



*Change
Management*

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:
**Η Διοίκηση των Αλλαγών
&
Η Βελτίωση της
Επίδοσης των Επιχειρήσεων**

Πάτρα 2005

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Παναγιώτης Ρεκλείτης

Σπουδαστές: Αντιόχου Κωνσταντίνα,

Σακελλίου Επαμεινώνδας, Τηλιγάδης Γρηγόρης



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
2.1 Η επιχείρηση	11
2.1.1 Η έννοια της επιχείρησης	11
2.1.2 Η επιχείρηση ως σύστημα	11
2.1.3 Απόδοση – Παραγωγικότητα	12
2.1.4 Η τάση για αλλαγή	13
2.1.5 Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών	13
2.1.6 Ποιότητα στην εργασιακή ζωή	15
2.1.7 Το Management στην επιχείρηση	15
2.1.7.1 Η διαδικασία της διαχείρισης	16
2.1.7.2 Στάδια της διοίκησης	16
2.2 Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	18
2.2.1 Έννοια εσωτερικού περιβάλλοντος	18
2.2.2 Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	19
2.2.2.1 Οργανωτική διάρθρωση	20
2.2.2.2 Διευθυντικά στελέχη	20
2.2.2.3 Λειτουργικό προσωπικό	20
2.2.2.4 Παραγωγικές εγκαταστάσεις	21
2.2.2.5 Μηχανολογικός εξοπλισμός	21
2.2.2.6 Διανομή – Έρευνα – Ανάπτυξη	21
2.3 Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	22
2.3.1 Έννοια εξωτερικού περιβάλλοντος	22
2.3.2 Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	23
2.3.2.1 Οικονομία	23
2.3.2.2 Κοινωνία	24
2.3.2.3 Τεχνολογία	24
2.3.2.4 Περιβάλλον	25
2.3.2.5 Νομοθεσία	25
2.4 Περιβάλλον κι ανταγωνισμός	25



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1	Έννοια και σημασία της αλλαγής	29
3.1.1	Ηγεσία στην αλλαγή	29
3.1.2	Προσχεδιασμένες κι απρόβλεπτες αλλαγές	30
3.1.3	Πίσση και στόχος για αλλαγή	31
3.2	Διαχείριση προσχεδιασμένων αλλαγών	32
3.2.1	Οι φάσεις σχεδιασμού μιας αλλαγής	33
3.2.2	Επιλογή ενός σχεδίου στρατηγικής	34
3.2.2.1	Στρατηγική του εξαναγκασμού	35
3.2.2.2	Στρατηγική λογικής πεποίθησης	36
3.2.2.3	Στρατηγική ενωμένων δυνάμεων	37
3.3	Αντιμετωπίζοντας αντιδράσεις στην αλλαγή	38
3.4	Η έννοια της καινοτομίας	39
3.4.1	Είδη καινοτομιών	40
3.4.2	Εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτομιών	40
3.4.3	Καινοτομία και αλλαγή	41
3.4.4	Αλλαγή και επιχειρήσεις	42
3.5	Ανάπτυξη μιας επιχείρησης	43
3.5.1	Στόχοι μιας επιχείρησης	44
3.5.2	Πρότυπο μοντέλο ανάπτυξης	44
3.5.3	Παρεμβάσεις – Επεμβάσεις στην ανάπτυξη της επιχείρησης	45
3.5.3.1	Ατομικές παρεμβάσεις	46
3.5.3.2	Ομαδικές παρεμβάσεις	47
3.6	Διαχείριση των αλλαγών – Ορισμός	47
3.7	Ιστορία της διαχείρισης των αλλαγών	48
3.8	Γιατί η διαχείριση των αλλαγών θεωρείται απαραίτητη ικανότητα για την επιχείρηση σήμερα	50
3.9	Απαραίτητα εργαλεία για την διαχείριση των αλλαγών	52
3.9.1	Αξιολόγηση της ετοιμότητας	52
3.9.2	Επικοινωνία και Προγραμματισμός επικοινωνίας	53



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

3.9.3	Κατάρτιση διευθυντικών στελεχών	54
3.9.4	Δραστηριότητες χορηγών	55
3.9.5	Διαχείριση αντιδράσεων	55
3.9.6	Συλλογή δεδομένων, ανάλυση πληροφοριών, διορθωτική δράση	56
3.9.7	Αναγνώριση της επιτυχίας	56
3.10	Διαδικασία διαχείρισης αλλαγών	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1	Έννοια της επίδοσης των επιχειρήσεων	61
4.2	Παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση των επιχειρήσεων	62
4.3	Μέτρηση της επίδοσης των επιχειρήσεων	64
4.4	Δείκτες μέτρησης της επίδοσης	67
4.5	Αλλαγή, καινοτομία και επίδοση των επιχειρήσεων	70
4.6	Βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας των αλλαγών	75
4.7	Βελτίωση της επίδοσης των επιχειρήσεων	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Εισαγωγή

Εισαγωγή

Η ακόλουθη εργασία, σκοπό έχει να παρουσιάσει την πορεία και την εξέλιξη της επιχείρησης, καθώς και την ικανότητα αυτής, για άμεση προσαρμογή και αποτελεσματική αντίδραση στις προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος. Περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από αστραπιαίες αλλαγές, συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις και δελεαστικές ευκαιρίες εξέλιξης. Με την τεχνολογία και την παγκοσμιοποίηση να κατευθύνουν τα οικονομικά ρεύματα, η σύγχρονη επιχείρηση στην προσπάθεια της να επιβιώσει και να εξελιχθεί πρέπει να επιλέξει τη σωστή στρατηγική. Πρέπει να είναι ικανή να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες και να διαχειρίζεται επιτυχώς τις αλλαγές που συνεχώς προκύπτουν. Σημαντικό παράγοντα για την επιλογή και εφαρμογή της στρατηγικής αποτελεί η διερεύνηση της επίδρασης των αλλαγών στους ανθρώπους.

Στο κεφάλαιο 2 (Η επιχείρηση και το σύγχρονο περιβάλλον), γίνεται αναφορά στην ευρύτερη έννοια της επιχείρησης και στα επιμέρους στοιχεία που την αποτελούν. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί, διοικείται, εξελίσσεται – αναπτύσσεται μέσα στο οικονομικό περιβάλλον και το πώς επηρεάζεται εσωτερικά κι εξωτερικά από αυτό. Ανάλυση των παραγόντων που επιδρούν σε αυτήν, σε συνδυασμό με την ύπαρξη δυναμικού ανταγωνισμού, αποδεικνύουν τη σπουδαιότητα της σωστής επιλογής στρατηγικής όσον αφορά την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο 3 (Η αλλαγή – καινοτομία στην επιχείρηση), απεικονίζεται η σπουδαιότητα της ικανότητας προσαρμογής του ανθρώπου και κατ' επέκταση των επιχειρηματικών μονάδων, στις αλλαγές που επέρχονται με το πέρασμα του χρόνου.

