναι επίσης σημαντικές.* Ποιος θα είναι αυτός που θα έχει όφελος από τις αλλαγές (υπάλληλοι, πελάτες, η επιχείρηση, οι μέτοχοι); Ποιοι θα είναι οι νικητές και ποιοι θα είναι οι ηττημένοι;
- *Η οργανωσιακή ιστορία της επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο.* Αυτό σημαίνει, το ότι είναι σημαντικό πώς η επιχείρηση είχε χειριστεί την αλλαγή στο παρελθόν, ποια είναι η κουλτούρα της επιχείρησης, ποια είναι η ικανότητα της επιχείρησης από άποψη διοίκησης, πείρας και πόρων ώστε να διαχειριστεί την αλλαγή αποτελεσματικά.
- *Η προσωπικότητα καθενός ατόμου είναι σημαντικός καθοριστικός παράγοντας στο πώς αυτός ανταποκρίνεται στην αλλαγή.* Ο τύπος Myers Briggs κάθε ατόμου (που αναφέρθηκε νωρίτερα) μπορεί να δώσει μια ένδειξη για το πώς ένα άτομο θα ανταποκριθεί στην αλλαγή. Οι δυνάμεις που παρακινούν τους ανθρώπους να αλλάξουν είναι επίσης σημαντικές – για παράδειγμα, η δύναμη, η θέση, τα χρήματα.
- *Η ιστορία ενός ατόμου μπορεί επίσης να δώσει ενδείξεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα αποκριθεί στην αλλαγή.* Με τον όρο ιστορία εννοούνται προηγούμενες συμπεριφορές του ατόμου απέναντι σε αλλαγές, το επίπεδο γνώσης του, οι δεξιότητες και εμπειρίες που το άτομο μπορεί να έχει, τομείς σταθερότητας στη ζωή του και στη σταδιοδρομία του.



Σχήμα 6.1

## 2. Αλλαγή Ομάδας - Σύνολο Ανθρώπων (Group) και Ομάδα Ανθρώπων (Team)

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί διάφορες απόψεις ως προς το τι είναι ομάδα ανθρώπων και τι είναι ένα σύνολο ανθρώπων. Σε μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας οι δύο όροι χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι, παρόλο που υπάρχουν κρίσιμες διαφορές, και καθένας που εργάζεται σε μια επιχείρηση ξέρει πότε ανήκει σε μια ομάδα ανθρώπων και πότε σε ένα σύνολο ανθρώπων. Θα προσπαθήσουμε να διευκρινίσουμε τις ουσιαστικές ομοιότητες και διαφορές. Αυτό είναι σημαντικό όταν εξετάζεται η αλλαγή επειδή η εμπειρία των ομάδων και των συνόλων αλλάζει με διαφορετικούς τρόπους.

Οι Schein και Bennis (1965) υποστηρίζουν ότι σύνολο ανθρώπων είναι «οποιοσδήποτε αριθμός ανθρώπων οι οποίοι επηρεάζουν ο ένας τον άλλον, γνωρίζουν ψυχολογικά ο ένας τον άλλο, έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται ότι αποτελούν ένα σύνολο ανθρώπων». Ο Morgan (1986) προτείνει ότι «ομάδα ανθρώπων είναι το ικανό σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων οι οποίοι αλληλοεπηρεάζονται και προσαρμόζονται με σκοπό να επιτύχουν συγκεκριμένους και κοινούς στόχους». Οι Sundstrom και Futrell (1990) καθορίζουν την ομάδα ανθρώπων ως «μικρή ομάδα ατόμων τα οποία μοιράζονται την ευθύνη για τις δραστηριότητες τους».

Οι Cohen και Bailey (1997) καθορίζουν την ομάδα ανθρώπων ως την «συλλογή ατόμων οι οποίοι έχουν τους ίδιους στόχους, μοιράζονται τις ευθύνες των δραστηριοτήτων τους, και θεωρούνται από άλλους ως αυτόνομη κοινωνική οντότητα που ενσωματώνεται σε ένα ή περισσότερα μεγαλύτερα κοινωνικά συστήματα (παραδείγματος χάριν, επιχειρησιακή μονάδα ή εταιρία), και διαχειρίζονται τις σχέσεις τους μέσα σε οργανωτικά όρια».

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι σύνολο ανθρώπων είναι ένας αριθμός ατόμων τα οποία τοποθετούν κάποια όρια γύρω τους, ως προς τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται. Από την άλλη μεριά, σε μια ομάδα ανθρώπων τα άτομα έχουν ένα κοινό σκοπό, και γενικότερα είναι σαφέστεροι για αυτό που είναι και για αυτό που πιστεύουν. Όλα τα μέλη μιας ομάδας ανθρώπων ξέρουν πολύ καλά ποιος είναι ο στόχος τους και τι πρέπει να κάνουν.

Φυσικά εδώ η συζήτηση είναι υποθετική, δεδομένου ότι είναι πολύ συνήθης η ύπαρξη ομάδων μέσα σε επιχειρήσεις οι οποίες εμφανίζονται να μην έχουν καμία αίσθηση για αυτό που πραγματικά είναι!

### 3. Γιατί Χρειάζονται οι Ομάδες

Γιατί χρειάζονται οι ομάδες και η ομαδική εργασία; Ο Casey (1993) από το Ashridge Management College διερεύνησε αυτήν την ερώτηση, ρωτώντας όλες τις ομάδες με τις οποίες συνεργαζόταν «γιατί θα πρέπει να εργαζόμαστε ομαδικά»; Η απλούστερη, και συνηθέστερη, απάντηση είναι, «λόγω της εργασίας που πρέπει να ολοκληρώσουμε». Η εργασία ομάδας μπορεί να απαιτηθεί επειδή υπάρχει μεγάλη ποσότητα αλληλεξαρτώμενων τμημάτων εργασίας, ή επειδή η εργασία είναι πάρα πολύ σύνθετη για να γίνει κατανοητή και να επεξεργαστεί από ένα μόνο άτομο.

Τι γίνεται όμως με τους διευθυντές; Πρέπει να λειτουργούν και αυτοί σε ομάδες ανθρώπων, ή μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά και σε σύνολα ανθρώπων; Υποστηρίζεται ότι ένα σύνολο διοικητικών στελεχών δεν είναι απαραίτητο να είναι συνεχώς ενσωματωμένο σε μια ομάδα. Ούτε θα πρέπει να συνεργάζεται με συγκεκριμένα άτομα τα οποία δουλεύουν αποκλειστικά για την εκπλήρωση των δικών τους λειτουργικών στόχων.

Ο Casey θεωρεί ότι υπάρχει μια σαφής σύνδεση μεταξύ του επιπέδου αβεβαιότητας ως προς τον χειρισμό του στόχου και του επιπέδου της ομαδικότητας που απαιτείται στην εργασία. Όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για την εργασία σε ομάδες. Επειδή η πλειοψηφία των διοικητικών ομάδων εξετάζει και τους συγκεκριμένους και τους αβέβαιους στόχους, πρέπει να είναι ευέλικτη για τα επίπεδα ομάδας εργασίας που απαιτούνται. Για παράδειγμα, οι αποφάσεις για την υγεία, την ασφάλεια, και την εταιρική πολιτική είναι σχετικά σίγουρες, έτσι μπορούν να αντιμετωπιστούν αρκετά γρήγορα χωρίς την ανάγκη πολλών ομάδων για να τις υποστηρίξουν. Από την άλλη, οι αποφάσεις για τη στρατηγική, τη δομή και την εταιρική κουλτούρα είναι λιγότερο σίγουρες. Αυτό σημαίνει περισσότερες ομάδες εργασίας, έτσι ώστε να υπάρχει ποικιλία απόψεων, με στόχο την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Διάφορες μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι οι αποτελεσματικότερες ομάδες έχουν ισχυρή αίσθηση του σκοπού τους, οργανώνουν την εργασία τους γύρω από αυτόν τον σκοπό και σχεδιάζουν και καθορίζουν τους στόχους τους σύμφωνα με αυτόν. Η σαφήνεια των στόχων μαζί με μια κοινή κατανόηση και συμφωνία αυτών φαίνεται να είναι βασικό κλειδί για την επιτυχία της εργασίας σε ομάδες.

Οι σαφείς στόχοι είναι ακόμα σημαντικότεροι όταν οι ομάδες συμμετέχουν στην προσπάθεια για αλλαγή επειδή (α) εάν δεν ξέρουν ποιος είναι ο στόχος τους είναι απίθανο να τον φθάσουν και (β) επειδή μια ισχυρή αίσθηση του σκοπού μπορεί να



μετριάσει μερικά από τα επιβλαβέστερα αποτελέσματα της αλλαγής. Το μειονέκτημα εμφανίζεται όταν μια ομάδα εμμένει στο σκοπό της, τη στιγμή που στην πραγματικότητα ο κόσμος έχει προχωρήσει και άλλοι στόχοι είναι περισσότερο ουσιαστικοί.

Ο καλύτερος τρόπος για μια ομάδα να επιτύχει τους στόχους της είναι να συγκροτηθεί λογικά γύρω από εκείνους τους στόχους. Τα μέλη των ομάδων πρέπει να έχουν σαφείς ρόλους και υπευθυνότητες. Πρέπει να έχουν μια σαφή κατανόηση όχι μόνο για τον δικό τους ρόλο, αλλά και για τους ρόλους και τις υπευθυνότητες των άλλων μελών της ομάδας.

Όταν η αλλαγή συμβαίνει - μέσα, ή από την ομάδα - η σαφήνεια γύρω από το ρόλο έχει δύο χρήσιμες λειτουργίες. Παρέχει μια σαφή αίσθηση του σκοπού και παρέχει ένα πλαίσιο - κίνητρο για την επιδίωξη και επίτευξη του στόχου.

#### 4. Τύποι Οργανωτικών Ομάδων

Υπάρχουν αρκετοί διακριτοί τύποι οργανωτικών ομάδων: οι ομάδες εργασίας, οι αυτοδιοικούμενες ομάδες, οι παράλληλες ομάδες, οι ομάδες έργου, οι ομάδες matrix, οι εικονικές ομάδες, οι δικτυωμένες ομάδες, οι διοικητικές ομάδες, και οι ομάδες αλλαγής, με τις οποίες και θα ασχοληθούμε αμέσως πιο κάτω.

##### *Ομάδες αλλαγής*

Οι ομάδες αλλαγής διαμορφώνονται συχνά μέσα στις επιχειρήσεις όταν είναι απαραίτητη μια προγραμματισμένη ή μη σχεδιασμένη αλλαγή των σημαντικών αναλογιών. Αναλύουμε ξεχωριστά αυτόν τον τύπο ομάδας λόγω της ειδικής σημασίας του. Μερικές φορές, η ομάδα ανώτερης διοίκησης καλείται ομάδα αλλαγής και είναι αρμόδια για την διαχείριση των αλλαγών. Άλλες φορές, η ομάδα αλλαγής είναι μια ειδική ομάδα έργου που δημιουργείται ειδικά για να εφαρμόσει την αλλαγή. Μπορεί όμως η ομάδα αλλαγής να είναι και μια παράλληλη ομάδα, που συνίσταται να υπάρχει σε κάθε επιχείρηση και λειτουργεί ως αγωγός για την ανατροφοδότηση ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να λαμβάνονται οι αλλαγές.

Προφανώς, οι επιχειρήσεις έχουν την δική τους ορολογία χαρακτηρισμού των ομάδων που δημιουργούν. Έτσι, υπάρχει περίπτωση σε μια επιχείρηση η ομάδα έργου να ασχολείται με τις αλλαγές, όταν σε μια άλλη επιχείρηση με τις αλλαγές ασχολείται η ομάδα αλλαγής.

Επίσης, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι η διαχείριση της αλλαγής είναι πιθανότερο να πετύχει όταν δίνεται περισσότερη προσοχή στους ανθρώπους που εργάζονται για την αλλαγή. Ως εκ τούτου, μια παράλληλη ομάδα η οποία εμπεριέχει αντιπροσώπους ολόκληρου του εργασιακού δυναμικού μπορεί να είναι μια χρήσιμη προσθήκη από την άποψη της αξιολόγησης του αντίκτυπου των αλλαγών στους ανθρώπους.

Θεωρούμε την ομάδα αλλαγής ως σημαντική αφετηρία στη διαδικασία αλλαγής. Όλες οι ομάδες περνούν από μια διαδικασία αλλαγής όταν διαμορφώνονται αρχικά, και όταν εμφανίζονται σημαντικά γεγονότα όπως: άφιξη νέων μελών, αποχώρηση βασικών μελών, αλλαγή του πεδίου ενδιαφέροντος, αυξανόμενη πίεση από εξωτερικούς παράγοντες, ή αλλαγή στο οργανωτικό κλίμα.

#### 5. Πρότυπο Tuckman

Το πρότυπο του Tuckman (1965) είναι το πιο γνωστό γραμμικό πρότυπο ανάπτυξης ομάδων. Η εργασία του χρησιμοποιείται τακτικά από τις περισσότερες επιχειρήσεις για την δημιουργία κάποιας ομάδας.

Είναι αρκετά γνωστό ως πρότυπο ανάπτυξης ομάδων «forming, storming, norming και performing». Η βασική προϋπόθεσή του είναι ότι η ομάδα θα περάσει από διακριτά στάδια ανάπτυξης καθώς λειτουργεί και αγωνίζεται για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της.

Παρακάτω ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή του προτύπου του Tuckman:

##### *Forming (Διαμόρφωση)*

Η διαμόρφωση είναι το πρώτο στάδιο και περιλαμβάνει ένα σύνολο θεμελιωδών ζητημάτων που απασχολούν την ομάδα: «Ποιος είναι ο αρχικός σκοπός μας; Ποιος είναι ο ηγέτης; Ποιος είναι ο ρόλος του καθενός; Πως θα εργαζόμαστε και θα επικοινωνούμε ομαδικά; Ποια είναι τα όρια της ομάδας;»

Εάν υποθέσουμε ότι η ομάδα λειτουργεί με την λογική, μπορούμε να φανταστούμε ότι όλα αυτά μπορούν να ολοκληρωθούν σχετικά εύκολα και ανώδυνα. Εντούτοις, επειδή τα ανθρώπινα όντα δεν είναι απολύτως λογικά, μερικές φορές αυτή η διαδικασία είναι δύσκολη. Όλοι έχουμε συναισθήματα, συγκινήσεις, προσωπικότητα, μοναδικά χαρακτηριστικά και προσωπικά κίνητρα.

Ο σχηματισμός μιας νέας ομάδας εξαρτάται από το πώς τα άτομα προσαρμόζονται στην αλλαγή, με τον ξεχωριστό τους τρόπο το καθένα.

### *Storming (Ανάπτυξη)*

Το επόμενο στάδιο του Tuckman είναι το λεγόμενο storming. Αυτό είναι η περιγραφή της δυναμικής που αναπτύσσεται, όταν ενώνεται μια ομάδα ατόμων να εργαστεί σε έναν κοινό στόχο.

Η δύναμη της ομάδας φαίνεται όταν εκείνη προσπαθεί ή αγωνίζεται να απαντήσει πλήρως στις ερωτήσεις που έχουν τεθεί ως αίτημα, στο στάδιο της διαμόρφωσης.

Μια εναλλακτική λέξη του storming είναι η εξέταση (testing). Τα άτομα και η ομάδα συνολικά εξετάζουν τις υποθέσεις που είχαν γίνει όταν διαμορφώθηκε αρχικά η ομάδα.

Η φάση της ανάπτυξης – εφόσον περατωθεί επιτυχώς - θα επιφέρει σαφήνεια γύρω από όλα τα θεμελιώδη ζητήματα της πρώτης φάσης και θα επιτρέψει την από κοινού κατανόηση του σκοπού και των ρόλων που πρέπει να επιτευχθούν. Στη συνέχεια, επιτρέπει στον ηγέτη της ομάδας να αναδυθεί και επιτρέπει στον καθένα να λάβει τη θέση του μέσα στην ομάδα. Δίνει επίσης στα μέλη της ομάδας μια αίσθηση του τρόπου που τα πράγματα θα συμβαίνουν μέσα στην ομάδα. Γίνεται ένα πρότυπο για τους μελλοντικούς τρόπους δράσης, επίλυσης προβλήματος, και λήψης απόφασης.

### *Norming (Κανονικοποίηση)*

Το τρίτο στάδιο εξέλιξης των ομάδων εμφανίζεται όταν η ομάδα τελικά αρχίζει να εργάζεται πλέον με βάση τους «κανόνες» που αναπτύχθηκαν στο δεύτερο στάδιο για την επίτευξη του στόχου της. Η ομάδα δεν δίνει πλέον προσοχή στα ζητήματα της ανάπτυξης και, οργανωμένη πλέον, εστιάζει στο πρόβλημα. Τυχόν περαιτέρω ανάπτυξη της ομάδας (πίσω στο δεύτερο στάδιο) είναι πιθανή, δεδομένου ότι οι περαιτέρω προκλήσεις αναπτύσσονται και τα άτομα της ομάδας πιθανώς να αναλάβουν νέους ρόλους σύμφωνα με την εξέλιξη που προκύπτει.

### *Performing (Εκτέλεση)*

Το τελικό στάδιο εξέλιξης των ομάδων είναι η εκτέλεση. Η ομάδα έχει περάσει επιτυχώς τα τρία προηγούμενα στάδια και επομένως έχει σαφήνεια γύρω από το σκοπό της, τη δομή και τους ρόλους της. Έχει συμμετάσχει σε μια αυστηρή διαδικασία εργασίας για το πώς θα πρέπει να εργάζονται και να επικοινωνούν τα μέλη. επίσης, έχει αναπτύξει την ικανότητα να αλλάζει και να αναπτύσσεται, κι έχει μάθει πώς να μαθαίνει. Η ομάδα

μπορεί αρκετά γόνιμα να συνεχίσει με την επιδίωξη του στόχου, σύμφωνα με τους κανόνες που τέθηκαν στο τρίτο στάδιο, και να ανταποκριθεί στις ανάγκες ατόμων και ομάδων συγχρόνως.

#### 6. Πώς Επηρεάζουν τα Άτομα το Δυναμικό μιας Ομάδας

Εδώ θα χρησιμοποιηθεί ο δείκτης Myers Briggs για να δούμε πώς τα μεμονωμένα άτομα επηρεάζουν και επηρεάζονται από την ομάδα. Αξιοποιείται επίσης η έρευνα της Meredith Belbin για να προσδιορισθεί ποιοι είναι οι καλύτεροι τύποι ατόμων για την δημιουργία μιας αποτελεσματικής ομάδας.

Ο δείκτης Myers Briggs υποστηρίζει ότι κάθε άτομο είναι ιδιαίτερο, έχει τις ιδιαίτερες προτιμήσεις του και έχει αρκετές διαφορές από τα υπόλοιπα άτομα. Αυτό σημαίνει ότι κατά την διαδικασία της αλλαγής οι άνθρωποι με τις διαφορετικές προτιμήσεις αντιδρούν διαφορετικά. Αυτό ισχύει επίσης και όταν είναι μέλη μιας ομάδας. Κάθε άνθρωπος έχει τις δικές του προτιμήσεις και συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο.

Σε μια ομάδα αλλαγής, τα μεμονωμένα μέλη θα αντιδράσουν χαρακτηριστικά με έναν από τους τρεις τρόπους:

- Μερικοί θα θελήσουν να εξακριβώσουν τη διαφορά μεταξύ αυτού που πρέπει να συντηρηθεί και αυτού που πρέπει να αλλάξει. Θα υπάρξουν πράγματα που θα θέλουν να κρατήσουν.
- Μερικοί θα σκεφτούν πολύ για το αν πρέπει να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές, αφού υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να τους ανατρέψουν τα μελλοντικά τους οράματα.
- Μερικοί θα είναι αποδειχθούν εφευρετικοί και θα θελήσουν να δοκιμάσουν κάτι διαφορετικό ή νέο.

#### 7. Συμπέρασμα

Οι επιχειρήσεις απαρτίζονται από ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι επηρεάζουν το δυναμικό ολόκληρης της ομάδας, ανάλογα με την προσωπικότητα τους και από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις αλλαγές.

Παρόλα αυτά, είναι σημαντική η ύπαρξη ομάδας σε μια επιχείρηση με την προϋπόθεση ότι όλα τα μέλη της ομάδας ξέρουν ποιος είναι ο στόχος τους και τι πρέπει να κάνουν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:

### Η Αλλαγή στις Επιχειρήσεις

#### 1. Πώς Πραγματικά Εργάζονται οι Επιχειρήσεις

Όλοι όσοι ασχολούνται με την διοίκηση επιχειρήσεων έχουν αναπτύξει την δική τους ιδιαίτερη αίσθηση, μέσω ενός συνδυασμού εμπειρίας και εκπαίδευσης, για το πώς πραγματικά εργάζονται οι επιχειρήσεις. Μερικοί άνθρωποι μιλούν για τις επιχειρήσεις σαν αυτές να είναι μηχανές. Άλλοι περιγράφουν τις επιχειρήσεις ως πολιτικά συστήματα.

Η εργασία του Morgan Gareth (1986), για την χρήση μεταφορών στην περιγραφή των επιχειρήσεων, είναι μια καλή αφετηρία για την κατανόηση των διαφορετικών πεποιθήσεων και υποθέσεων. Ο ίδιος λέει ότι η μεταφορά δίνει την ευκαιρία να διευρύνουμε τη σκέψη μας και την κατανόησή μας έτσι ώστε να δούμε τα πράγματα με νέους τρόπους και να ενεργήσουμε με βάση τους νέους τρόπους. Επίσης, η μεταφορά δημιουργεί πάντα διαστρεβλώσεις και πρέπει να δεχτούμε ότι οποιαδήποτε θεωρία ή προοπτική χρησιμοποιείται στη μελέτη της οργάνωσης και της διαχείρισης των επιχειρήσεων, είναι επίσης ελλιπής, μεροληπτική και ενδεχομένως παραπλανητική.

Ο Morgan προσδιορίζει οκτώ οργανωσιακές μεταφορές:

- μηχανές
- οργανισμοί
- εγκέφαλοι
- κουλτούρες
- πολιτικά συστήματα
- ψυχικές φυλακές
- ροή και μετασχηματισμός

Επιλέχθηκαν τέσσερις από τις οργανωσιακές μεταφορές του Morgan για να ερευνήσουμε τη σειρά των υποθέσεων που υπάρχει για το πώς λειτουργεί η οργανωσιακή αλλαγή. Αυτές είναι οι τέσσερις μορφές οι οποίες χρησιμοποιούνται συχνότερα από τους διευθυντές, τους συγγραφείς και τους συμβούλους, και παρ'όχι έχουν χρήσιμες ιδέες όσον αφορά τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτές είναι:

- επιχειρήσεις ως μηχανές
- επιχειρήσεις ως πολιτικά συστήματα
- επιχειρήσεις ως οργανισμοί

- επιχειρήσεις ως ροή και μετασχηματισμός

### *Επιχειρήσεις ως μηχανές*

Ο Morgan υποστηρίζει πως όταν σκεφτόμαστε τις επιχειρήσεις σαν μηχανές, αρχίζουμε να τις θεωρούμε ως λογικές επιχειρήσεις που σχεδιάζονται και δομούνται για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους.

Αυτή η αντίληψη της επιχείρησης υπονοεί και συνεπάγεται την τυποποιημένη λειτουργία της, την σαφώς προσδιορισμένη δομή της, τους καθορισμένους με σαφήνεια ρόλους εργασίας, καθώς και την αποτελεσματική εργασία τόσο μέσα στα μέρη της «μηχανής», όσο και στην συνεργασία μεταξύ των μερών (τμημάτων). Οι διαδικασίες και τα πρότυπα καθορίζονται σαφώς, και αναμένονται η πλήρης εφαρμογή τους.

Οι βασικές πεποιθήσεις αυτής της αντίληψης είναι:

- κάθε υπάλληλος πρέπει να έχει μόνο έναν άμεσο προϊστάμενο
- η εργασία πρέπει να διαιρεθεί σε συγκεκριμένους ρόλους
- κάθε άτομο πρέπει να κρίνεται από την επίτευξη των στόχων που του έχουν τεθεί
- οι ομάδες δεν είναι τίποτε περισσότερο από το άθροισμα των μερών τους
- η διοίκηση πρέπει να ελέγχει και πρέπει να υπάρχει πειθαρχία από τους υπαλλήλους

Αυτό οδηγεί στις ακόλουθες υποθέσεις για την οργανωσιακή αλλαγή:

- η επιχείρηση μπορεί να αλλάξει από εκείνους που έχουν την απαραίτητη ισχύ και θέση
- θα υπάρξει αντίσταση, και αυτό πρέπει να γίνει η διαχείρισή της
- η αλλαγή μπορεί να εκτελεσθεί καλά εάν μπορεί να προγραμματισθεί και να ελέγχεται καλά

### *Επιχειρήσεις ως πολιτικά συστήματα*

Όταν θεωρούμε τις επιχειρήσεις ως πολιτικά συστήματα αντιλαμβανόμαστε τον τρόπο λειτουργίας τους ως παράλληλο με εκείνο των πολιτικών συστημάτων.

Μπορούμε να αναφερθούμε στις «δημοκρατίες», τη «δικτατορία» ή ακόμα και στην «αναρχία» για να περιγράψουμε τι συμβαίνει σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Ο Morgan Gareth σχολιάζει ότι πολλοί υποστηρίζουν πως η επιχείρηση και η πολιτική πρέπει να κρατηθούν χωριστά. Ωστόσο, το άτομο που υποστηρίζει τα δικαιώματα των υπαλλήλων

δεν θέτει ουσιαστικά πολιτικό ζήτημα αλλά μάλλον υιοθετεί μια διαφορετική (από τους εργοδότες) προσέγγιση μιας κατάστασης που είναι ήδη πολιτική.

Οι βασικές πεποιθήσεις στην αντίληψη αυτή είναι:

- κανείς δεν μπορεί να μείνει αμέτοχος της εταιρικής πολιτικής και όλοι αποτελούν ήδη μέρος αυτής
- η εξασφάλιση υποστήριξης οποιασδήποτε άποψης ή αντίληψης είναι ζωτικής σημασίας για την υλοποίησή της, ακόμα και όταν είναι προφανέστατα ορθή
- πρέπει κανείς να γνωρίζει ποιος έχει ισχύ και με ποιον συνεργάζεται
- οι συνασπισμοί μεταξύ ατόμων είναι σημαντικότεροι από τις ομάδες εργασίας
- οι σημαντικότερες αποφάσεις σε μια επιχείρηση αφορούν την κατανομή των λιγοστών πόρων, δηλαδή ποιος παίρνει τι, και αυτό επιτυγχάνεται πάντοτε μέσω σκληρής διαπραγμάτευσης

Αυτό οδηγεί στις ακόλουθες υποθέσεις για την οργανωσιακή αλλαγή:

- η αλλαγή δεν θα επιτευχθεί εκτός αν υποστηρίζεται από ένα ισχυρό πρόσωπο
- όσο ευρύτερη είναι η υποστήριξη για αυτήν την αλλαγή τόσο το καλύτερο
- είναι σημαντικό να γίνει κατανοητός ο πολιτικός χάρτης, έτσι ώστε να γίνει κατανοητό ποιοι θα είναι έχον να κερδίσουν και ποιοι να χάσουν από την αλλαγή
- στην στρατηγική της αλλαγής περιλαμβάνεται η δημιουργία συνασπισμών ατόμων (δηλαδή, ομάδων συμφερόντων) και η επαναδιαπραγμάτευση αρκετών θεμάτων

Το μειονέκτημα αυτής της μεταφοράς είναι ότι μπορεί να οδηγήσει στην ενδεχομένως περιττή ανάπτυξη σύνθετων μακιαβελικών στρατηγικών, με την υπόθεση ότι σε οποιαδήποτε επιχειρηματική κίνηση υπάρχουν πάντα νικητές και ηττημένοι. Αυτό μπορεί να μετατρέψει την επιχειρηματική ζωή σε πολιτική εμπόλεμη ζώνη.