Η οικονομικά κατευθυνόμενη εξελικτική τάση πραγματοποιεί πλέον τεράστια άλματα σ' έναν κόσμο που κυβερνάται από τη τεχνολογία. Παρατηρείται ένας πρωτόγονος μηχανισμός αντίδρασης, στις αλλαγές, γρήγορος κι επιθετικός, ο οποίος χαρακτηρίζει την ανθρώπινη φύση. Επιχειρηματικά ωστόσο, πραγματοποιείται αναφορά στην έννοιας της

αλλαγής, των διάφορων χαρακτηριστικών της, και των μορφών ύπαρξης της μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σεμινάρια, έρευνες, σύμβουλοι επιχειρήσεων αποκαλύπτουν ότι γίνεται ολοένα και πιο εφικτή η σχεδίαση ενός συστήματος διαχείρισης αλλαγών, κατά το οποίο πραγματοποιείται εκμετάλλευση των αλλαγών με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας. Η επιτυχία του συστήματος αυτού, προϋποθέτει την ανάλυση και την κατανόηση του τρόπου αντίδρασης των ανθρώπων που λειτουργούν στο περιβάλλον κι επηρεάζονται άμεσα από τις αλλαγές.

Ειδικότερα η αλλαγή διέρχεται από τέσσερα στάδια κοινώς αναγνωρίσιμα: άρνηση, αντίδραση, προβολή, εκτέλεση. Τα τρία πρώτα στάδια, μπορεί να αποβούν μοιραία και να επιφέρουν κατακόρυφη μείωση της παραγωγικότητας, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο διαδραματίζεται μια αλλαγή (βιομηχανία, εμπορία, παροχή υπηρεσιών, εξυπηρέτηση πελατών, τομέα έρευνας κι ανάπτυξης). Η άρνηση αποτελεί την πιο συνήθη πρώτη αντίδραση σε μια αλλαγή κατά τη διάρκεια της οποίας παρατηρείται προσποίηση ότι τίποτα δεν είναι διαφορετικό, όλα παραμένουν ίδια συνεπώς δεν υπάρχει λόγος ανησυχίας. Έπειτα, κατά την αντίδραση παρατηρείται δυσφορία των υπαλλήλων, υπάρχει έντονη η απειλή λόγω των αρνητικών αποτελεσμάτων, παράπονα και προστριβές διέπουν ολόκληρη την επιχείρηση αφού τα αίτια δεν είναι εμφανή και δεν μπορεί να καταλογιστεί σε κάποιον συγκεκριμένα η ευθύνη. Τέλος ακολουθεί η προβολή της αλλαγής όπου δηλαδή οι συνέπειες πλέον είναι αναπόφευκτες, οι δυσκολίες διαδέχονται η μία την άλλη, επικρατεί ένα κλίμα αβεβαιότητας, σύγχυσης στην επιχείρηση που οδηγεί άμεσα στο χάος. Ως αντιμετώπιση των αρνητικών αυτών στοιχείων και προς την αποφυγή αρνητικών συνεπειών προτείνεται η δημιουργικότητα, επικοινωνία, ομαδική δουλειά, και κυρίως η ικανότητα αξιοποίησης νέων ιδεών και προτάσεων.

Στο σημείο αυτό, παρουσιάζεται έντονη η ανάγκη για την ύπαρξη διοίκησης, με κύρια αρμοδιότητά της τόσο την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, όσο και την διαχείριση των αλλαγών. Τα ανώτερα στελέχη που παρακολουθούν τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο επιχειρησιακό περιβάλλον, πρέπει όχι μόνο να διαχειριστούν τις αλλαγές προς όφελος της

επιχείρησης, αλλά και να προετοιμάσουν το ανθρώπινο δυναμικό να τις δεχτεί ακόμα και να τις υιοθετήσει. Τα στελέχη αυτά έχουν την ευθύνη να δημιουργήσουν ένα ομαδικό πνεύμα ικανοποιητικής επικοινωνίας όπου κύριος στόχος θα είναι η αποδοχή κι όχι η μετάδοση πληροφοριών. Πρέπει συνεχώς να καινοτομούν και να προσαρμόζονται, να ενθαρρύνουν την δημιουργικότητα, την πρωτοβουλία και τη τάση προς ανανέωση.

Το επόμενο κεφάλαιο 4 (Επίδοση της επιχείρησης), παρουσιάζει ενδιαφέρον όσον αφορά την έννοια της επίδοσης της επιχείρησης, τους παράγοντες που την επηρεάζουν, τη σχέση της με την αλλαγή – καινοτομία και τέλος τρόπους βελτίωσης της.

Το πρόβλημα είναι ότι η λειτουργική βελτίωση έχει μεν τη θέση της στη σύγχρονη επιχείρηση, αλλά δεν είναι το παν. Κάθε επιχείρηση είναι μια αλυσίδα δραστηριοτήτων πρόσθεσης αξίας, μια αλυσίδα δημιουργίας, παραγωγής και διανομής αγαθών ή υπηρεσιών, πρώτες ύλες, διαχείριση αποθεμάτων, μάρκετινγκ, πωλήσεις, ανθρώπινοι πόροι, χρηματοδότηση. Η εκτέλεση όλων αυτών των δραστηριοτήτων είναι η πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης. Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση εκτελεί τις δραστηριότητες αυτές, της δίνει κάποιο πλεονέκτημα κόστους έναντι των ανταγωνιστών της. Το ποιες δραστηριότητες διαλέγει και πώς τις εφαρμόζει της δίνει κάποιο πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι σκοπός είναι η κερδοφορία, και η συνεχής λειτουργική βελτίωση είναι απαραίτητη ώστε να επιτευχθεί. Ωστόσο αυτό δεν είναι αρκετό. Επιχειρήσεις χωρίς στρατηγικό οραματισμό κάτω από την πίεση για καλύτερα αποτελέσματα στη παγκόσμια οικονομία οδηγούνται στην εύκολη διέξοδο της εξαγοράς των ανταγωνιστών τους. Και όσο βέβαια δεν έχουν κάποιο στρατηγικό όραμα δεν πρόκειται να αποκτήσουν κάποιο πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο 5 (Συμπεράσματα - Προτάσεις) με σχόλια και παρατηρήσεις γύρω από την εργασία που πραγματοποιήθηκε και το κεφάλαιο 6 (Βιβλιογραφία), παραθέτοντας τις πηγές από τις οποίες αντλήθηκαν οι πληροφορίες.

Επιχειρηματική δράση σημαίνει να είναι κάποιος διαφορετικός. Σημαίνει να εκτελεί διαφορετικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές ή παρόμοιες δραστηριότητες διαφορετικά. Αυτό προϋποθέτει επιλογή, αποφασιστικότητα, κίνδυνο, φαντασία, ευρηματικότητα, επιχειρηματικό πνεύμα. Με τον κατάλληλο και έξυπνο συντονισμό ενεργειών και την προσαρμογή, η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί όχι μόνο σε κερδοφορία, αλλά και σε συνθήκες εύκολης μακρόχρονης επιβίωσης και ευημερίας. Η διαχείριση των αλλαγών, ως ένα σύγχρονο είδος στρατηγικής, σκοπό έχει να εφαρμόσει και να προσαρμόσει εύστοχα τις αλλαγές που συνεχώς προκύπτουν στην επιχείρηση, ώστε να μειωθεί η επίδρασή αυτών στην παραγωγικότητα, στην ψυχολογία πολύτιμων υπαλλήλων, πελατών, και να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος όσο το δυνατόν συντομότερα.