### *Επιχειρήσεις ως οργανισμοί*

Στην περίπτωση αυτή κάθε επιχείρηση αντιπροσωπεύει ένα ανοικτό σύστημα. Οι επιχειρήσεις θεωρούνται σύνολα αλληλένδετων υποσυστημάτων σχεδιασμένων να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις εσωτερικές ανάγκες ομάδων και ατόμων. Έμφαση δίνεται στην ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος και στην ανάπτυξη μιας καλής προσαρμογής σε αυτό. Οι βασικές πεποιθήσεις είναι:

- δεν υπάρχει ένας μόνο «βέλτιστος» τρόπος να σχεδιαστεί ή να διοικηθεί μια επιχείρηση
- η ροή πληροφοριών μεταξύ των διαφορετικών μερών του συστήματος και του περιβάλλοντός του είναι βασικό συστατικό στην επιτυχία της επιχείρησης
- είναι σημαντικό το «ταίριασμα», ή η ευθυγράμμιση, των αναγκών των ατόμων, των ομάδων και της επιχείρησης

Αυτό οδηγεί στις ακόλουθες υποθέσεις για την οργανωσιακή αλλαγή:

- αλλαγές γίνονται μόνο σε απάντηση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος
- τα άτομα και οι ομάδες πρέπει να αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, προκειμένου να προσαρμοστούν
- η απόκριση σε μια αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να σχεδιασθεί και να κατευθυνθεί
- η συμμετοχή και η ψυχολογική υποστήριξη είναι στρατηγικές απαραίτητες για την επιτυχία

Η ιδέα της επιχείρησης ως ένα προσαρμοστικό σύστημα είναι προβληματική καθώς η επιχείρηση δεν είναι αληθινά απλώς μια προσαρμοστική μονάδα στο έλεος του περιβάλλοντός της. Μπορεί στην πραγματικότητα να διαμορφώσει, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, το περιβάλλον σε συνεργασία με τις κοινότητες ή με άλλες επιχειρήσεις, ή με την εισαγωγή στην αγορά ενός νέου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που μπορούν να αλλάξουν σημαντικά το περιβάλλον.

#### *Επιχειρήσεις ως ροή και μετασχηματισμός*

Η θεώρηση των επιχειρήσεων ως ροή και μετασχηματισμός μας οδηγεί στις έννοιες της πολυπλοκότητας, του χάους και του παραδόξου. Αυτή η μεταφορά της οργανωσιακής ζωής αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως τμήμα του περιβάλλοντος, παρά σαν κάτι ξεχωριστό από αυτό. Έτσι, αντί της εξέτασης της επιχείρησης ως χωριστό σύστημα που προσαρμόζεται στο περιβάλλον, αυτή η θεώρηση επιτρέπει να εξετάσουμε τις επιχειρήσεις ως μέρος της διαρκούς ροής και μεταβολής ολόκληρου του περιβάλλοντος, το οποίο έχει την δυνατότητα της αυτό – οργάνωσης, της αλλαγής και της αυτογενούς ανανέωσης.



Αυτή η μεταφορά είναι η μόνη που αρχίζει να ρίχνει κάποιο φως στον τρόπο με τον οποίο συμβαίνει η αλλαγή στον σύγχρονο κόσμο. Αυτή η άποψη υπονοεί ότι οι διευθυντές μπορούν να ωθήσουν και να διαμορφώσουν την πρόοδο, αλλά δεν μπορούν πάντα να ελέγχουν απόλυτα την αλλαγή. Ο Morgan λέει ότι στα σύνθετα συστήματα κανένας δεν είναι ποτέ σε θέση να ελέγξει ή να σχεδιάσει απόλυτα την λειτουργία ενός ολόκληρου συστήματος. Η μορφή του συστήματος μετά την αλλαγή προκύπτει και δεν μπορεί να επιβληθεί.

Οι βασικές πεποιθήσεις στην περίπτωση αυτή είναι:

- η τάξη προκύπτει φυσικά μέσα από το χάος
- οι επιχειρήσεις έχουν μια φυσική ικανότητα να αυτοανανεώνονται
- η οργανωσιακή ζωή δεν ρυθμίζεται από τους κανόνες του αιτίου και του αιτιατού
- υπάρχουν εντάσεις και διαφωνίες που είναι σημαντικές για την ανάδυση νέου *modus operandi*
- η οργανωτική δομή (ομάδες, ιεραρχίες), αποτελεί μόνο μια από τις πολλές διαστάσεις της οργανωσιακής ζωής

Αυτό οδηγεί στις ακόλουθες υποθέσεις για την οργανωσιακή αλλαγή:

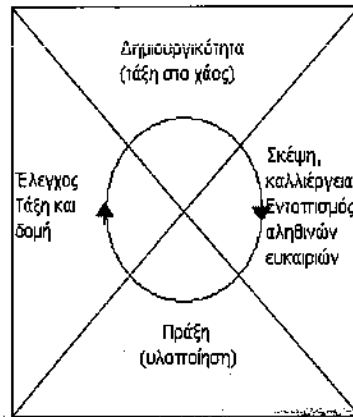
- δεν μπορεί να γίνει διαχείριση της αλλαγής· η αλλαγή αναδύεται
- οι διευθυντές δεν είναι έξω από τα συστήματα που διαχειρίζονται, παρά αποτελούν μέρος του συνολικού περιβάλλοντος
- οι εντάσεις και οι συγκρούσεις είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της αναδυόμενης αλλαγής
- οι διευθυντές είναι που επιτρέπουν στους ανθρώπους να ανταλλάζουν απόψεις και να εστιάζουν στις σημαντικές τους διαφορές

Αυτή η μεταφορά είναι ενοχλητική και για τους διευθυντές και για τους συμβούλους, διότι δεν μπορεί να οδηγήσει σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ή σε ένα διάγραμμα ροής διαδικασιών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια αίσθηση αδυναμίας από πλευράς μάνατζερς, το οποίο όμως είναι πιθανώς ρεαλιστικό.

## 2. Ο Κύκλος της Ανάπτυξης

Το πιο κάτω σχήμα 7.1 είναι βασισμένο στα τέσσερα στάδια της εξέλιξης και της ανάπτυξης μιας επιχείρησης: δημιουργικότητα, σκέψη, πράξη κι έλεγχος. Το πρόσωπο είναι επαναληπτικό και συστηματικό. Αρχικά ξεκινά με την δημιουργικότητα - τις νέες ιδέες σε ένα κάπως χαοτικό περιβάλλον. Αυτό το ενεργό στάδιο πρέπει να

ακολουθηθεί από επίσης ενεργητικό στοχασμό και σκέψη, όταν γίνεται επεξεργασία της ιδέας για μια πραγματική ευκαιρία.



Σχήμα 7.1

Ενώ πολλές επιχειρήσεις κι επιχειρηματίες ξοδεύουν αρκετό χρόνο πραγματοποιώντας αυτήν την ουσιαστική στρατηγική σκέψης, είναι πολύ πιθανό, η στρατηγική αυτή να «κολλήσει» στον προγραμματισμό και να μην μετουσιωθεί σε δράση.

Γενικά, η φάση της «πράξης» είναι αυτή που επιφέρει την επιτυχία και την μεγέθυνση, την κατάλληλη οργάνωση και δομή, για να μπορεί να υπάρξει διαχείριση και έλεγχος. Ο κίνδυνος είναι, ότι αυτός ο έλεγχος μπορεί να πνίξει την καινοτομία και να οδηγήσει σε απώλεια επιχειρηματικής κινητικότητας.

Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να αποδώσουν καλύτερα σε μια ή δυο δραστηριότητες ή πεδία γνώσης, μόνο

### 3. Διαδικασίες Υλοποίησης της Αλλαγής

Για την κατανόηση των διαδικασιών υλοποίησης των αλλαγών στην επιχείρηση, είναι χρήσιμη η κατανόηση του εννοιολογικού πλαισίου που προτείνει ο Blanchard (1982). Σύμφωνα με αυτό, ο χρόνος και η δυσκολία της αλλαγής αυξάνει περνώντας από τη γνώση, στις στάσεις, στην ατομική συμπεριφορά και την ομαδική συμπεριφορά.

Με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο του Blanchard, η υλοποίηση της αλλαγής μπορεί να ακολουθήσει δύο αντίθετες πορείες: τη συμμετοχική και την αυταρχική. Συμμετοχική σημαίνει ότι η αλλαγή ξεκινά από την αλλαγή των γνώσεων, των ατομικών στάσεων και συμπεριφορών για να καταλήξει στην αλλαγή των ομαδικών συμπεριφορών, ενώ αντίθετα

αυταρχική σημαίνει ότι επιβάλλεται η αλλαγή της ομαδικής συμπεριφοράς πριν αλλάξουν οι γνώσεις, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των ατόμων.

Από τα πιο διαδεδομένα υποδείγματα οργανωσιακής αλλαγής είναι εκείνο των τριών βημάτων αλλαγής (the three-step model of change) του Lewin (1947) και το υπόδειγμα της διακοπτόμενης ισορροπίας.

Το πρώτο περιγράφει τη διαδικασία της αλλαγής σαν αυτή να αποτελείται από τρία διαδοχικά βήματα: «ξεπάγωμα» (unfreezing), αλλαγή (change) και «ξεναπάγωμα» (refreezing). Το πρώτο στάδιο του «ξεπαγώματος» αναφέρεται στην παρακίνηση του ενδιαφερόμενου προσωπικού ώστε να αποδεχθεί τις δυνατότητες του προγράμματος αλλαγής και επομένως τα αποτελέσματα της αλλαγής, κατανοώντας την ανάγκη αλλαγής ή την ακαταλληλότητα της σημερινής κατάστασης. Οι άνθρωποι αρχίζουν να αμφισβητούν το status quo και να συνειδητοποιούν την ανάγκη αλλαγής. Ουσιαστικά δημιουργεί μια κατάσταση «ετοιμότητας για αλλαγή». Ο Shein (1969) υποστηρίζει ότι η κατάσταση αυτή δεν είναι δυνατόν να συμβεί χωρίς κάποια πίεση, ανισορροπία ή άγχος που να ωθήσει τα άτομα να ξεμάθουν – ξεχάσουν τους παλιούς τρόπους σκέψης και δράσης. επίσης, σημαντικό στοιχείο σε αυτό το στάδιο είναι η δημιουργία θετικών προσδοκιών (οραμάτων) για μια νέα επιθυμητή κατάσταση.

Το δεύτερο στάδιο, της αλλαγής, αναφέρεται στην προσπάθεια παρακίνησης των ατόμων ώστε να πειραματιστούν με νέες συμπεριφορές. Αυτό με τη σειρά του αναμένεται να δημιουργήσει αλλαγές στάσης που θα επιφέρουν περαιτέρω μόνιμες αλλαγές συμπεριφοράς προς την προβλεπόμενη κατεύθυνση. Η νέα κατάσταση διαμορφώνεται μέσω της αλλαγής γνώσεων, ικανοτήτων, αξιών, στάσεων, συμπεριφορών, διαδικασιών κ.λ.π.

Το τρίτο στάδιο (ξεναπάγωμα) αναφέρεται στη σταθεροποίηση της συμπεριφοράς κάποιου στο σημείο που δεν χρειάζεται καμιά περαιτέρω αλλαγή. Αυτό στην πράξη είναι μάλλον δύσκολο να επιτευχθεί. Η αλλαγή πρέπει να εδραιωθεί, με την έννοια ότι η νέα κατάσταση γίνεται ξανά ρουτίνα ή κατεστημένο. Ο Shein υποστηρίζει ότι αν αυτό δεν συμβεί, τότε η αλλαγή μπορεί να είναι πρόσκαιρη.

Το δεύτερο υπόδειγμα, αυτό της «διακοπτόμενης ισορροπίας», δέχεται και πάλι ότι η φυσική κατάσταση μιας επιχείρησης κατά τη μεγαλύτερη χρονική διάρκεια της πορείας της είναι αυτή της ισορροπίας, η οποία σε αραιά διαστήματα διακόπτεται απότομα και για πολύ μικρό – σε σχέση με τον χρόνο ισορροπίας - χρονικό διάστημα. Και εδώ είναι προφανές ότι η βασική κατάσταση μιας επιχείρησης θεωρείται αυτή της ισορροπίας και της σταθερότητας.

Ο Kotter προτείνει ένα πιο σύγχρονο και πιο πρακτικό υπόδειγμα για την υλοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών, το οποίο αποτελείται από οχτώ διαδοχικά στάδια.

Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην ανάπτυξη της «αίσθησης του επείγοντος». Σύμφωνα με αυτό, κρίνεται αναγκαίο να μειωθούν ή να εξαλειφθούν οι παράγοντες που δημιουργούν την αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό και να συνειδητοποιηθεί η αναγκαιότητα των αλλαγών.

Είτε στην κορυφή μιας μεγάλης ιδιωτικής επιχείρησης είτε στις μικρές ομάδες στο κατώτατο σημείο ενός μη κερδοσκοπικού, εκείνοι που είναι οι επιτυχέστεροι στη σημαντική αλλαγή αρχίζουν την εργασία τους με τη δημιουργία μιας αίσθησης της επείγουσας ανάγκης μεταξύ των σχετικών ανθρώπων.

Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό το βήμα, παρακάτω ακολουθεί το παράδειγμα του Tim Wallance, (Kotter και Cohen, 2002, σελ 18-20):

«Μια βραδιά ο Wallance είχε γεύμα με έναν από τους μεγαλύτερους πελάτες του για να τον ευχαριστήσει για την δουλειά που του ανέθεσε. Μιλούσανε για ένα από τα κύρια προϊόντα του και ο πελάτης του είπε ότι χρειάστηκε να κάνει ο ίδιος αλλαγές στο προϊόν που αγόρασε. Οι αλλαγές του κόστισαν χρήματα και σπατάλησαν το χρόνο του. Φυσικά, δεν ήταν καθόλου ευχαριστημένος από αυτό.

Ο Wallance υποσχέθηκε ότι θα αναλάμβανε μια ομάδα ανθρώπων του να αντιμετωπίσει τα ζητήματα το συντομότερο δυνατόν. Ο πελάτης εξήγησε στον Wallance ότι έχει επισημάνει πολλές φορές για τα προβλήματα του προϊόντος, αλλά δεν ακούνε αυτό που τους λέει.

Έτσι ο Wallance ρώτησε εάν θα μπορούσε να στείλει έναν από το προσωπικό του την επόμενη ημέρα με μία βιντεοκάμερα για να μαγνητοσκοπήσει το τι θα λέει. Μετά από αρκετή ώρα συζήτησης ο πελάτης συμφώνησε. Μερικοί από τους ανθρώπους του πήγαν να τον δουν την επόμενη ημέρα με μία βιντεοκάμερα. Το αποτέλεσμα ήταν ένα βίντεο 15 λεπτών.

Την επόμενη ημέρα ο Wallance έβαλε περίπου πενήντα εργαζομένους σε μια αίθουσα συνεδριάσεων. Κάποιος άνοιξε την τηλεόραση και παρουσιάστηκε ο δυσαρεστημένος πελάτης.

Η απόκριση των εργαζόμενων ήταν συναρπαστική. Οι περισσότεροι φάνηκαν να εκπλήσσονται πραγματικά. Δεν είχαν ξοδέψει πολύ χρόνο με τους πελάτες και πιθανώς δεν είχαν ακούσει ποτέ αυτόν τον τύπο ισχυρής, αρνητικής ανατροφοδότησης. Μερικά στόματα έμειναν κυριολεκτικά ανοικτά. Μετά από το βίντεο ο Wallance είχε μια συζήτηση με τους εργαζομένους για το πώς να επιλύσουν μόνιμως τα προβλήματα. Έτσι θα είχαν έναν ικανοποιημένο πελάτη. Οι εργαζόμενοι άρχισαν να εκφράζουν τις δικές τους ιδέες, μερικές όμως από τις ιδέες αυτές δεν ήταν πολύ πρακτικές. Εντούτοις, ήταν μια καλή συζήτηση. Το βίντεο προβλήθηκε συνολικά σε περίπου 400 υπαλλήλους. Πάλι, μια μειονότητα ήταν αμυντική. Οι περισσότεροι όμως έλεγαν,

«πρέπει να κάνουμε κάτι για αυτό», και όντως έκαναν. Δεν κόστισε ουσιαστικά τίποτα. Προφανώς, αυτό το βίντεο δεν ήταν αρκετό για να λύσει όλα τα προβλήματά τους, αλλά βοήθησε να οδηγηθούν στον δρόμο της βελτίωσης.

Το αποτέλεσμα της «βιντεοταινίας» ήταν η αλλαγή της επιχείρησης. Εκείνη η επιχείρηση ήταν ηγέτης στη βιομηχανία της για μεγάλο διάστημα. Οι υπάλληλοι σκέφτηκαν πιθανώς ότι είχαν όλες τις απαντήσεις. Ήταν οι εμπειρογνώμονες, οι ειδικότεροι των ειδικών.»

Το παράδειγμα αυτό εστιάζεται κυρίως στην έλλειψη αίσθησης επείγουσας ανάγκης μεταξύ των εργαζομένων του εργοστασίου (και πιθανώς της διαχείρισης). Η μέθοδος ήταν να εμφανιστεί στους υπαλλήλους ένα βίντεο για να επηρεάσει τα συναισθήματά τους. Το βίντεο τους έδωσε:

- πολύ συγκεκριμένες, οπτικές πληροφορίες
- δραματική και άμεση μετάδοση πληροφόρησης (όχι απλώς μια ομιλία – μεταφορά των προβλημάτων πελατών)
- ένα πραγματικό πρόβλημα από την άποψη του πελάτη (όχι την άποψη ενός διευθυντή)
- πληροφορίες που επιδρούν στο φιλότιμο των εργαζομένων
- επίδραση σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, σε όλα τα επίπεδα
- μια ευκαιρία να μειωθούν τα συναισθήματα αχρείαστης υπερηφάνειας των εργαζομένων

Το αποτέλεσμα ήταν ότι δεν δημιουργήθηκε απαισιοδοξία, φόβος ή θυμός μεταξύ των περισσότερων υπαλλήλων, αλλά δημιουργήθηκε αίσθηση επείγουσας ανάγκης. Το κλειδί ήταν το βίντεο. Η δύναμη για αλλαγή προέκυψε από την αξιόπιστη μαρτυρία ενός πραγματικού πελάτη και από τα ειλικρινή και καλοπροαίρετα σχόλιά του. Τα παράπονα των πελατών θα μπορούσαν να έχουν προσφερθεί σε ένα υπόμνημα δύο σελίδων, όπως συνήθως γίνεται. Το βίντεο λειτούργησε αποτελεσματικά επειδή ήταν υποχρεωτικό να το δουν οι υπάλληλοι. Η εικόνα αποτυπώνεται καλύτερα στους εγκεφάλους μας και μεγάλο μέρος της πληροφόρησης απορροφάται οπτικά.

Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στην δημιουργία μιας ομάδας καθοδήγησης. Για να γίνει με επιτυχία ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μεγάλων αλλαγών απαιτείται η ένωση δυνάμεων περισσότερων ατόμων που κατέχουν σημαντικές θέσεις στην επιχείρηση και διαθέτουν ευρεία εμπειρία, αξιοπιστία και σημαντικές ηγετικές και διοικητικές ικανότητες. Αυτή η ομάδα μαθαίνει να λειτουργεί όπως όλες οι καλές ομάδες, με σχέσεις εμπιστοσύνης και συναισθηματικής υποχρέωσης.

Για μια επιτυχή μεγάλη κλίμακας αλλαγή, μια καλή ομάδα καθοδήγησης απαντά στις ερωτήσεις που απαιτούνται για να παράγουν μια σαφή αίσθηση κατεύθυνσης. Ποια

αλλαγή απαιτείται; Ποιο είναι το όραμά μας για τη νέα οργάνωση; Τι δεν θα έπρεπε να αλλαχτεί; Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος έτσι ώστε το όραμα να γίνει μια πραγματικότητα; Ποιες στρατηγικές αλλαγής είναι επικίνδυνες; Οι ορθές απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις αποτελούν προϋπόθεση για μια πορεία προς ένα μέλλον σύμφωνο με τον σχεδιασμό της επιχείρησης. Η ομάδα καθοδήγησης αποτελεί την ατμομηχανή της αλλαγής.

Ακολουθεί το παράδειγμα του Ross Divett (Kotter και Cohen, 2002, σελ 55-57):

«Επιλέχθηκαν πενήντα πέντε εργαζόμενοι ανεξαρτήτου ειδικότητας για να οδηγήσουν την αλλαγή, ο καθένας στον τομέα του. Στην πρώτη συνεδρίαση αυτής της ομάδας οι εργαζόμενοι είχαν την ευκαιρία να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον και να ανταλλάξουν απόψεις. Μετά από δύο μέρες συναντήθηκαν ξανά με σκοπό να συζητήσουν για τους ρόλους τους στην υλοποίηση αυτής της αλλαγής.

Υπήρξε ενθουσιασμός κατά τη διάρκεια των πρώτων συνεδριάσεων, και οι εργαζόμενοι εκτίμησαν το γεγονός ότι είχαν επλεγεί ως βασικοί ηγέτες της προσπάθειας για αλλαγή. Συζητήσαν για την μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης και για νέες ιδέες που θα τους βοηθούσαν να τραβήξουν το ενδιαφέρον περισσότερων πελατών.

Ο καθένας είχε τις ιδέες του, όμως δεν μπορούσαν να καταλήξουν σε ένα συμπέρασμα. Προσπάθησαν να διοργανώσουν ψηφοφορίες ανάμεσα στα μέλη της ομάδας για να καθορίσουν τις κορυφαίες προτεραιότητές τους, αλλά και πάλι δεν κατέληξαν πουθενά. Ο αρχικός ενθουσιασμός για την προσπάθεια ελαττώθηκε γρήγορα. Κατά κάποιο τρόπο, η ομάδα κλειδώθηκε ξανά στο παλιό της ύψος και όλοι προσπαθούσαν να διατάξουν και να ελέγξουν ο ένας τον άλλο.

Περίπου στην πέμπτη συνεδρίασή τους, δοκίμασαν μια νέα προσέγγιση. Τους δώσανε ένα λεπτομερές πρόγραμμα των δραστηριοτήτων για τις επόμενες δύο ημέρες. Στην κορυφή του προγράμματος, ένα ζήτημα παρατέθηκε: διαχείριση της απόδοσης.

Οι δραστηριότητες της πρώτης ημέρας άρχισαν με σκοπό να τονίσουν πόσο σημαντικό ήταν να αλλάξει η ομάδα την εστίαση της και να υποστηρίξει την ομαδική εργασία, ώστε να επιτύχει τη συναίνεση.

Το υπόλοιπο της συνεδρίασης άρχισε με έναν ομιλητή που μίλησε για τους διάφορους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να προσεγγιστεί η διαχείριση της απόδοσης. Αυτό έδωσε στους εργαζόμενους νέες ιδέες και τους έκανε να αρχίσουν να σκέφτονται διαφορετικά από ότι συνήθιζαν. Στη συνέχεια εντόπισαν τα κρίσιμα ζητήματα όσον αφορά την αλλαγή του συστήματος διαχείρισης.

Έπειτα, σχεδίασαν έναν χρονικό ορίζοντα και υπέδειξαν μερικές από τις εργασίες που έπρεπε να γίνουν τις επόμενες δύο εβδομάδες. Προσδιόρισαν επίσης, ποιο θα πρέπει να είναι το βασικό ζήτημα της επόμενης συνεδρίασης. Κατόπιν, συμφωνήσανε κάποια μέλη της ομάδας

να δημιουργούν τα πρακτικά της συζήτησης και να τα μοιράζουν στα υπόλοιπα μέλη, μια εβδομάδα πριν από την επόμενη συνεδρίαση.

Συνεχίσανε να χρησιμοποιούν αυτό το σχήμα και στις υπόλοιπες συνεδριάσεις τους. Η πρώτη ημέρα των συνεδριάσεων περιελάμβανε πάντα έναν ομιλητή, και η δεύτερη ημέρα περιελάμβανε πάντα τα επόμενα συγκεκριμένα βήματα.

Τα πιο σύνθετα ζητήματα τα αναλάμβαναν υποομάδες για περισσότερη ανάλυση και προγραμματισμό. Αυτές οι υποομάδες θα εξέθεταν έπειτα την πρόδό τους σε ολόκληρη την ομάδα κατά τη διάρκεια της επόμενης συνεδρίασης.

Χρειάστηκαν αρκετές συνεδριάσεις έτσι ώστε η ομάδα να συνηθίσει αυτό το σχήμα, αλλά σύντομα ανακαλύψανε ότι όποτε ενεργούσαν αγνοώντας το δεν ήταν τόσο αποτελεσματικοί.

Με την πάροδο του χρόνου αυτό το σχήμα έγινε ευκολότερο, καθώς οι εργαζόμενοι είχαν μάθει να εμπιστεύονται τόσο τη διαδικασία, όσο και ο ένας τον άλλον.

Τους πήρε εννέα μήνες για να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική ομάδα, αλλά το αποτέλεσμα ήταν ουσιαστικό. Δημιουργήσανε μια εξ ολοκλήρου νέα οργάνωση.»

Οι άσχημες συνεδριάσεις υπονομεύουν την εμπιστοσύνη, ειδικά σε μια νέα ομάδα. Το κλειδί είναι η εστίαση και η πειθαρχία. Βάζοντας κάποιον αξιόπιστο ως υπεύθυνο, αυτός θα οδηγήσει στις καλύτερες συζητήσεις οι οποίες θα μειώσουν την απογοήτευση και την σύγχυση.

Οι ίδιοι κανόνες ισχύουν και για τις μικρότερες ομάδες. Κάθε ομάδα έχει τις ιδιαιτερότητές της που μπορούν να απαιτήσουν πρόσθετες ή ελαφρώς διαφορετικές μεθόδους. Αλλά το βασικό σημείο είναι απλό: κάθε μέθοδος πρέπει να έχει μελετηθεί αρκετά καλά και να μην αποτελεί απλώς επανάληψη αυτού που έχει γίνει στο παρελθόν και πέτυχε.

Το τρίτο στάδιο αναφέρεται στην διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής. Χωρίς ένα όραμα το οποίο θα περιγράφει ένα μέλλον επιθυμητό για τους εργαζομένους, τους μετόχους κ.λ.π δεν μπορεί να επιτευχθεί η δέσμευση και η ενεργοποίηση των εργαζομένων για σημαντικές αλλαγές. Ταυτόχρονα, είναι απαραίτητη η διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για την πορεία προς το όραμα.

Ακολουθεί ένα παράδειγμα από τον Nick Smith (Kotter και Cohen, 2002, σελ 24-26) για να καταλάβουμε καλύτερα το τρίτο στάδιο:

«Ο Nick Smith διαπιστώνει ότι εάν ήθελε η επιχείρηση του να είναι σημαντική στο μέλλον έπρεπε να αλλάξει ριζικά την οργάνωση της. Επειδή είχαν προβλήματα που ήταν πολύ ορατά, υπέθεσε ότι δεν έπρεπε να ξοδέψουν πολύ χρόνο στην προσπάθεια να τραβήξουν την προσοχή των εργαζομένων. Έτσι ξόδεψε δύο ή τρεις μήνες προσπαθώντας να διευκολύνει μια

συζήτηση μεταξύ των ανθρώπων του διοικητικού συμβουλίου. Συζήτησαν για το ποια είναι τα βασικά προβλήματα του μετασχηματισμού, τι να είναι ένα καλό όραμα, κ.α. Επίσης προσπάθησε να καλέσει και τα ανώτερα στελέχη να συμμετάσχουν στη συζήτηση, αλλά μόνο ένα μικρό ποσοστό αυτών παρευρέθηκαν.

Χωρίς ενθουσιασμό, χωρίς συμμετοχή, το τελικό αποτέλεσμα δεν ήταν πολύ καλό. Κατορθώσανε να βάλουνε ένα όραμα στο χαρτί, αλλά ήταν μόνο μια άσκηση επί χάρτου.

Ο ίδιος ο Smith δεν είχε αντιληφθεί πόσο μεγάλα ήταν τα βραχυπρόθεσμα προβλήματά τους. Υπήρξε λειτουργικά προγράμματα που έπρεπε να προγραμματιστούν χρησιμοποιώντας διαφορετικούς προμηθευτές και διαδικασίες. Υπήρξαν νέα συστήματα με τα οποία οι εργαζόμενοι έπρεπε να αρχίσουν να δουλεύουν, αλλιώς δεν θα μπορούσαν να προγραμματίσουν την υπηρεσία αποτελεσματικά. Η διοίκηση είχε στην αρχή υπολογίσει ότι για τον σχεδιασμό του οράματος θα έπρεπε να εργασθεί για τρεις εβδομάδες. Όταν προστεθήκανε όλα τα παραπάνω, κατάλαβαν ότι είχαν μήνες μπροστά τους.

Έτσι, ο Smith άρχισε να μετατοπίζει την εστίασή του στη δημιουργία οράματος και με διάφορα μέσα κατόρθωσε να πείσει και την πλειοψηφία των υπαλλήλων για το πόσο σημαντικό ήταν να δημιουργηθεί ένα όραμα. Αυτή η τακτική κέρδισε την προσοχή της ανώτερης ομάδας διοίκησης και έτσι άρχισε να διαφαίνεται μια αλλαγή. Στη συνέχεια ενώ εξετάζανε πόσα χρήματα χρειάζεται να ξοδέψουν για να εδραιωθεί αυτό το όραμα σε ολόκληρη την επιχείρηση, μιλήσανε επίσης λίγο για το πρόγραμμα μελλοντικών επενδύσεων. Αυτό βοήθησε στο να χτιστεί η βάση για την επίλυση των πραγματικά μεγαλύτερων ζητημάτων. Το ενδιαφέρον άρχισε να μεγαλώνει, όπως και η αίσθηση του επείγοντος για την επίλυση των μεγαλύτερων προβλημάτων του μετασχηματισμού.»