Η μελέτη κι έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, αποδεικνύει τη σπουδαιότητα της εφαρμογής στρατηγικής, και ειδικότερα της διαχείρισης των αλλαγών. Ο 21^{ος} αιώνας είναι εδώ, και το νέο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί την άμεση αντίδραση και προσαρμογή στις αιφνίδιες αλλαγές. Στο πέρασμα των χρόνων και της συνεχούς πρόκλησης έχει αποδειχτεί ότι οι έξυπνοι άνθρωποι και οι έξυπνες επιχειρήσεις δημιουργούν οι ίδιες το μέλλον τους.

**Η Επιχείρηση
&
Το Σύγχρονο Περιβάλλον**

2.1 Η επιχείρηση

Στην εποχή της αδιάκοπης προσπάθειας για βιώσιμη ανάπτυξη, οι επιχειρήσεις – οργανισμοί κατανοούν πως το χρησιμότερο κεφάλαιο για την εξέλιξή τους είναι οι άνθρωποι. Οι εργαζόμενοι είναι τα πιο ζωντανά μέλη του οργανισμού που θα πρέπει να συμβάλλουν στην επιβίωση αλλά και στην ανάπτυξή του, στα πλαίσια του ανταγωνισμού. Η ιστορία της οικονομίας έχει δείξει πως ορισμένες προσπάθειες οδήγησαν σε μια μακρόχρονη επιτυχή πορεία, ενώ άλλες έγιναν παραδείγματα προς αποφυγήν – ή τουλάχιστον δεν είχαν το επιθυμητό αποτέλεσμα για τον αρχηγό και την ομάδα του.

2.1.1 Έννοια της επιχείρησης

Με τον όρο επιχείρηση περιγράφεται μια ομάδα ανθρώπων, οι οποίοι συνεργάζονται ώστε να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό, όπου μεμονωμένα δεν θα είχαν την δυνατότητα να ολοκληρώσουν. Σκοπός της επιχείρησης είναι να παράγει προϊόντα ή, και να προσφέρει υπηρεσίες οι οποίες ικανοποιούν τις ανάγκες του πελάτη. Στην πραγματικότητα, έχοντας μια σαφή αίσθηση του σκοπού, παρατηρείται ότι η ποιότητα των προϊόντων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού.

2.1.2 Η επιχείρηση ως σύστημα

Σύστημα είναι μια συνάθροιση αλληλένδετων μερών, τα οποία λειτουργούν μαζί για να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό. Για ευκολότερη κατανόηση, είναι χρήσιμο να αντιμετωπισθούν οι επιχειρήσεις ως ανοικτά συστήματα, τα οποία βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον καθ' όλη τη συνεχή διαδικασία εισαγωγής πόρων και μετατροπής αυτών σε τελικά αγαθά. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένα πολύ κρίσιμο στοιχείο σε όλη αυτή τη διαδικασία. Είναι μια πηγή πόρων και ανατροφοδότησης πελατών και

μπορεί να ασκήσει σημαντικές επιδράσεις τόσο στην λειτουργική διαδικασία, όσο και στην επιθυμητή έκβαση των πραγμάτων. Η ανατροφοδότηση που δέχεται από το περιβάλλον αποκαλύπτει πόσο μια επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της και κατ' επέκταση της κοινωνίας. Χωρίς την προθυμία των πελατών να χρησιμοποιούν τα προϊόντα της, είναι δύσκολο να λειτουργήσει και να υπάρξει μακροπρόθεσμα. Θεωρείται επομένως ότι, σε όλο αυτό το σύστημα που λέγεται επιχείρηση, ο πελάτης είναι υπέρ όλων.

2.1.3 Απόδοση – Παραγωγικότητα

Όσον αφορά στην επιχείρηση, οι παραγωγικοί συντελεστές και οι πελάτες, αποτελούν δυο καθοριστικά στοιχεία. Για να έχει μια επιχείρηση καλή απόδοση πρέπει οι διαθέσιμοι πόροι να χρησιμοποιηθούν σωστά, και παράλληλα σωστά να εξυπηρετηθούν οι πελάτες. Επιπλέον η έννοια του κόστους και της προστιθέμενης αξίας αποτελούν σημαντικούς παράγοντες. Εάν οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να προσθέσουν στην αρχική αξία μπορούν να επιτύχουν μεγάλο κέρδος ανεξάρτητα απ' το εάν είναι κερδοσκοπικές ή όχι. Για να επιτευχθεί αυτό, όλοι οι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι θα πρέπει να αξιοποιούνται στο έπακρον, στο σωστό χρόνο, ώστε να παραχθούν υψηλής ποιότητας προϊόντα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Η παραγωγικότητα είναι μια μονάδα μέτρησης της ποσότητας και της ποιότητας της απόδοσης μιας επιχείρησης, λαμβάνοντας υπ' όψιν την εκμετάλλευση των παραγωγικών συντελεστών. Υπάρχουν δυο διαστάσεις της έννοιας παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα και η επάρκεια της απόδοσης. Η αποτελεσματικότητα της απόδοσης αναφέρεται στην εκπλήρωση στόχων, ή την ολοκλήρωση προγραμματισμένου έργου πάντα σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των πελατών. Όσον αφορά την επάρκεια στην απόδοση, εξαρτάται από το κόστος που θεωρείται απαραίτητο για την εκπλήρωση των στόχων. Πιο απλά πρόκειται για ένα μέτρο σύγκρισης εισοδημάτων σε σχέση με τα απαιτούμενα έξοδα και το κόστος εργασίας.

2.1.4 Η τάση για αλλαγή

Ίσως κανένα θέμα παραγωγικότητας δεν παρουσιάζεται ισχυρότερο σήμερα από το ζήτημα της ποιότητας. Έχει υπάρξει μια επανάσταση μεταξύ των σύγχρονων καταναλωτών, οι οποίοι εμφανίζονται πολύ απαιτητικοί στην επιλογή τους ως προς τα ποιοτικά προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις οι οποίες αποτυγχάνουν να τους τα προσφέρουν, και δεν δείχνουν πρόθυμες να ακούσουν τις ανάγκες των πελατών θα μείνουν πίσω στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο σημείο αυτό, απαραίτητη θεωρείται η αναφορά στην συνολικά ποιοτική διαχείριση, η οποία έγκειται στη διαχείριση της δέσμευσης ολόκληρης της επιχείρησης για συνεχή βελτίωση και πλήρη κάλυψη των αναγκών του πελάτη. Προς το παρόν, η ποιοτική υποχρέωση μπορεί να αναγνωριστεί ως σφραγίδα της διαφωτισμένης διαχείρισης της παραγωγικότητας σε οποιαδήποτε επιχείρηση.

Συνδυάζοντας την εξελιγμένη τεχνολογία, με την πλήρη «εκμετάλλευση» του ανθρωπίνου δυναμικού, προκύπτει ένας ακρογωνιαίος λίθος για κάθε σχέδιο παραγωγικότητας. Παρατηρούνται ολοένα και περισσότερες «τρισδιάστατες» επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με την υποστήριξη εκτενών δικτύων υπολογιστών. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνουν την άμεση συνεργασία των υπαλλήλων τους από διαφορετικά σημεία της επιχείρησης ξεπερνώντας έτσι κι επιλύοντας πολύ εξειδικευμένα προβλήματα, ενώ ταυτόχρονα, με τον ίδιο τρόπο, είναι δυνατόν να απευθύνονται σε μεγάλες αγορές με τον ελάχιστο δυνατό αριθμό εργαζομένων. Η συνεχής έμφαση στη συμμετοχή των υπαλλήλων, αποδεικνύεται περαιτέρω, από τα προγράμματα ενίσχυσης εργασίας για μεμονωμένους εργαζόμενους, σε πρόγραμμα για ομάδες υπαλλήλων.