Με βάση το παραπάνω παράδειγμα ο Nick Smith σημειώνει ότι ακόμα κι αν αναγνωρίζουμε το μέγεθος της άμεσης κρίσης, είναι σημαντικό να «αξιοποιήσουμε» την (πραγματική) κρίση για να κερδίσουμε την προσοχή των εργαζομένων και των ανωτέρων στελεχών της επιχείρησής, κι έπειτα να ωθήσουμε προς το όραμα.

Επίσης ισχυρίζεται ότι το άλμα στο όραμα, ή ίσως ακόμα συχνότερα στη στρατηγική, δελεάζει επειδή φαίνεται τόσο λογικό. Προφανώς, δεν μπορεί να υπάρξει λογική αλλαγή χωρίς λογική κατεύθυνση. Η λογική κατεύθυνση πρέπει προσδιορίζεται πρώτη και ακολουθεί η εφαρμογή αυτής μέσω της διαχείρισης της αλλαγής.

Το πρόβλημα με αυτήν την λογική είναι ότι τα πραγματικά καλά οράματα και οι στρατηγικές αλλαγής είναι όλο και περισσότερο δύσκολο να δημιουργηθούν. Ο κόσμος είναι σύνθετος και το επιχειρηματικό περιβάλλον πιο ασταθές. Ακόμη και ζητήματα που απασχολούν μια μικρή επιχείρηση ή ένα μικρό τμήμα σε μια πολύ μεγαλύτερη οργάνωση μπορούν να είναι πολύ περίπλοκα. Μια ομάδα απαιτείται να έχει τους σωστούς ανθρώπους, δέσμευση στον βασικό



στόχο, και την ικανότητα να εργαστεί μαζί καλά. Η δημιουργία της ομάδας (βήμα 2) που βρίσκει τους σωστούς ανθρώπους και που κερδίζει τη δέσμευση για έναν δύσκολο στόχο πρέπει να προηγηθεί της εργασίας για την δημιουργία του οράματος (βήμα 3). Και τα δύο δημιουργούνται πιο εύκολα όταν υπάρχει μια αίσθηση επείγουσας ανάγκης (βήμα 1).

Το τέταρτο στάδιο αναφέρεται στην διάδοση του οράματος της αλλαγής, δηλαδή στον ενστερνισμό του οράματος στα μέλη της επιχείρησης. Η διάδοση του οράματος της αλλαγής μπορεί να επιτευχθεί μέσω του διαλόγου, της ανταλλαγής απόψεων κι επιπλέον μέσα από παραδειγματικές και συμβολικές πράξεις και συμπεριφορές των ηγετικών στελεχών.

Μια πρακτική που ίσως βοηθήσει στην επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι η εξής:

*Μέθοδος 1:* Εύρεση μιας ομάδας ατόμων τους οποίους οι υπάλληλοι βλέπουν ως άτομα εμπιστοσύνης. Ίσως είναι άνθρωποι του ανθρώπινου δυναμικού που έχουν καλές σχέσεις με το υπόλοιπο εργασιακό δυναμικό ή σύμβουλοι που διασφαλίζουν την εμπιστευτικότητα και φαίνονται αξιόπιστοι. Ο ρόλος τους θα είναι να μιλούν σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των υπαλλήλων της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις είναι του τύπου: «Πρέπει να ξέρουμε πόσο καλά έχουμε διαδώσει το όραμα και τις στρατηγικές αλλαγής. Τι έχετε καταλάβει εσείς; Φαίνεται λογικό; Θέλετε πραγματικά να βοηθήσετε;». Οι ερευνητές μπορούν να συλλέξουν τις πληροφορίες χωρίς να κατονομάσουν τα άτομα που τις δίδουν. Αυτή η μέθοδος δεν στοιχίζει, ακόμη και σε μια μεγάλη επιχείρηση.

*Μέθοδος 2:* Εάν η επιχείρηση εκτιμά ήδη τους υπαλλήλους κάθε έτος με μια μελέτη απόδοσης (στην οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούν τον εαυτό τους), θα ήταν χρήσιμο να προστεθούν σε αυτήν θέματα σχετικά με το ζήτημα της επικοινωνίας όπως: «πως αντιλαμβάνεστε το όραμα της αλλαγής;». Αυτή η μέθοδος είναι πολύ φτηνή και εύκολη.

*Μέθοδος 3:* Δημιουργία ειδικού ερωτηματολογίου το οποίο θα στέλνεται στους υπαλλήλους. Μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερες ερωτήσεις από ότι στη Μέθοδο 2, αλλά κοστίζει περισσότερο και χρειάζεται περισσότερη προσοχή στην δημιουργία, επεξεργασία και ανάλυσή του.

*Μέθοδος 4:* Συζήτηση με τους υπαλλήλους για τα ζητήματα που απασχολούν την επιχείρηση, δίνοντας προσοχή πέρα από τα ίδια τα λόγια στα συναισθήματα που τα συνοδεύουν.

Ακολουθεί το παράδειγμα του Fred Woods (Kotter και Cohen, 2002, σελ 89-90):

«Ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια που απέτρεπαν τη σημαντική αλλαγή στην επιχείρησή τους ήταν η αδυναμία τους να «περάσουν» τα σημαντικά μηνύματα στους 120.000 υπαλλήλους

τους. Κάθε πρωί, οι υπάλληλοι λάμβαναν μάζες μηνυμάτων τα οποία προέρχονταν από όλες τις διαφορετικές πηγές, με αποτέλεσμα να μην δίδουν σημασία σε κανένα από αυτά.

Αυτό είχε ως συνέπεια οι υπάλληλοι να λαμβάνουν μεν τα μηνύματα αλλά να μην τα θυμούνται, είτε γιατί τα διάβασαν πριν π.χ. δέκα μέρες και ξέχασαν όλες τις πληροφορίες, είτε γιατί πήραν έναν τεράστιο σωρό μηνυμάτων και τα πέταξαν στον κάλαθο των αχρήστων.

Αυτό το πρόβλημα της έλλειψης επικοινωνίας ήταν σημαντικό και έπρεπε να λυθεί πρώτο. Η ηγεσία είχε την ευθύνη για την αρχική επικοινωνία.

Αφού εξέτασαν τη φύση της επικοινωνίας που δέχονταν καθημερινά οι υπάλληλοι, βρήκανε ότι το 80% των μηνυμάτων που έπαιρναν το πέταγαν οι ίδιοι.

Για να αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα, αναπτύξαν μια ιστοσελίδα την οποία τροφοδοτούσαν με πληροφορίες κάθε ημέρα για τους υπαλλήλους τους. Χρησιμοποιώντας την ιστοσελίδα αυτή, οι υπάλληλοι μπορούσαν να προσαρμόζουν τις πληροφορίες που έβλεπαν στον υπολογιστή τους, αποθηκεύοντας μόνο όσες πληροφορίες ήταν χρήσιμες για την εργασία τους.

Με τον σχεδιασμό αυτής της ιστοσελίδας, οι υπάλληλοι μπορούσαν πλέον να καταλάβουν πιο εύκολα τα σημαντικά ζητήματα που αφορούσαν την επιχείρησή τους.»

Το πέμπτο στάδιο αναφέρεται στην ανάθεση εξουσιών, στο μοίρασμα ευθύνης και την ευρεία συμμετοχή σημαντικής μάζας εργαζομένων της επιχείρησης. Συχνά, το μεγαλύτερο εμπόδιο στην αλλαγή είναι κάποιος προϊστάμενος ή κάποιος ψηλά στην ιεραρχία της επιχείρησης. Οι υφιστάμενοι βλέπουν το όραμα και θέλουν να βοηθήσουν, αλλά εμποδίζονται αποτελεσματικά.

Το «εμπόδιο» αυτό αντιμετωπίζεται με τρεις ουσιαστικά τρόπους: (α) το ζήτημα μπορεί να αγνοηθεί (κακή πρακτική), (β) το άτομο που αποτελεί πρόβλημα δίχως να το καταλαβαίνει λαμβάνει μέρος σε σεμινάρια που βοηθούν να μεταβάλλει την οπτική του και, (γ) το άτομο μπορεί να μετατεθεί ή να απολυθεί. Κανένας από αυτούς τους τρόπους δεν είναι σπουδαία λύση, ο πρώτος για προφανείς λόγους, ο δεύτερος επειδή συνήθως δεν επιτυγχάνει στην αλλαγή νοοτροπίας και ο τρίτος επειδή εάν δεν γίνει κατάλληλος χειρισμός τα υπόλοιπα παλαιότερα στελέχη θα αρχίσουν να αισθάνονται ανασφάλεια και μειονεξία, με αποτέλεσμα την μείωση της απόδοσής τους.

Ακολουθεί ξανά ένα παράδειγμα του Tim Wallance (Kotter και Cohen, 2002, σελ. 104-106):

«Υπήρξε ένας επιθεωρητής στην επιχείρησή του Wallance, ο Joe, ο οποίος είχε παλιές αντιλήψεις για το πως λειτουργεί μια επιχείρηση, και όλοι είχαν προειδοποιήσει τον Wallance ότι ο Joe δεν θα άλλαζε ποτέ τις ιδέες του. Ήταν στην επιχείρηση πάνω από είκοσι χρόνια και ήταν πολύ υπερήφανος για τα προϊόντα τους. Όποτε ήθελε ένας πελάτης μια αλλαγή στο προϊόν ή όταν κάποιος θα πρότεινε κάτι, θα αποκρινόταν: «το δοκιμάσαμε και δεν λειτούργησε», ή

«σκεφτήκαμε να κάνουμε την αλλαγή και αποφασίσαμε να μην την δοκιμάσουμε». Ο Joe πίστευε ότι πουλούσαν ένα εξαιρετικό προϊόν. Φαινόταν καλό άτομο, ταλαντούχο, και με πολύτιμη εμπειρία. Δεν μπορούσε όμως να δει την πλευρά του πελάτη.

Μια μέρα, ένας από τους καλύτερους πελάτες της επιχείρησης είπε στον Wallance ότι έπρεπε να αντικαταστήσουν τον Joe. Ο Wallance δεν συμμερίστηκε αυτή την ιδέα κι έτσι απάντησε στον πελάτη να κάνουν κάτι διαφορετικό που θα βοηθούσε και τους δύο.

Έτσι, ρώτησαν την διοίκηση εάν ο Joe θα μπορούσε να εργαστεί για άλλο τομέα της ίδιας επιχείρησης για έξι μήνες. Θα εργαζόταν σε μια διαφορετική θέση και θα είχε έναν διαφορετικό προϊστάμενο. Επιπλέον, συμφώνησαν ότι μετά από έξι μήνες θα τον έφερναν πίσω στον τομέα ως εκπρόσωπο των πελατών, ο οποίος θα επιθεωρούσε τα προϊόντα που ο καθένας από τους πελάτες παραλάμβανε. Αυτή ήταν διαφορετική εργασία από αυτή που είχε πριν, αλλά ήταν μια πολύ σημαντική. Η ιδέα ήταν να μετατραπεί ο Joe από εμπόδιο για κάποιους, σε κάποιον που θα τους βοηθούσε ενεργά.

Ο προϊστάμενος του Joe αρχικά πίστευε πως το σχέδιο δεν θα λειτουργούσε, αλλά στη συνέχεια συμφώνησε. Ο ίδιος ο Joe ήταν πολύ αρνητικός με την ιδέα. Έτσι ο προϊστάμενός του αναγκάστηκε να του πει ότι θα έχανε και την υπάρχουσα εργασία εάν δεν δεχόταν την προσφορά τους.

Η νέα θέση ήταν επιθεωρητής ποιότητας στις εγκαταστάσεις του πελάτη. Ανεξάρτητα από το πόσο δύσκολο ήταν για τον Joe αρχικά, έπρεπε να αλλάξει για να επιζήσει. Έπρεπε να μάθει την νέα θέση, την νέα επιχείρηση (του πελάτη), και πώς να εξετάζει τα προϊόντα της επιχείρησής του από την οπτική εκείνου του πελάτη.

Δεδομένου ότι δεν ήθελε να αποτύχει, προσπάθησε όσο μπορούσε στη νέα του θέση. Και όταν άρχισε, πραγματικά διαπίστωσε ότι ένα παλιό προϊόν τους, που νόμιζε ότι ήταν πολύ καλό, δεν ικανοποιούσε τις ανάγκες του πελάτη. Διαπίστωσε ότι αγόραζαν αυτό το προϊόν επειδή δεν είχαν καμία άλλη εναλλακτική λύση και επειδή η μετατροπή του ήταν δαπανηρή. Διαπίστωσε ότι ακόμα ένα προϊόν, που νόμιζε επίσης ότι ήταν πολύ υψηλής ποιότητας, ο πελάτης δεν είχαν κατανοήσει πλήρως πως να το χρησιμοποιεί. Τέλος, διαπίστωσε ότι η διαδικασία παραδόσεων ενός τρίτου προϊόντος δημιουργούσε πρόσθετα προβλήματα στον πελάτη τους.

Ο Joe κατέληξε να είναι ο καλύτερος επιθεωρητής που είχε ποτέ ο πελάτης. Όταν επέστρεψε στην επιχείρηση ήταν ένα νέο άτομο. Το εμπόδιο, η αντίσταση στην αλλαγή, έγινε ένας από τους καλύτερους διευθυντές.»

Το έκτο στάδιο αφορά την δημιουργία και επιδίωξη βραχυπρόθεσμων στόχων, οι οποίοι θα γίνονται αντιληπτοί ως ενδιάμεσες επιτυχίες στην περισσότερο μακροπρόθεσμη πορεία προς το όραμα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία αισιοδοξίας και την παρακίνηση – ενδυνάμωση των μελών της επιχείρησης, εφόσον βλέπουν ότι οι προσπάθειές τους έχουν χειροπιαστά αποτελέσματα. επίσης, οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες δυναμώνουν την

ορμή της αλλαγής, αφού μετατρέπουν σταδιακά τους «αντιδρώντες» σε υποστηρικτές της αλλαγής.

Ακολουθεί το παράδειγμα του Ross Kao (Kotter και Cohen, 2002, σελ 128-129):

«Ήξεραν ότι όταν έχει μια επιχείρηση πολλά πράγματα να αλλάξει ταυτόχρονα, εκείνοι που οδηγούν την αλλαγή μπαίνουν στον πειρασμό να τα παρατήσουν όλα. Όταν υπάρχει στόχος να αλλάξουν πολλά πράγματα συγχρόνως, υπάρχει κίνδυνος τίποτα να μην τελειώσει σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα και αυτό δημιουργεί προβλήματα και οδηγεί στην απογοήτευση. Οι άνθρωποι αναρωτιούνται που οδηγούνται και εάν έχουν υιοθετήσει ή όχι τη σωστή μέθοδο.

Για να αποφύγουν όλα αυτά, η επιχείρηση δημιούργησε μια λίστα με τους τέσσερις πρωταρχικούς της στόχους. Ήξεραν ποιες ήταν οι προτεραιότητές τους. Θα μπορούσαν να είχαν απαριθμήσει είκοσι πρωταρχικούς στόχους, αλλά δεν το έκαναν. Αντ' αυτού, δημοσιοποίησαν μονάχα αυτούς τους τέσσερις στόχους. Στην ουσία, είπαν σε ολόκληρη την επιχείρηση: «Αυτά είναι τα κορυφαία τέσσερα πράγματα για τα οποία θα εργαστούμε. Δεν θα προσθέσουμε κανένα άλλο, έως ότου επιτύχουμε σε αυτά».

Σε κάθε χώρο της επιχείρησης εντοπίσανε τους πίνακες ανακοινώσεων και τοποθέτησαν αυτά τα κορυφαία τέσσερα στοιχεία.

Γνώριζαν πως στιδήποτε και αν έκαναν πρώτο, έπρεπε να το επιτύχουν πολύ γρήγορα. Έπρεπε να το επιτύχουν ολοκληρωτικά, και να σιγουρευτούν ότι απομείνει αρκετή ενέργεια και συλλογική συμμετοχή για να το επιτύχουν, προτού να κινηθούν προς τον επόμενο στόχο. Για μια επιχείρηση, η ταχεία επίτευξη επιτυχιών και η διάδοση των επιτυχιών αυτών βοηθά να γίνει περισσότερη ορμητική.»

Η εστίαση σε τέσσερις στόχους σημαίνει ότι περισσότερα επιτυγχάνονται πιο γρήγορα. Στόχοι που επιτυγχάνονται γρήγορα προσφέρουν συναίσθημα ολοκλήρωσης και μια αίσθηση αισιοδοξίας. Αποτέλεσμα είναι και οι σταδιακές αλλαγές της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Το έβδομο στάδιο αναφέρεται στην παγιοποίηση των αποτελεσμάτων και στην προώθηση περαιτέρω αλλαγών. Χρησιμοποιώντας τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα ως επιχειρήματα και κίνητρα, προωθούνται περαιτέρω αλλαγές στα συστήματα, τις πολιτικές κ.λ.π., με αποτέλεσμα να προωθούνται με την σειρά τους άτομα που μπορούν να συμβάλλουν στο δράμα της αλλαγής.

Το όγδοο και τελευταίο στάδιο, κατά το υπόδειγμα του Kotter, αναφέρεται στην εμπέδωση της νέας κουλτούρας στην επιχείρηση. Πρόκειται για την ενσωμάτωση των νέων καταστάσεων στην εταιρική κουλτούρα προκειμένου να παγιώνονται οι αλλαγές.

Η νέα κουλτούρα αναπτύσσεται ως συνέπεια επιτυχούς δράσης κατά τη διάρκεια μιας αρκετά μεγάλης χρονικής περιόδου. Εδώ, η κατάλληλη προώθηση, ο προσανατολισμός υπαλλήλων,

και γεγονότα που δεσμεύουν συναισθηματικά τους εργαζόμενους μπορούν να κάνουν μεγάλη διαφορά. Στις περιπτώσεις στις οποίες η εταιρική κουλτούρα δεν αλλάζει μετά από κάποια αλλαγή, τα αποτελέσματα της τελευταίας θα εξανεμισθούν σταδιακά και η επιχείρηση θα επιστρέψει στην πρότερη κατάσταση.

Το παραπάνω μπορεί να γίνει πιο κατανοητό με το παράδειγμα του Arthur Sulzberger Jr. (Kotter και Cohen, 2002 σελ 171-173):

«Το ότι η επιχείρησή είχε αλλάξει σε σχέση με την τελευταία δεκαετία ήταν ένα εξαιρετικό κατόρθωμα για τους περισσότερους υπαλλήλους. Για μία περίοδο περίπου έξι ετών κατάφεραν να γίνουν μια εθνική εφημερίδα, που φθάνει στις εκατοντάδες χιλιάδες πωλήσεις και ενδεχομένως είχαν κερδίσει εκατομμύρια αναγνωστών, ακόμη κι έξω από την γεωγραφική βάση της Νέας Υόρκης. Αυτό σήμαινε ότι έπρεπε σημαντικά να επεκτείνουν τη διανομή, την κυκλοφορία, και τις εγκαταστάσεις εκτύπωσής τους. Θεώρησαν ότι έπρεπε επιπλέον να αρχίσουν να κερδίζουν διαφημίσεις εθνικού επιπέδου, κάτι που θα βοηθούσε και τους εργαζόμενους της εφημερίδας να αντιλαμβάνονται πλέον το προϊόν τους ως εθνικό και όχι πια τοπικό.

Ένα από τα πράγματα που κατάλαβε ο Sulzberger ήταν ότι αφού γνώριζε με σαφήνεια που θέλει να φτάσει και αφού το είχε συζητήσει και με τους υπαλλήλους της επιχείρησης, τίποτα δεν θα τους βοηθούσε περισσότερο να δημιουργήσουν τη νέα κουλτούρα γρηγορότερα, από το να αναπτύξουν το εργασιακό δυναμικό.

Έτσι άρχισαν να αναζητούν έναν άνθρωπο ο οποίος θα τους βοηθούσε να συνεχίσουν το όραμά τους. Υπήρξαν διάφοροι υποψήφιοι στο «κατάλληλο» επίπεδο στην ιεραρχία που παραδοσιακά θα ήταν πλέον πιθανό να κερδίσουν την θέση. Ήταν πράγματι καλοί, αλλά δεν είχαν ενστερνιστεί τη νέα κουλτούρα. Ήταν καθηλωμένοι σε παλιές αντιλήψεις, και παρά τις αλλαγές που είχαν κάνει θεωρούσαν ευκολότερο ή πιο βολικό να ενεργούν με τρόπους που υποστήριζαν το παρελθόν, και όχι το μέλλον. Ο Sulzberger γνώριζε ότι η λήψη αποφάσεων σύμφωνα με παλιές ιδέες μπορεί να κρατούσε την ιεραρχία, υπονόμευε όμως αυτό που είχαν επιτύχει και θα απέτρεπε την επιχείρηση από το να ακμάσει στο μέλλον.

Η θέση του σχεδιασμού της κατεύθυνσης στην οποία θα πορευόταν η επιχείρηση δόθηκε τελικά στην Denise Warren, η οποία ήταν «γύρω στα τριάντα». Η απόφαση αυτή ήταν αρκετά επιτυχής για την επιχείρηση, επειδή βασίστηκε στη δυνατότητα της Denise να αναδείξει τους κανόνες της νέας κουλτούρας επιτυγχάνοντας επίσης μακροπρόθεσμους στόχους.»

Ο Sulzberger υποστηρίζει με αυτό το παράδειγμα ότι οι επιχειρήσεις κερδίζουν περισσότερα όταν αναγνωρίζουν / εντοπίζουν τέτοιους ανθρώπους και τους προωθούν. Πρέπει όμως να είναι προσεκτικοί για να επιλέξουν τους ανθρώπους που έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να κάνουν την εργασία τους. Αυτό απαιτεί μια καλή διαδικασία που ξεχωρίζει τα διαφορετικά προσόντα σε κάθε υποψήφιο. Εάν τα στελέχη στα ανώτερα επίπεδα της επιχείρησης έχουν ενστερνιστεί τη νέα κουλτούρα, εάν είναι αρκετά σαφείς γιατί θέλουν να

φτάσουν εκεί που θέλουν να φτάσουν, και εάν η λογική τους είναι σωστή, οι περισσότεροι υπάλληλοι θα καταλάβουν ακόμα κι αν εκπλαγούν στην αρχή.

Βάζοντας σε τέτοιες θέσεις ανθρώπους οι οποίοι έχουν απορροφήσει μια νέα κουλτούρα, δημιουργούνται όλο και περισσότερο γερά και σταθερά θεμέλια. Έτσι μπορεί να αναπτυχθεί ένας ευεργετικός κύκλος. Ένα ισχυρότερο πρότυπο λήψης αποφάσεων (α) οδηγεί σε προοδευτικές επιλογές, (β) οι οποίες οδηγούν σε εκείνους που αποδέχονται την νέα κουλτούρα που εμφυσείται, (γ) κάτι το οποίο οδηγεί στο «σωστό» είδος συμπεριφοράς, (δ) που οδηγεί στη συνέχιση ή την καλύτερη επιχειρηματική επιτυχία, (ε) η οποία οδηγεί σε ένα περισσότερο εμπεδωμένο σύνολο νέων κανόνων, (στ) το οποίο οδηγεί στο σωστό είδος αποφάσεων προόδου, και ούτω καθεξής.

#### 4 Αλλαγή Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο Schein (1990) υποστηρίζει ότι κουλτούρα είναι οι βασικές υποθέσεις που μια δεδομένη ομάδα έχει δημιουργήσει ώστε να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης. Οι υποθέσεις αυτές έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και επομένως μπορούν να διδαχθούν στα νέα μέλη ως ο ορθός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται σε σχέση με τα προβλήματα.

Η κουλτούρα διαπνέει όλες τις πλευρές της ζωής της επιχείρησης και έχει ζωτική σημασία για την επίδοση της επιχείρησης.

Ο Molenaar (2002) αναφέρει ότι για να καταλάβουμε πραγματικά την εταιρική κουλτούρα, πρέπει να γίνουν κατανοητά τα χαρακτηριστικά της. Ακολουθούν μερικά από τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας:

Κατά τους Kotter και Heskett (1992), η εταιρική κουλτούρα αντιπροσωπεύει συμπεριφορές τις οποίες οι νέοι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να ακολουθούν. Η εταιρική κουλτούρα έχει ισχυρή επίδραση στα άτομα και στην απόδοσή τους. Κατά τον Hai (1986), η εταιρική κουλτούρα δημιουργεί τους κανόνες αποδεκτής συμπεριφοράς και επηρεάζει τις εξωτερικές σχέσεις της εταιρίας, καθώς επίσης και τις εσωτερικές σχέσεις των υπαλλήλων. Η εταιρική κουλτούρα έχει επιπτώσεις στα κίνητρα και στους στόχους των εργαζομένων. Συμπεριφορές όπως η καινοτομία, η λήψη απόφασης, η επικοινωνία, η οργάνωση, η αξιολόγηση της επιτυχίας και η ανταμοιβή επηρεάζονται από την εταιρική κουλτούρα. Κατά τους Hampden και Turner (1990), η εταιρική κουλτούρα ενισχύει ιδέες και συναισθήματα τα οποία είναι σύμφωνα με τις υπάρχουσες πεποιθήσεις της εταιρίας.

Εάν θέλουμε να μάθουμε πώς αλλάζει η κουλτούρα μιας επιχείρησης, πρέπει να καταλάβουμε πρώτα πώς δημιουργείται. Ο Schein (1999) υποστηρίζει ότι υπάρχουν έξι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους εξελίσσεται η εταιρική κουλτούρα. Μερικοί από αυτούς μπορούν να επηρεαστούν από τους ηγέτες ενώ άλλοι όχι:

- Μια γενική εξέλιξη, με την οποία η επιχείρηση προσαρμόζεται φυσικά στο περιβάλλον της.
- Μια συγκεκριμένη εξέλιξη ομάδων ή υποομάδων μέσα στην επιχείρηση.
- Μια καθοδηγούμενη εξέλιξη ως αποτέλεσμα των πολιτισμικών ιδεών των ηγετών.
- Μια καθοδηγούμενη εξέλιξη ώστε να ενθαρρυνθούν οι ομάδες για να μάθει η μία από την άλλη και να ενδυναμωθούν τα άτομα τα οποία προσαρμόζονται καλύτερα στην τρέχουσα πραγματικότητα.
- Μια προγραμματισμένη και διοικούμενη αλλαγή κουλτούρας, μέσω της δημιουργίας παράλληλων συστημάτων από οργανωτικές επιτροπές και προγραμμάτων αλλαγής.
- Μια μερική ή ολική καταστροφή της υπάρχουσας κουλτούρας μέσω της νέας ηγεσίας, η οποία αποβάλλει (ή απομονώνει) τους φορείς της προηγούμενης κουλτούρας.

Ο Schein υπογραμμίζει το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν θα αλλάξουν επιτυχώς την κουλτούρα τους, όταν αυτή η αλλαγή αποτελεί αυτοσκοπό. Η αφετηρία για την αλλαγή εταιρικής κουλτούρας πρέπει πάντα να είναι τα πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

## 5. Συμπέρασμα

Η επίτευξη της αλλαγής σε μια επιχείρηση μπορεί να γίνει με επιτυχία εάν ακολουθηθούν τα οχτώ διαδοχικά βήματα του Kotter. Παράλληλα με αυτό είναι ωφέλιμη και η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:

### Αλλαγή και ο Ηγέτης

#### 1. Ηγεσία με Όραμα

*«Το πρώτο βασικό συστατικό της ηγεσίας είναι ένα καθοδηγητικό-όραμα. Ο ηγέτης έχει μια σαφή ιδέα αυτού που θέλει να κάνει - επαγγελματικά και προσωπικά - και την δύναμη να επιμένει παρά τις δυσκολίες, ακόμη και τις αποτυχίες. Αν κάποιος δεν γνωρίζει που θέλει να πάει και γιατί, πιθανώς δεν μπορεί να φθάσει ποτέ εκεί.» (Warren Bennis, 1994)*

Η ηγεσία με όραμα φαίνεται να είναι κάτι ιερό. Οι σημερινοί ηγέτες των επιχειρήσεων δίνουν ιδιαίτερη αξία στο όραμα ως εργαλείο για την οργανωσιακή αλλαγή. Αλλά είναι η ηγεσία με όραμα πραγματικά η απάντηση;

Η εταιρία Cameron Change Consultancy Data (2002) έγραψε ότι σε συνεδρίες συζήτησης του ρόλου του ηγέτη σε μια προσπάθεια για αλλαγή ζητήθηκε από ανώτερα και μέσα στελέχη ιδιωτικού τομέα στην Μ. Βρετανία να ονομάσουν ιστορικά σημαντικούς ηγέτες αλλαγής. Τα τέσσερα ονόματα που αναδείχθηκαν ως ηγέτες αλλαγής κατά τη διάρκεια της περιόδου 1997-2002 ήταν: (α) ο Γουίνστον Τσώρτσιλ, (β) η Μάργκαρετ Θάτσερ, (γ) ο Νέλσον Μαντέλα και, (δ) ο Αδόλφος Χίτλερ.