2.1.5 Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών

Διευθυντής σε μια επιχείρηση, είναι εκείνος που θεωρείται αρμόδιος για την απόδοση εργασίας ενός ή περισσότερων άλλων προσώπων. Προσφέρει τις

υπηρεσίες του από μια θέση όπου μπορεί να έχει διάφορους τίτλους (επόπτης, αρχηγός, διευθυντής, αντιπρόεδρος), κινητοποιεί τους ανθρώπους καθώς και τους πόρους με στόχο την ολοκλήρωση της εργασίας της επιχείρησης.

Οι ΚΟΡΥΦΑΙΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ εξασφαλίζουν την καθιέρωση και ολοκλήρωση σημαντικών στόχων απόδοσης, σύμφωνα με το σκοπό της επιχείρησης. Κοινοί τίτλοι εργασίας σε αυτό το επίπεδο είναι ο κύριος υποδιευθυντής, ο κύριος λειτουργιών, ο ανώτερος υπάλληλος, ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος. Αυτά, τα ηγετικά στελέχη, είναι αρμόδια για την απόδοση μιας επιχείρησης συνολικά ή για ένα σημαντικό μέρος αυτής. Πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στο εξωτερικό περιβάλλον, να είναι άγρυπνοι στα πιθανά μακροχρόνια προβλήματα και ευκαιρίες, και να αναπτύσσουν κατάλληλους τρόπους αντιμετώπισης τους. Οι κορυφαιοί καλύτεροι διευθυντές είναι στρατηγικοί φιλόσοφοι, προσανατολισμένοι στο μέλλον, οι οποίοι παίρνουν σημαντικές αποφάσεις κάτω από πολύ ανταγωνιστικές και αβέβαιες συνθήκες.

Τα ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ υποβάλλουν εκθέσεις στους κορυφαιούς διευθυντές, ενώ οι ίδιοι είναι υπεύθυνοι για τα σχετικά μεγάλα τμήματα, ή τα τμήματα που αποτελούνται από διάφορες μικρότερες μονάδες εργασίας. Παράδειγμα αυτών αποτελούν οι διευθυντές κλινικών στα νοσοκομεία, όπως και οι κοσμήτορες στα πανεπιστήμια. Τα μεσαία στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν προγράμματα δράσης σύμφωνα με υψηλού επιπέδου στόχους. Πρέπει επίσης να είναι προσανατολισμένα στην ομάδα και να θεωρούνται ικανά να συνεργαστούν καλά με όλους για να βοηθήσουν ισότιμες δραστηριότητες σε ολόκληρη την επιχείρηση. Ιδιαίτερα σήμερα, τα μεσαία στελέχη αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερες ευθύνες για σύνθετα προγράμματα, που απαιτούν την συμμετοχή των προσώπων από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Μια πρώτη ευθύνη στη διαχείριση, αφορά την ανάθεση ηγεσίας. Με άλλα λόγια κάποιος επιλέγεται ως υπεύθυνος για μια μικρότερη μονάδα εργασίας, η οποία αποτελείται από μη διευθυντικούς υπαλλήλους. Ακόμα κι αν οι περισσότεροι άνθρωποι εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό ως ειδικοί – τεχνικοί, αργά ή γρήγορα αναλαμβάνουν αρχικές διευθυντικές ευθύνες. Οι τίτλοι εργασίας γι' αυτούς τους ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ ποικίλλουν,

αλλά περιλαμβάνουν τέτοιους χαρακτηρισμούς όπως επικεφαλής τμήματος, ηγέτης ομάδας, διευθυντής μονάδων. Για παράδειγμα, ο ηγέτης μιας μικρής ομάδας θεωρείται διευθυντής πρώτης γραμμής όπως είναι κι ο επικεφαλής ενός ακαδημαϊκού τμήματος σ' ένα πανεπιστήμιο. Οι διευθυντές σε αυτό το επίπεδο ευθύνης, εξασφαλίζουν ότι οι ομάδες ή οι μονάδες εργασίας τους επιτυγχάνουν τους στόχους απόδοσης οι οποίοι είναι σύμφωνοι με τα σχέδια της μέσης και κορυφιαίας διαχείρισης. Η έρευνα επιβεβαιώνει την ζωτική σημασία τους και προτείνει ότι η βελτίωση των εποπτικών ικανοτήτων είναι ένας καλός τρόπος να αυξηθεί η οργανωτική παραγωγικότητα.

2.1.6 Ποιότητα στην εργασιακή ζωή

Ο όρος ποιότητα στην εργασιακή ζωή, όσον αφορά την ικανοποίηση, χρησιμοποιείται συχνά ως δείκτης της γενικής ποιότητας της ανθρώπινης εμπειρίας στον εργασιακό χώρο. Η έννοια της ποιότητας στην εργασιακή ζωή, εκφράζει έναν αληθινό σεβασμό των ανθρώπων στην εργασία. Από πρακτικής απόψεως, μια υψηλής ποιότητας εργασιακή ζωή είναι εκείνη η οποία προσφέρει στον εργαζόμενο αγαθά όπως δίκαιη πληρωμή, ασφαλείς συνθήκες εργασίας, ευκαιρίες να μάθει και να εφαρμόσει δεξιότητες, χώρο για εξέλιξη και σταδιοδρομία, προστασία των δικαιωμάτων κι υπερηφάνεια του ίδιου αλλά και της επιχείρησης. Συνεπώς θεωρείται πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση, και για τα διευθυντικά της στελέχη που φέρουν την ευθύνη, να επιτυγχάνουν υψηλής επίδοσης αποτελέσματα, διατηρώντας ταυτόχρονα την ποιότητα στην εργασιακή ζωή.

2.1.7 Το Management στην επιχείρηση

Το Management είναι από αυτούς τους όρους, που δεν έχουν αποδοθεί με ακρίβεια στην ελληνική γλώσσα. Μάνατζμεντ σημαίνει διοίκηση, αλλά όχι μόνο. Κυρίως σημαίνει διαχείριση. Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων,

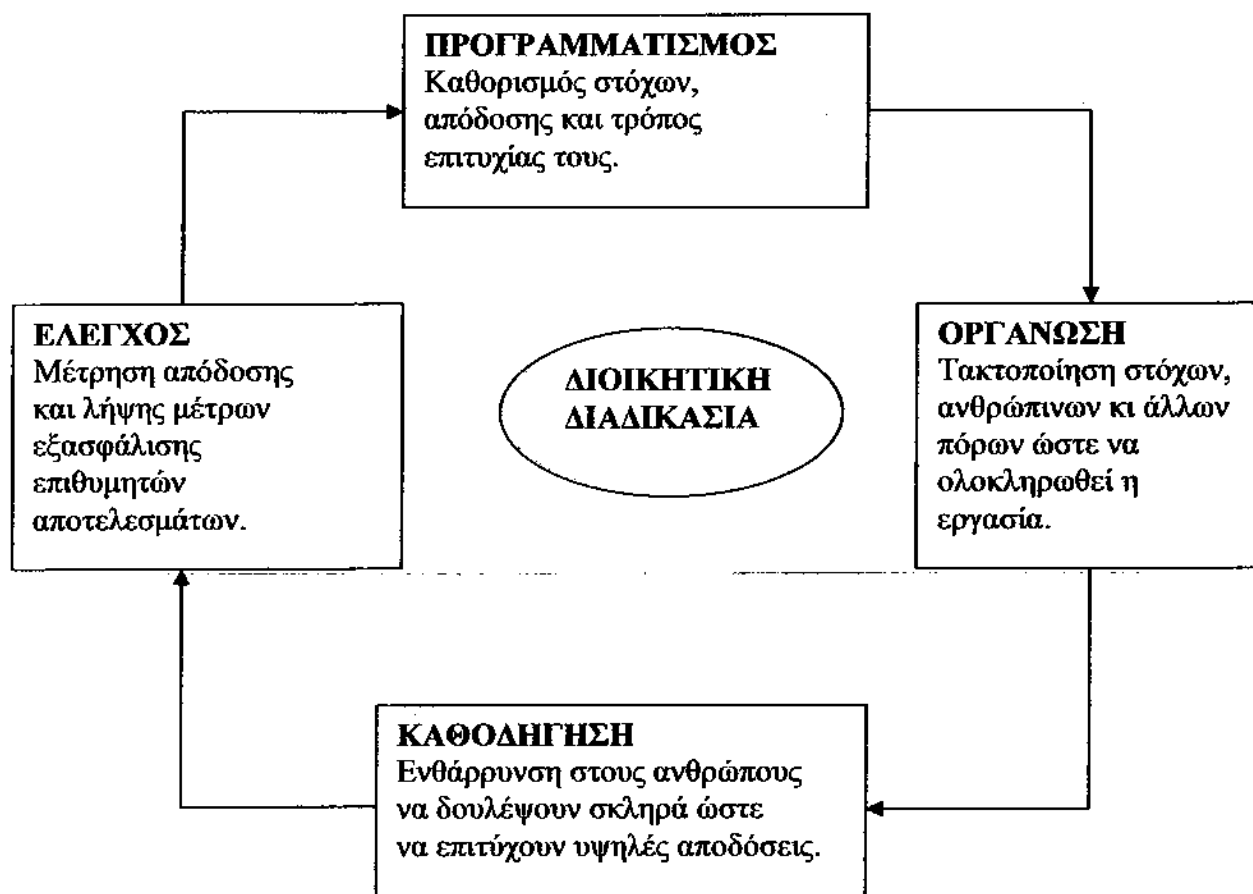
καταστάσεων, έργων, πόρων κλπ. Η ιστορία του ως πρακτική, είναι τόσο παλιά όσο κι η ανθρώπινη ιστορία. Ωστόσο το μανάτζμεντ ως θεωρία και γνωστική περιοχή εμφανίζεται τον 20^ο αιώνα και είναι «παιδί» της Βιομηχανικής Επανάστασης.

2.1.7.1 Η διαδικασία της διαχείρισης

Εάν η παραγωγικότητα υπό μορφή ικανοποιητικής απόδοσης και αποδοτικότητας είναι ένα μέτρο της οργανωτικής επιτυχίας, διαχείριση είναι αυτό που εφαρμόζουν οι διευθυντές ώστε να την επιτύχουν. Η επιτυχία στην διαχείριση απαιτεί μια ικανότητα αναγνώρισης προβλημάτων κι ευκαιριών στα καθημερινά γεγονότα, καθώς και ικανότητα λήψης καίριων και κατάλληλων αποφάσεων και μέτρων. Στην πραγματικότητα αποτελεί μια διαδικασία ενεργοποίησης πόρων με στόχο να προκύψουν σπουδαία αποτελέσματα.

2.1.7.2 Στάδια της διοίκησης

Η διοικητική διαδικασία, όπως απεικονίζεται και παρακάτω στο σχεδιάγραμμα, περιλαμβάνει τέσσερις βασικές λειτουργίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο. Όλοι οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι και για τις τέσσερις, αν και έρευνες συνιστούν έμφαση σε μερικές ανάλογα με το επίπεδο της διεύθυνσης. Το ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης μπορεί να ασχοληθεί σχετικά περισσότερο με τις λειτουργίες οργάνωσης και προγραμματισμού, ενώ οι επόπτες πρώτου επιπέδου περισσότερο με τον έλεγχο. Ο χρόνος που αφιερώνεται στην καθοδήγηση εμφανίζεται σχετικός σε όλα τα διοικητικά επίπεδα.



Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού στόχων απόδοσης, κι ενεργειών που θα πρέπει να ληφθούν ώστε να τους ολοκληρώσουν. Μέσω του προγραμματισμού, ένας διευθυντής προσδιορίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα εργασίας, καθώς και τα μέσα για να τα επιτύχει.

Οργάνωση είναι η διαδικασία ανάθεσης στόχων, διάθεσης πόρων και καθορισμού ισοτιμών δραστηριοτήτων των ατόμων και των ομάδων ώστε να εφαρμοσθούν τα προγραμματισμένα σχέδια. Μέσω της οργάνωσης οι διευθυντές μετατρέπουν τα σχέδια σε ενέργειες, με τον καθορισμό των εργασιών, το διορισμό προσωπικού, και την υποστήριξη τους με την τεχνολογία κι άλλους πόρους.

Καθοδήγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία ενθαρρύνεται ο ανθρώπινος ενθουσιασμός, ώστε να δουλέψουν σκληρά οι εργαζόμενοι και να κατευθυνθούν οι προσπάθειες τους στο να εκπληρώσουν τα σχέδια και να

ολοκληρώσουν τους στόχους. Μέσω της καθοδήγησης, οι διευθυντές δημιουργούν υποχρεώσεις, ενθαρρύνουν τις δραστηριότητες που υποστηρίζουν τους στόχους, κι επηρεάζουν όλους ώστε να κάνουν καλύτερη την εργασία τους για λογαριασμό της επιχείρησης.

Έλεγχος είναι η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης εργασιών, σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τους αρχικούς στόχους και λήψη διορθωτικών μέτρων όπου απαιτείται. Μέσω του ελέγχου, οι διευθυντές διατηρούν την ενεργό επαφή με τους ανθρώπους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, συλλέγουν κι ερμηνεύουν τις εκθέσεις σχετικά με την απόδοση, και χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για να προγραμματίσουν την εποικοδομητική δράση και αλλαγή.

2.2 Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Μια πρώτη προσέγγιση στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει, ανάλυση των πόρων της επιχείρησης, για την αναγνώριση των δυνατοτήτων ή αδυναμιών, καθώς και προσδιορισμό των στρατηγικών πλεονεκτημάτων – ικανοτήτων, που η επιχείρηση έχει στο παρόν ή θα μπορούσε να αναπτύξει στο μέλλον, ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες ή να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις απειλές του περιβάλλοντος.

2.2.1 Έννοια εσωτερικού περιβάλλοντος

Η επιχείρηση απαρτίζεται από φυσικά πρόσωπα, και περιλαμβάνει μηχανήματα, εγκαταστάσεις, τεχνολογικό εξοπλισμό, παράγοντες τους οποίους λαμβάνει υπ' όψιν καθώς παίρνει αποφάσεις και προγραμματίζει τις ενέργειες της. Στο εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία δραστηριοποιούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης, και την

βοηθούν να «βλέπει» τον εαυτό της, τις κύριες δεξιότητες κι ικανότητές της, επηρεάζοντας άμεσα κι έμμεσα την πορεία - εξέλιξη της.