Τα κορυφαία πέντε χαρακτηριστικά αυτών των ατόμων, όπως αναφέρθηκαν από τα στελέχη ήταν: (α) σαφές όραμα, (β) σαφής τοποθέτηση, (γ) εξαιρετικός ομιλητής με μεγάλη παρουσία, (δ) αντίσταση όταν απαιτείται και, (ε) ικανότητα να σταθεί μόνος και να τραβήξει «μπροστά».

Φαίνεται λοιπόν ότι αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά είναι σημαντικά για έναν ηγέτη και, προφανώς για το είδος της ηγεσίας που αυτός είναι ικανός να ασκήσει.

Ακολουθούν οι απόψεις κάποιων υποστηρικτών της ηγεσίας με όραμα, καθώς και οι απόψεις εκείνων που διαφωνούν με αυτή.

Ο Bennis (1994) προσδιόρισε τρία βασικά συστατικά της ηγεσίας:

- καθοδηγητικό όραμα
- πάθος
- ακεραιότητα

Ανέπτυξε επίσης μια χρήσιμη σύγκριση των διαφορών μεταξύ της διαχείρισης και της ηγεσίας από τις οποίες πηγάζουν μερικές από τις ξεχωριστές ιδιότητες ενός οραματιστή ηγέτη.

Ο Kotter (1996) σκέπτεται τις ιδέες του Bennis υποστηρίζοντας ότι «έχουμε αυξήσει την παραγωγή πολύ ταλαντούχων ανθρώπων οι οποίοι μπορεί να είναι διευθυντές αλλά όχι ηγέτες - διευθυντές, ενώ το όραμα δεν φαίνεται να είναι απαραίτητο συστατικό της



αποτελεσματικής διαχείρισης. Επίσης υποστηρίζει ότι ο ηγέτης διαφέρει από τον διευθυντή: Οι ηγέτες δεν κάνουν σχέδια, δεν λύνουν προβλήματα, δεν οργανώνουν τους ανθρώπους. Αυτό που πραγματικά πρέπει να κάνουν οι ηγέτες είναι να προετοιμάζουν την επιχείρηση για την αλλαγή και να βοηθούν τους ανθρώπους να την αντιμετωπίσουν καθώς αγωνίζονται γι' αυτή.

Προσδιορίζει τρεις τομείς εστίασης για τους ηγέτες:

- να προσδίδουν κατευθύνσεις αντί να ασχολούνται με τον προγραμματισμό και την σύνταξη προϋπολογισμών
- να ευθυγραμμίζουν τα συμφέροντα των ανθρώπων με εκείνα της επιχείρησης, και αντιστρόφως
- να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό να ενεργεί πέρα και πάνω από τις «απλές» προσπάθειες διαρκούς ελέγχου και επίλυσης καθημερινών προβλημάτων

## 2. Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ο Bass (στο Bryman, 1992) ανέπτυξε την έννοια της ηγεσίας του μετασχηματισμού, την οποία πολλοί διευθυντές βρίσκουν σημαντική και χρήσιμη. Διάκρινε μεταξύ συναλλακτικής (transactional) και της μετασχηματιστικής ηγεσίας και υποστήριξε ότι η χαρισματική και εμπνευσμένη ηγεσία είναι συστατικά με τα οποία συνδέεται η επιτυχία της ηγεσίας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει τον ηγέτη που βελτιώνει την αίσθηση των υποστηρικτών της αλλαγής για την ορθότητα του σκοπού και που δίδει κίνητρα για την επιδίωξη του σκοπού. Οι στόχοι του ηγέτη και των υποστηρικτών συνδυάζονται σε έναν κοινό σκοπό και ο ηγέτης αυξάνει την εμπιστοσύνη και τις προσδοκίες των υποστηρικτών. Η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει:

- χάρισμα
- έμπνευση
- διανοητική υποκίνηση
- εξατομικευμένη εκτίμηση

Η συναλλακτική ηγεσία, από την άλλη πλευρά, είναι απλά μια συναλλαγή στην οποία οι ηγέτες προσφέρουν ανταμοιβές όταν οι υποστηρικτές της αλλαγής επιτυγχάνουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί.

Η έρευνα του Howard Gardner (1996) σχετικά με τη φύση των επιτυχημένων ηγετών προκάλεσε συζητήσεις για την ηγεσία με όραμα. Επέλεξε ένδεκα ηγέτες του 20ού αιώνα που έχουν κάνει πραγματικά διαφορά και ερεύνησε τις ζωές τους και την εργασία τους

μέσω της ανάγνωσης των βιογραφιών τους και ανακάλυψε ομιλίες, επιστολές, και μαγνητοταινίες που ήταν διαθέσιμες.

Επέλεξε ένα μίγμα διαφορετικών τύπων ηγετών, συνδυάζοντας τους επιχειρηματικούς ηγέτες, τους πολιτικούς ηγέτες και εκείνους που επηρέασαν τη σκέψη και τις συμπεριφορές μας χωρίς να είναι σε θέση να μας οδηγήσουν άμεσα.

Ο κατάλογος περιελάμβανε μεταξύ άλλων, τον Alfred Sloan (προϊστάμενο της General Motors), τον Πάπα Ιωάννη τον 23<sup>ο</sup> (ένας από τους πιο δημοφιλείς των σύγχρονων χρόνων), τον Martin Luther King (συνήγορος των Αφροαμερικανών), και την Margaret Mead (ανθρωπολόγος που επηρέασε βαθιά τις αντιλήψεις για την παιδική ηλικία, την οικογενειακή ζωή και την κοινωνία). Τα συμπεράσματα του Gardner ήταν ότι εκείνοι οι ηγέτες που είχαν κάνει πραγματικά μια διαφορά σε σχέση με τον τρόπο που οι άλλοι σκέπτονται, αισθάνθηκαν και ενέργησαν σαν να έχουν μια βασική ιδέα ή ένα μήνυμα που διαπνέει ολόκληρη τη ζωή και την στάση τους.

Οι ιδέες και τα μηνύματα όχι μόνο παρέχουν το υπόβαθρο αλλά βοηθούν τους υποστηρικτές της αλλαγής να προβάλλουν το μέλλον και να αντιληφθούν πως μπορούν να το επηρεάσουν.

Margaret Mead: *«Ως ανθρώπινα όντα μπορούμε να λάβουμε σοφές αποφάσεις για τις ζωές μας με τη μελέτη των επιλογών που πολλοί άλλοι πολιτισμοί ακολουθούν»*

Mahatma Gandhi: *«Στην Ινδία είμαστε ίσοι στη θέση και την αξία με τα άλλα ανθρώπινα όντα. Πρέπει να εργαστούμε σε συνεργασία με τους αντιπάλους μας εάν είναι δυνατόν, αλλά να είμαστε και προετοιμασμένοι για αντιπαράθεση εάν κριθεί απαραίτητο».*

Από την άλλη πλευρά, οι Heifetz και Laurie (1997) υποστηρίζουν ότι το όραμα δεν είναι η απάντηση. Λένε ότι το ανώτερο στέλεχος πρέπει να αλλάξει την προσέγγισή του/της για να ταιριάζει με τις ανάγκες της επιχείρησης του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Λένε ότι αυτό που απαιτείται είναι προσαρμοστική ηγεσία, δηλαδή ηγέτες που αφήνουν τους εργαζόμενους να αισθανθούν την εξωτερική πίεση και που επιτρέπουν την δημιουργική σύγκρουση μέσα από την οποία έρχεται η εξέλιξη.

Οι υποστηρικτές της αλλαγής θέλουν και αυτοί-άνεση, σταθερότητα και λύσεις από τους ηγέτες τους. Οι πραγματικοί ηγέτες υποβάλλουν σκληρές ερωτήσεις και βγάζουν τους εργαζόμενους από την βολή τους. Κατόπιν, διαχειρίζονται τον κίνδυνο που αναδύεται.

Υπάρχει μια διαφορά μεταξύ του τύπου ηγεσίας που απαιτείται για να λύσει ένα τυπικό πρόβλημα και του τύπου ηγεσίας που απαιτείται για να επιτρέψει μια σύνθετη οργανωσιακή αλλαγή. Οι ηγέτες της αλλαγής πρέπει να επικεντρωθούν στην ανίχνευση του περιβάλλοντος και να επιστήσουν την προσοχή των ανθρώπων στις σύνθετες προσαρμοστικές προκλήσεις που

πρέπει να εξετάσει η οργάνωση, όπως οι αλλαγές κουλτούρας ή οι αλλαγές στις θεμελιώδεις διαδικασίες. Αυτό δεν σημαίνει ότι λύνονται τα προβλήματα των εργαζόμενων χωρίς αυτούς, αλλά ότι δίνεται η εργασία πίσω σε αυτούς. Επίσης σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν προστατεύονται από τις κακές ειδήσεις και τις δυσκολίες, αλλά αφήνονται να αισθανθούν τον κίνδυνο των πραγμάτων και να αντιληφθούν την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης. Οι ιδέες αυτές είναι αρκετά μακριά από την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, για την οποία επιτυχείς ηγέτες είναι χαρισματικοί, οραματιστές και εμπνευσμένοι.

### 3. Ρόλοι που Διαδραματίζουν οι Ηγέτες

Υπάρχουν διάφορες απόψεις για το ρόλο που ένας ηγέτης πρέπει να διαδραματίσει στη διαδικασία αλλαγής. Θα χρησιμοποιηθεί ξανά το πλαίσιο των μεταφορών του Gareth που παρατέθηκε στο Κεφάλαιο περί αλλαγής στις επιχειρήσεις.

- η μεταφορά της επιχείρησης ως μηχανής υπονοεί ότι ο ηγέτης βρίσκεται στην κορυφή της οργάνωσης, θέτει στόχους και τους οδηγεί κατευθείαν στην ολοκλήρωση
- η μεταφορά της επιχείρησης ως πολιτικού συστήματος υπονοεί ότι ο ηγέτης πρέπει να γίνει ο αρχηγός ενός ισχυρού συνασπισμού που προσελκύει υποστηρικτές με την διάδοση ενός ελκυστικού οράματος, και μέσω διαπραγματεύσεων
- η μεταφορά της επιχείρησης ως οργανισμού υποστηρίζει ότι ο αρχικός ρόλος ενός ηγέτη είναι αυτός του αρχηγού και του συμβούλου
- η μεταφορά της επιχείρησης ως ροής και μετασχηματισμού λέει ότι ο ηγέτης βοηθά και υποστηρίζει την αλλαγή που αναδύεται μέσα από τους μηχανισμούς αυτοοργάνωσης και αυτοανανέωσης

Ο Senge (1999) προσδιορίζει τρεις σημαντικούς τύπους ηγετών: τοπικοί ηγέτες γραμμής, εκτελεστικοί ηγέτες και ηγέτες δικτύων.

*Τοπικοί ηγέτες γραμμής:* είναι οι διευθυντές πρώτης γραμμής που σχεδιάζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Χωρίς αυτούς τους ανθρώπους καμία σημαντική αλλαγή δεν μπορεί να συμβεί. Αυτοί οι άνθρωποι εστιάζονται συνήθως στις ομάδες και τους πελάτες τους. Στηρίζονται στους ηγέτες δικτύων για να τους συνδέσουν με άλλα μέρη της οργάνωσης, και στους εκτελεστικούς ηγέτες για να δημιουργήσουν τη σωστή υποδομή για τις καλές ιδέες έτσι ώστε να ριζώσουν.

*Εκτελεστικοί ηγέτες:* είναι τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων. Ο Senge δεν θεωρεί ότι όλη η αλλαγή ξεκινά από εδώ. Δηλώνει ότι αυτοί οι ηγέτες είναι αρμόδιοι για τρία βασικά πράγματα: για τον σχεδιασμό (α) «σωστού» καινοτομικού περιβάλλοντος (β) «σωστής»

υποδομής για αξιολόγηση και ανταμοιβή και (γ) για την εκπαίδευση των τοπικών ηγετών γραμμής και τη διαμόρφωση των δεσμεύσεών τους για τις αξίες και το σκοπό,

Ο Senge τονίζει ότι οι πραγματικά σημαντικές οργανωσιακές προκλήσεις εμφανίζονται στην διεπαφή μεταξύ των ομάδων προγράμματος, των λειτουργιών και των ομάδων.

Οι ηγέτες δικτύων είναι άνθρωποι που εργάζονται για αυτές τις διεπαφές. Είναι οδηγοί, σύμβουλοι, ενεργοί βοηθοί (που βοηθούν τις ομάδες ανθρώπων να πάρουν τους πόρους που χρειάζονται από αλλού), κι εργάζονται σε συνεργασία με τους ηγέτες γραμμής. Έχουν συχνά τη διορατικότητα να βοηθούν τους τοπικούς ηγέτες γραμμής να προωθούν αλλαγές, με στόχο να συμβούν σε ολόκληρη την οργάνωση.

Οι διασυνδέσεις είναι δύσκολο να επιτευχθούν στην πραγματικότητα. Έχουν παρατηρηθεί τα ακόλουθα εμπόδια στην επίτευξη της ομαλής διασύνδεσης μεταξύ των διαφορετικών ρόλων:

- Οι εκτελεστικοί ηγέτες είναι πολυάσχολοι και μπορεί να αποκοπούν από τους τοπικούς ηγέτες γραμμής τους.
- Οι εκτελεστικοί ηγέτες και οι τοπικοί ηγέτες γραμμής συναντούνται σπάνια πρόσωπο με πρόσωπο και συνήθως επικοινωνούν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.
- Οι ηγέτες δικτύων, ως εσωτερικοί σύμβουλοι ή βοηθοί διαδικασίας, συχνά αποσπούνται από τους ρόλους ηγεσίας τους είτε για να εκτελέσουν τους ειδικούς στόχους είτε για να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες.
- Οι ηγέτες δικτύων μπορεί να είναι πολυάσχολοι και αποτελεσματικοί, αλλά συνήθως είναι υποτιμημένοι ως ηγέτες και φορείς αλλαγής. Χρειάζεται συχνά να μάχονται για να αναγνωριστούν ως σημαντικοί φορείς στην οργάνωση.