2.2.2 Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Οι παράγοντες που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθορίζοντας την πρόοδο της είναι οι εξής:

- η οργανωτική διάρθρωση της
- το διευθυντικό προσωπικό
- το λειτουργικό προσωπικό
- οι παραγωγικές εγκαταστάσεις
- ο μηχανολογικός εξοπλισμός
- διανομή – έρευνα – ανάπτυξη

Διαγραμματικά:

Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η



2.2.2.1 Οργανωτική διάρθρωση

Η σωστή οργανωτική διάρθρωση μιας επιχείρησης είναι ουσιαστική, διότι θεωρείται πολύ σημαντικό μέσα σε έναν οργανισμό να υπάρχει διάκριση των ρόλων, καταμερισμός των εργασιών, απόδοση ευθυνών. Ένα τυπικό οργανόγραμμα θεωρείται απαραίτητο, για να αποφεύγεται η σύγχυση, καθώς και για να πραγματοποιείται πιο εύκολα ο απαραίτητος έλεγχος. Ωστόσο ολόκληρο το οργανόγραμμα θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, όλοι μαζί θα επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.2.2.2 Διευθυντικά στελέχη

Σε προηγούμενη ενότητα έγινε αναφορά στον ρόλο ύπαρξης διευθυντικών στελεχών μέσα στην επιχείρηση, καθώς και μια περιγραφή των κατηγοριών που υφίστανται σε συνδυασμό με τον διαχωρισμό τους λόγω των ιδιαίτερων, διαφορετικών αρμοδιοτήτων τους. Δεν είναι ωστόσο αρκετή απλά και μόνο η παρουσία τους, αλλά είναι καθοριστικής σημασίας η δραστηριότητα τους, αφού οι ίδιοι είναι υπεύθυνοι ώστε να πάρουν τις σωστές αποφάσεις, να καθοδηγήσουν σωστά το υφιστάμενο προσωπικό, να προβλέψουν όσο το δυνατόν μελλοντικές συνθήκες, να αξιολογήσουν καταστάσεις. Εξάλλου είναι εκείνοι που τελικά επωμίζονται όλες τις ευθύνες.

2.2.2.3 Λειτουργικό προσωπικό

Το λειτουργικό προσωπικό, βρίσκεται στις χαμηλότερες θέσεις του οργανογράμματος, ακολουθεί οδηγίες, παράγει, αποτελεί με άλλα λόγια το εκτελεστικό όργανο μιας επιχείρησης. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο δεν θα πρέπει να υποτιμάται η αξία του. Όσο μεγάλα κι αν είναι τα οράματα των διευθυντών, όσο ικανά κι αν είναι τα στελέχη, το λειτουργικό προσωπικό είναι

αυτό που θα υποστηρίξει τις μεγάλες ιδέες, αυτό που θα πραγματοποιήσει και θα επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποτελεί λοιπόν την βάση του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης, επηρεάζει εξ' ίσου το εσωτερικό περιβάλλον και θα πρέπει να επιλέγεται αξιοκρατικά. Η βάση πρέπει να αποτελείται από ικανούς κι έμπειρους εργαζόμενους.

2.2.2.4 Παραγωγικές εγκαταστάσεις

Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις επηρεάζουν μια επιχείρηση όσον αφορά τις δυνατότητες που έχει σε θέματα παραγωγής, τόσο ποσότητας όσο και ποιότητας. Είναι πιθανό μια επιχείρηση να έχει υψηλούς στόχους, να επιθυμεί την εισαγωγή της σε μια μεγαλύτερη αγορά, οι εγκαταστάσεις ωστόσο που διαθέτει να μην επαρκούν να υποστηρίξουν μια τέτοια ενέργεια.

2.2.2.5 Μηχανολογικός εξοπλισμός

Ομοίως με τις παραγωγικές εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός που έχει η επιχείρηση στη διάθεση της καθορίζει σε σημαντικό βαθμό τις δυνατότητες εξέλιξης της. Αποτελεί μέρος των λεγόμενων παραγωγικών συντελεστών, οι οποίοι θεωρούνται απαραίτητοι για την παραγωγή των αγαθών. Αποτελεί με άλλα λόγια την πρώτη ύλη που θα μετατρέψει τις επιθυμίες της επιχείρησης σε πράξη, θα υποστηρίξει άμεσα κι έμμεσα το επιθυμητό μέγεθος της παραγωγής, με αποτέλεσμα το βέλτιστο κέρδος.

2.2.2.6 Διανομή – Έρευνα – Ανάπτυξη

Το σύστημα της διανομής, έρευνας κι ανάπτυξης αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας μιας επιχείρησης και δεν έχει άμεση σχέση με την παραγωγή των αγαθών – υπηρεσιών, αλλά με την οριοθέτηση των στόχων

της καθώς και τον τρόπο που θα τους κατακτήσει. Αναμφισβήτητα όλοι οι οργανισμοί επιδιώκουν το μέγιστο κέρδος, κι ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Παρουσιάζεται ωστόσο άμεσα ο κίνδυνος η επιχείρηση να μην θέτει υψηλούς παραγωγικούς στόχους, ωστόσο οι παραγωγικοί συντελεστές που διαθέτει να μην επαρκούν για την πραγματοποίησή τους ή το σύστημα διανομής των προϊόντων να παρουσιάζεται ανεπαρκές. Εύλογο θεωρείται λοιπόν, μια «επιχείρηση», να παίρνει αποφάσεις και να θέτει στόχους όπου θα είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν. Σε αντίθετη περίπτωση η ίδια η επιχείρηση όχι μόνο δεν θα είναι δυνατόν να επιτύχει, αλλά θα θέσει σε κίνδυνο την ομαλή λειτουργία της και την οικονομική της ευημερία.

2.3 Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Μια επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσει αυτόνομα, δεν μπορεί να υπάρξει μόνη της, χρειάζεται «συνεργάτες» είτε αυτοί ονομάζονται πελάτες, είτε ονομάζονται επιχειρήσεις, οι ενέργειες των οποίων θα επηρεάσουν και τη δική της πορεία. Ειδικότερα σήμερα, τα εθνικά όρια της επιχείρησης έχουν εξαφανιστεί ή τουλάχιστον τείνουν προς εξαφάνιση, γι' αυτό και η καλή γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός έχει ουσιαστική και κρίσιμη σημασία για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του.

2.3.1 Έννοια του εξωτερικού περιβάλλοντος

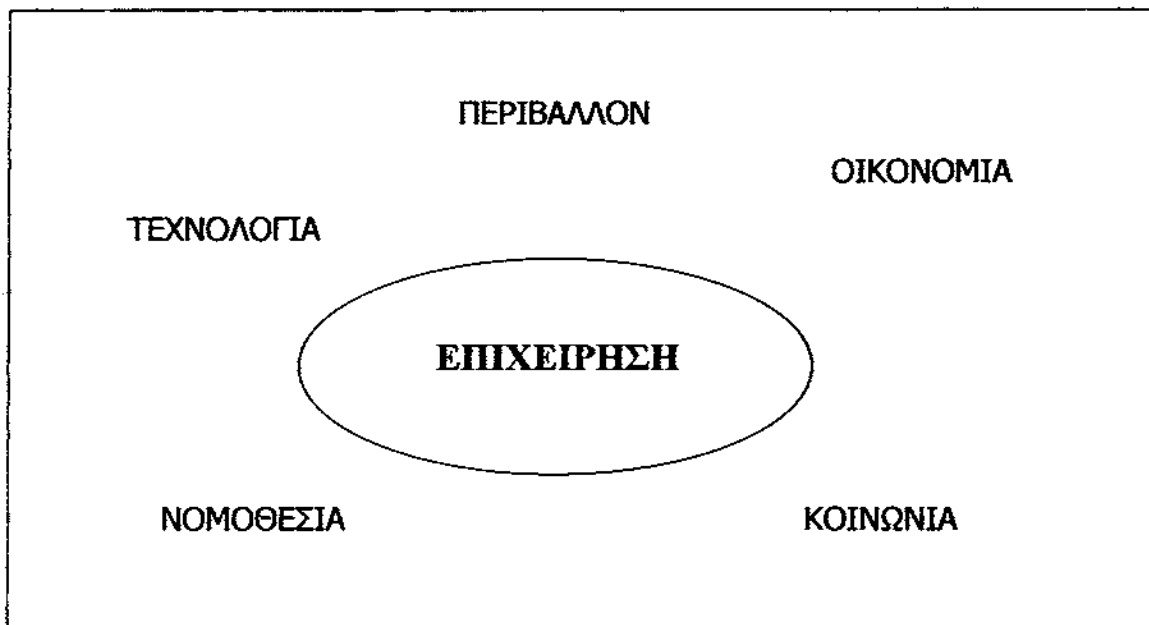
Με τον όρο εξωτερικό περιβάλλον, προσεγγίζεται η παρουσία πολλών διαφορετικών στοιχείων τα οποία άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την λειτουργία κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Συνεπώς, είναι χαρακτηριστική η αλληλένδετη παρουσία οικονομικών μονάδων μικρών ή μεγαλύτερων, σε συνδυασμό με διάφορους άλλους παράγοντες, αποτελώντας το λεγόμενο οικονομικό κύκλωμα.

2.3.2 Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Οι παράγοντες που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, και που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την δραστηριότητα της είναι οι εξής:

- Οικονομία
- Κοινωνία
- Τεχνολογία
- Περιβάλλον
- Νομοθεσία

Διαγραμματικά:



2.3.2.1 Οικονομία

Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνει την μελέτη του ρυθμού ανάπτυξης σε μια χώρα, σε μεγέθη όπως η κατανάλωση, οι επενδύσεις, η εγχώρια ζήτηση, οι εξαγωγές – εισαγωγές αγαθών κι υπηρεσιών, το ΑΕΠ κι ο πληθωρισμός. Είναι εξαιρετικά σημαντικό και κρίσιμο για την

επιχείρηση να γνωρίζει τόσο τις εγχώριες τάσεις της οικονομίας όσο και τις παγκόσμιες εξελίξεις και να προετοιμάζεται ανάλογα γι' αυτές.

Προκύπτει λοιπόν, ότι τα επιτελικά στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουν υπ' όψιν τους παραπάνω οικονομικούς παράγοντες στο στρατηγικό τους σχεδιασμό, καθώς οι ίδιοι μπορούν εύκολα να δημιουργήσουν απειλές ή ευκαιρίες για την επιχείρηση τους.

2.3.2.2 Κοινωνία

Στην κοινωνική διάσταση περιλαμβάνονται παράγοντες κοινωνικό – πολιτιστικοί, που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι για παράδειγμα, η στάση των καταναλωτών απέναντι σε διάφορα ζητήματα, όπως η διαφήμιση, η διαχείριση του ελεύθερου χρόνου, η θέση σε αξίες, παραδόσεις, κουλτούρα κλπ. Ακόμα οι νέες τάσεις στις τέχνες, στη μόδα, αλλά και σε ζητήματα όπως η δημογραφική σύνθεση του πληθυσμού κι η κατανομή του εισοδήματος. Οι δυναμικοί κοινωνικοί παράγοντες, είναι δυνατόν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης κι είναι πιθανό να αλλάξουν τις στρατηγικές αποφάσεις της.

2.3.2.3 Τεχνολογία

Η μελέτη των τεχνολογικών αλλαγών πρέπει να εστιάζεται, στο κατά πόσο συμφέρει την επιχείρηση να εφαρμόσει νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται και αφορούν ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων της, από τις παραγωγικές διαδικασίες στον χώρο της βιομηχανίας μέχρι την υλοποίηση συστημάτων αυτοματοποίησης σε λειτουργίες της επιχείρησης. Η πρόοδος της τεχνολογίας είναι αλματώδης κι είναι επιθυμητό να μπορεί να συμβαδίσει με αυτή κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Κρίσιμο ωστόσο θεωρείται να μην αποτελεί θύμα αυτής, έχοντας με αυτόν τον τρόπο μεγάλο κόστος, αλλά να την

χρησιμοποιεί ως μέσον για την κατάκτηση του στόχου της που είναι το μέγιστο κέρδος.

2.3.2.4 Περιβάλλον

Κύρια σημεία της περιβαλλοντικής διάστασης είναι η τήρηση των απαραίτητων μέτρων που πρέπει να ληφθούν για την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και των καταναλωτών. Η ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος έχει οδηγήσει στην ύπαρξη διεθνών νομοθετικών πλαισίων – και η μη συμμόρφωση σε αυτά συνεπάγεται αυστηρές κυρώσεις για την επιχείρηση. Το περιβάλλον, αποτελεί έναν από τους βασικότερους συντελεστές της παραγωγικής διαδικασίας και το κύριο χαρακτηριστικό του είναι ότι προσφέρεται στον άνθρωπο από τη φύση χωρίς καταβολή ανθρώπινης προσπάθειας. Απαραίτητο ως αποτέλεσμα θεωρείται λοιπόν, ο απόλυτος σεβασμός προς αυτό.

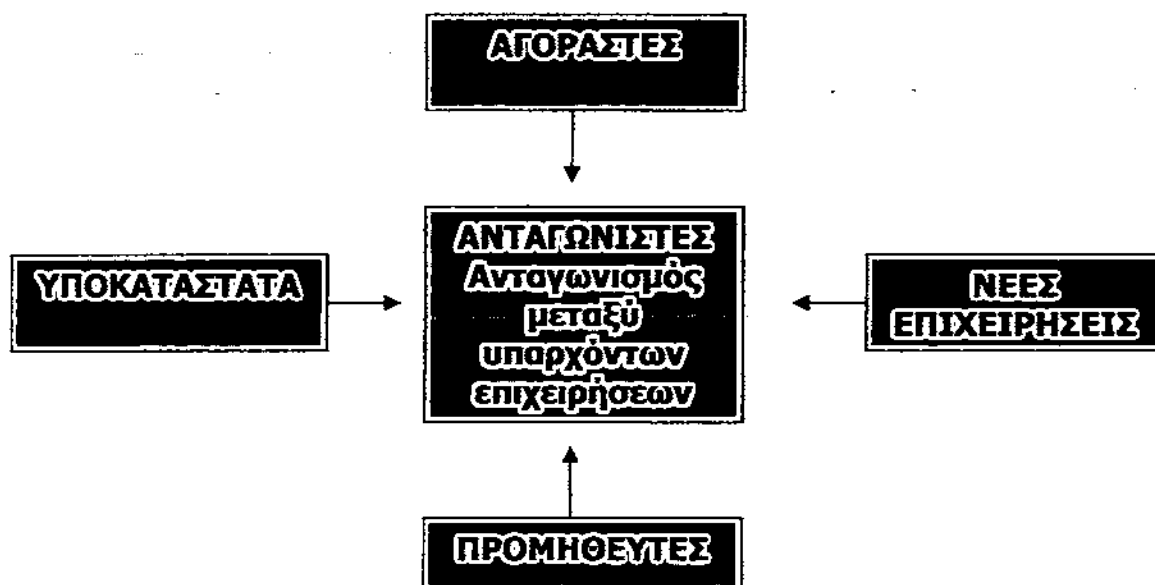
2.3.2.5 Νομοθεσία

Διάφοροι νόμοι κατά καιρούς θεσπίζονται, ικανοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τις ανάγκες της σύγχρονης οικονομίας, για έλεγχο και παρακολούθηση των διάφορων οικονομικών μονάδων. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις είναι ζωτικής σημασίας να παρακολουθούνται προσεκτικά από την επιχείρηση, ώστε αφενός να αποφεύγονται τυχόν κυρώσεις και αφετέρου οι αποφάσεις να οδηγούν στη επιθυμητή κατεύθυνση.