Το πρότυπο του Senge αναγνωρίζει την ανάγκη και για τους τρεις τύπους ηγετών, και την ανάγκη για σύνδεση και συνοχή μεταξύ των διαφορετικών μερών της οργάνωσης όταν επιδιώκεται αλλαγή.

#### 4. Μορφές και Δεξιότητες Ηγεσίας

Πολλά έχουν γραφτεί για το ύψος και τις δεξιότητες που χρειάζεται να διαθέτει η ηγεσία. Επιλέχθηκε η εργασία του Goleman (2000) επειδή δείχνει χρήσιμη για οποιοδήποτε στάδιο οργανωσιακής αλλαγής. Η εργασία του για τις μορφές ηγεσίας προσδιορίζει ένα σύνολο έξι μορφών για τον ηγέτη, ανάλογα με την κατάσταση που επικρατεί στην διαδικασία της αλλαγής.

Το σύνολο των έξι μορφών βασίζεται στην εργασία του Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), η οποία καθορίζει τις ικανότητες που συνδέονται με την επιτυχή ηγεσία.

Στην αναζήτησή του για τις συνδέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης, ο Goleman ανέπτυξε ένα σύνολο έξι διακριτών μορφών ηγεσίας, τις οποίες χρησιμοποίησε για να μελετήσει την απόδοση πάνω από 3.800 ανώτερων υπαλλήλων παγκοσμίως. Ο Goleman διαπίστωσε ότι κάθε μορφή ηγεσίας χωριστά έχει μια μοναδική επίδραση στο κλίμα της επιχείρησης στη διάρκεια του χρόνου, θετική ή αρνητική. Αυτό έχει στη συνέχεια σημαντική επιρροή στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Ο Goleman συνδέει άμεσα την ικανότητα των ηγετών με τα επιχειρηματικά αποτελέσματα αλλά προσδιορίζει και τις καταστάσεις στις οποίες κάθε μορφή ηγεσίας είναι αποτελεσματική.

*Καταναγκαστική:* αυτό είναι ένα ύφος που υιοθετείται όταν απαιτούνται άμεσα επείγουσες αλλαγές. Ωστόσο, για μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα πρέπει να συνδυαστεί και με άλλες μορφές ηγεσίας. Εάν αυτό το ύφος δεν χρησιμοποιηθεί σωστά θα έχουμε αρνητικά αποτελέσματα όπως πίεση και δυσπιστία.

*Επιτακτική:* αυτό το ύφος είναι χρήσιμο όταν ο ηγέτης είναι αξιόπιστος και ενθουσιώδης. Αυτή είναι η ηγεσία με όραμα. Ο Goleman υποστηρίζει ότι αυτό το ύφος θα λειτουργήσει σωστά μόνο εάν οι άνθρωποι σέβονται τον ηγέτη τους και ο ίδιος είναι πραγματικά ενθουσιώδης υποστηρικτής της αλλαγής που απαιτείται.

*Φιλική (affiliative):* αυτό το ύφος βοηθά να καθιερωθεί εμπιστοσύνη. Μπορεί να είναι χρήσιμο όταν η μετάβαση σε μια διαδικασία αλλαγής είναι δύσκολη. Εντούτοις, πρέπει να χρησιμοποιηθεί σε συνεργασία με τις άλλες μορφές για να είναι αποτελεσματική στον καθορισμό της κατεύθυνσης της αλλαγής και στη δημιουργία προόδου.

*Δημοκρατική:* αυτό είναι ένα αποτελεσματικό ύφος όταν η ομάδα γνωρίζει ως σύνολο περισσότερο για την επικρατούσα κατάσταση απ' ό,τι ο ηγέτης. Η ομάδα είναι σε θέση να βρίσκει νέες ιδέες και να δημιουργεί σχέδια με τον ηγέτη ο οποίος λειτουργεί ως βοηθός και υποστηρικτής της.

*Βηματοδότης:* αυτό το ύφος αφορά τον ηγέτη που ηγείται δια του παραδείγματος και βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της αλλαγής. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά όταν υπάρχει ομαδική εργασία, αλλά δεν θα οδηγήσει σε μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα εάν χρησιμοποιηθεί μεμονωμένα.

*Εκπαιδευτής:* αυτό το ύφος είναι κατάλληλο όταν τα άτομα της ομάδας χρειάζεται να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και γνώση για τις αλλαγές οι οποίες πρέπει να γίνουν.

Η μελέτη του Goleman σχετικά με την ανάγκη ύπαρξης υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη είναι πειστική. Κατ' αρχάς, η έρευνά του σχετικά με 181 διαφορετικά πρότυπα διοικητικής ικανότητας τα οποία προήλθαν από 121 οργανώσεις παγκοσμίως έδειξε ότι το 67% των δυνατοτήτων που κρίθηκαν για τη διοικητική ικανότητα ήταν ουσιαστικά συναισθηματικές ικανότητες. Περαιτέρω έρευνα που διεξήχθη από τους Hay και McBer εξέτασε στοιχεία από 40 διαφορετικές εταιρίες για να καθορίσει τη διαφορά από την άποψη των ικανοτήτων μεταξύ των πολύ επιτυχημένων και των μέτριων ηγετών, έδειξε και πάλι ότι οι συναισθηματικές ικανότητες ήταν δύο φορές πιο σημαντικές από τα τυπικά προσόντα.

## 5. Συμπέρασμα

Βασική προϋπόθεση επιτυχίας των αλλαγών είναι οι ηγέτες των επιχειρήσεων να έχουν όραμα. Η ύπαρξη οράματος βοηθάει τους εργαζομένους να επικεντρωθούν ακόμη περισσότερο στην προσπάθειά τους για αλλαγή.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Πρώτος σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας ήταν να γίνει κατανοητό το τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο και πως η διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής βοηθάει στην υλοποίηση του σχεδίου. Βασικό επιχείρημα είναι ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλλάζει μπορεί να επιδρά στην ικανότητά της να σχεδιάζει και να υλοποιεί επιτυχημένα επιχειρηματικά σχέδια.

Βασισμένοι στην ιδέα αυτή, αναλύσαμε ένα υποθετικό επιχειρηματικό σχέδιο με όλα τα τμήματά του και στην συνέχεια επιχειρήσαμε να εξετάσουμε αρκετά από τα ζητήματα που άπτονται της οργανωσιακής αλλαγής. Η οργανωσιακή αλλαγή ως επιστημονικό πεδίο είναι αρκετά πρόσφατη και σχετίζεται άμεσα με την έννοια της οργανωσιακής μάθησης, η οποία όμως ήταν έξω από το πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Η ανάλυση που έγινε δεν ήταν εξαντλητική, καθόσον το πεδίο της οργανωσιακής αλλαγής είναι αρκετά ευρύ. Ωστόσο, πιστεύουμε ότι εξετάστηκαν αρκετά από τα σημαντικά ζητήματα που επιδρούν στην ικανότητα των επιχειρήσεων να αλλάζουν και να μετασχηματίζονται. Πέρα από το ότι έχουν παρατεθεί αρκετοί τρόποι διαχείρισης της αλλαγής, και τρόποι ηγεσίας και καθοδήγησης της προσπάθειας για αλλαγή, ένα από τα περισσότερο θεμελιώδη συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε είναι το ότι η μεγαλύτερη πρόκληση στη διαδικασία της οργανωσιακής είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς των ανθρώπων που εργάζονται για μια επιχείρηση.

Αναφερόμαστε στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και του *modus operandi* της επιχείρησης. Η ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να μετασχηματίζεται φαίνεται ότι στηρίζεται λιγότερο στην ορθολογική ανάλυση και στη σκέψη και περισσότερο στο όραμα και στην αίσθηση.

Σε κάθε περίπτωση, πρόκειται για διαδικασίες μακροχρόνιες και τα αποτελέσματα των προσπαθειών για αλλαγή αρχίζουν να γίνονται διακριτά ίσως και έτη μετά την έναρξη της προσπάθειας. Αυτό συνεπάγεται ότι σε οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή, τα στελέχη των επιχειρήσεων χρειάζεται να δίδουν αρκετό χρόνο ώστε να φανούν τα αποτελέσματα και να μην παύουν να προσπαθούν γρήγορα. Συνεπάγεται όμως επίσης ότι οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή προς λανθασμένη κατεύθυνση θα έχει μακροπρόθεσμα αρνητικά αποτελέσματα, τα οποία θα χρειασθούν ακόμη περισσότερο χρόνο για να διορθωθούν.

Εκείνο που ίσως είναι επίσης σημαντικό είναι η θεώρηση της επιχείρησης όχι ως ενός νομικού προσώπου, το οποίο λειτουργεί πάντοτε ως μια ενιαία μονάδα, αλλά η θεώρησή της ως ενός ζωντανού οργανισμού. Αυτός ο οργανισμός εξελίσσεται στον χρόνο ανάλογα με τα εσωτερικά και εξωτερικά ερεθίσματα που δέχεται. Αν αυτή η προσαρμογή είναι αργή, ή αν

δεν υπάρξει, η επιχείρηση καταδικάζεται σε εξαφάνιση. Όταν όμως η ικανότητα προσαρμογής και μετασχηματισμού είναι μεγάλη, τότε η επιχείρηση μπορεί όχι μονάχα να επιβιώσει αλλά ίσως και να καινοτομήσει, αναγκάζοντας με τον τρόπο αυτό τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις να προσαρμοσθούν στο περιβάλλον που η πρώτη δημιουργεί.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Abrahamson, E. (2000) "Dynamic Stability", *Harvard Business Review*, January-February
- Bartlett, C. και Ghoshal, S. (1995) "Rebuilding Behavioural Context: turn process re-engineering into people rejuvenation", *Sloan Management Review*, Autumn
- Bennis, W. (1994), *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Blanchard, K. και Johnson, S. (1982) *The one Minute Manager*, Morrow
- Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London
- Buchanan, D. και Huczynski, A. (1985) *Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, London
- Cameron, E. και Green, M. (2004) *Making Sense of Change Management*, Kogan Page
- Casey, D. (1993) *Managing Learning in Organizations*, Open University Press, Buckingham
- Cohen, S.G. και Bailey, D. E. (1997) «What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite», *Journal of Management*, 23, pp 239-90
- Covello, J. A., και Hazelgren, B. J., (1994) *The Complete Book of Business Plans*, Sourcebooks Inc.
- Daft, R. L. (1983) *Organisation Theory and Design*, West
- Duck, J., D., (1993) "Managing Change" στο Harvard Business Review School "On Change", σελ. 55-81
- Drucker, P. (1993) *Managing in Turbulent Times*, Butterworth-Heinemann
- Farrell, D. and Petersen, J. C. (1982) «Patterns of Political Behaviour in Organizations», *Academy of Management Review*, 7(3), July
- Gardner, H. (1996) *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, HarperCollins, London
- Goleman, D. (1998) *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London
- Goleman, D. (2000) «Leadership that gets Results», *Harvard Business Review*, 78 (2) (Mar), pp 78-90
- Goss, T. (1993) «The Reinvention roller coaster: risking the present for a powerful future», *Harvard Business Review*, November-December
- Hai, D. M. (ed.) (1986) *Organizational Behaviour: Experiences and cases*, West Publishing, St Paul, MN
- Hamel, G. (1994) *Competing for the Future*, Economist Conference, London (June)
- Hampden – Turner, C. (1990) *Creating Corporate Culture*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Kotter, J., P. (1995) "Leading Change" στο Harvard Business Review School "On Change", σελ. 2-20

- Hayes, J. (1984) "The politically competent manager", *Journal of General Management*, 10(i), Autumn
- Heifetz, R. και Laurie, D. (1997) «The work of leadership», *Harvard Business Review*, 75 (1) (Jan-Feb), σελ. 124-34
- Henrik, R. (1980) *The Psychotherapy Handbook*, New American Library, New York
- Henry, J. και Mayle, D., (2002) "Managing Innovation and Change", Sage
- James, P., (1998) *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Kanter, R. M. (1983) *The middle manager as innovator*, στο Hamermesch, R. G. (ed.) *Strategic Management*, John Wiley
- Kolb, D. (1984), *Experiential Learning*, Prentice-Hall, New York
- Kotter, J., P. (1979) "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, March-April
- Kotter, J., P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Kotter, J. και Heskett, J. (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York
- Kotter, J., P. και Cohen, D. (2002) *The Heart of Change*, Harvard Business School Press
- Lukes, S. (1974) *Power: A Radical View*, Macmillan
- MacMillan, I. C. (1978) *Strategy Formulation: Political Concepts*, West
- Mintzberg, H. (1983) *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall
- Molenaar, K. (2002) "Corporate Culture", *Professional Safety*, Park Ridge, Jul 2002
- Morgan, G. (1986) *Images of Organization*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Nadler, D. A. και Tushman, M. L. (1997) *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York
- Pascale, R. (1990) *Managing on the Edge*, Penguin, London
- Pascale, R. (1997) "Changing the way we change", *Harvard Business Review*, November-December
- Peters, T (1989), «Tomorrow's companies: new products, new markets, new competition, new thinking», *The Economist*, 4 March
- Peters, T. (1992), *Liberation Management-Necessary Dis-organization for the Nanosecond Nineties*, Macmillan
- Quinn, J. B. (1988) *Managing strategies incrementally*, στο Quinn, J. B., Mintzberg, H. και James, R. M. (eds.) *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, Prentice-Hall
- Rowan, J. (1983) *The Reality Game*, Routledge and Kegan Paul, London

- Schein, E. (1990) "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45 (2)
- Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, (2<sup>nd</sup> ed.)
- Schein, E. (1999) *Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Schlesinger, L. A. (1979) "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, March-April
- Senge, P. (1999) *The Dance of Change*, Nicholas Brealey, London
- Silverman, M. (1987) *The Art of Managing Technical Projects*, N. Jersey: Prentice Hall
- Stutely, R., (2003) *Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο*, Αθήνα: Παπασωτηρίου (μεταφρ. από Prentice Hall)
- Sundstrom, E. και Futrell, D. (1990) "Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, 45, pp 120-33
- Thompson, A. A. και Strickland, A.J. (1981) *Strategy and Policy: Concept and Cases*, Business Publications
- Thompson, J. L., (2001) *Strategic Management*, Thomson (4<sup>th</sup> Ed.)
- Waterman, R. H. Jr. (1987) *The Renewal Factor*, Bantam
- Διονυσίου. Δ. (2004) «Σταθερότητα, Αλλαγή και Αντίσταση στην Αλλαγή στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις», *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, σελ. 41-45
- Θεοδωρόπουλος (2003), *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός*, Αθήνα: Προπομπός
- Μπουραντάς, Δ., (2002) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Γ. Μπένου