2.4 Περιβάλλον κι ανταγωνισμός

Η κατανόηση της δυναμικής των αντίπαλων εταιρειών μέσα σε έναν κλάδο, αποκτά κρίσιμη σημασία για πολλούς λόγους. Μπορεί να βοηθήσει

στην εκτίμηση των ευκαιριών που είναι δυνατόν να υπάρχουν για μια επιχείρηση, αλλά και στη διαφοροποίηση της ίδιας, από όσες προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που αναδεικνύει τη «μοναδικότητα» της. Η ανάλυση της επιχείρησης είναι εκ των ουκ άνευ, τόσο για την ίδρυση κι εδραίωση της όσο και για τη δημιουργία ενός βιώσιμου συγκρητικού πλεονεκτήματος. Ένα από τα πιο καθιερωμένα μοντέλα που μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε αυτήν την ανάλυση είναι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, του Michael E.Porter, όπως παρουσιάζεται και παρακάτω διαγραμματικά. Κατ' αρχήν, το εξωτερικό περιβάλλον σημαδεύεται από τον έντονο ανταγωνισμό αντίπαλων εταιριών. Ακολουθούν η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, η δυνατότητα ανάπτυξης υποκατάστατων του προϊόντος και η αγοραστική δύναμη πελατών και προμηθευτών. Διαγραμματικά:



Τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τις αποδόσεις σε έναν κλάδο θέτοντας μια «οροφή» στις τιμές πώλησης. Δεν περιορίζουν τα κέρδη μόνο σε κανονικές συνθήκες της αγοράς, αλλά ακόμα και σε περιόδους εξαιρετικής άνθησης της. Στο μοντέλο του Porter, τα υποκατάστατα προϊόντα αναφέρονται σε προϊόντα εκτός του κλάδου. Για τον οικονομολόγο, απειλή

υποκατάστατου προϊόντος υπάρχει όταν η ζήτηση ενός προϊόντος επηρεάζεται από τις αλλαγές τιμών σε υποκατάστατα, αλλά και σε εναλλακτικά προϊόντα ή τεχνολογίες.

Ο ανταγωνισμός αποτελεί τη βασική απειλή σε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις. Οι νέες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται τις ήδη υπάρχουσες. Αυτό συμβαίνει όταν η συγκεκριμένη αγορά παρουσιάζει πολλά κέρδη και το κόστος εμφανίζεται μικρό, συνεπώς πολλές νέες επιχειρήσεις επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο, με αποτέλεσμα πιο δυσμενής συνθήκες επιβίωσης.

Σε συνθήκες που πλησιάζουν αυτές του μονοπωλίου, οι αγοραστές έχουν την δύναμη να επιβάλλουν τους όρους τους στην αγορά, απαιτώντας χαμηλότερες τιμές, διαπραγματευόμενοι καλύτερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες και στρέφοντας τους ανταγωνιστές τον έναν εναντίον του άλλου.

Οι προμηθευτές αντίστοιχα, μπορούν να διαπραγματευτούν με τους παραγωγούς ενός κλάδου, απειλώντας είτε με αύξηση των τιμών είτε με μείωση της ποιότητας των αγαθών κι υπηρεσιών. Η απειλή γίνεται πιο ισχυρή όταν, το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική πρώτη ύλη για τον αγοραστή, ή όταν υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στα προσφερόμενα προϊόντα και το κόστος μεταστροφής είναι μεγάλο.

**Η Αλλαγή και η Καινοτομία
στην Επιχείρηση**

3.1 Έννοια και σημασία της αλλαγής

Η αλλαγή αποτελεί ένα ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας της οργανωτικής δημιουργικότητας και καινοτομίας. Αν και ορισμένες φορές φαίνεται παράδοξο, τα δεδομένα είναι ουσιαστικό να αλλάζουν. Εάν δεν υπάρχει καμία ώθηση για ολοκλήρωση και δεν υπάρχουν διαφωνίες, οι επιχειρήσεις θα ήταν είτε σε κατάσταση απάθειας, είτε ικανοποίησης. Δύο καταστάσεις οι οποίες αναμφισβήτητα προκαλούν την πτώση της αποδοτικότητας στην επιχείρηση σ' έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο. Η αλλαγή δεν σημαίνει κάτι περισσότερο ή λιγότερο του ίδιου πράγματος, αλλά κάτι απολύτως διαφορετικό. Δεν υφίσταται αυτό που ονομάζεται ισορροπία στη φύση, συνεπώς, είναι προτιμότερο να προσδιορίζονται οι διαφορές ώστε να προωθείται η βελτίωση και η θετική αλλαγή. Μια επιχείρηση μπορεί να γίνει καλύτερη, χωρίς απαραίτητα να πρέπει να γίνει μεγαλύτερη.

3.1.1 Ηγεσία στην αλλαγή

Ηγέτης της αλλαγής, είναι ένας άνθρωπος ή μια ομάδα ανθρώπων, όπου αναλαμβάνει την ευθύνη να αλλάξει την ήδη υπάρχουσα συμπεριφορά των ατόμων ή ακόμα και του ίδιου του κοινωνικού συστήματος. Οι άνθρωποι που αντιπροσωπεύουν την αλλαγή, πραγματοποιούν ιδέες, και μέρος της ευθύνης τους είναι να ενεργούν ως ηγέτες στη ρύθμιση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Αυτό απαιτεί ετοιμότητα στις καταστάσεις, νέες συνθήκες και τους ανθρώπους που χρειάζονται την αλλαγή, να είναι ανοικτοί, δεκτικοί σε καλές προτάσεις, ωστόσο να είναι ικανοί να τις θέσουν και σε εφαρμογή.

Στο σημείο αυτό θεωρείται απαραίτητη η αναφορά, στην έννοια της διανεμημένης ηγεσίας κατά ομάδες. Το αξιοσημείωτο είναι, ότι σε κάθε ομάδα, όλα τα μέλη της έχουν την δυνατότητα να ηγηθούν, εξυπηρετώντας τις ανάγκες της ομάδας αυτής για παραγωγή και συντήρηση δραστηριοτήτων. Η ίδια γενική έννοια ισχύει όταν τείνει να αλλάξει η ηγεσία σε μια επιχείρηση. Οι ευθύνες διανέμονται ιδανικά και μοιράζονται από πάνω προς τα κάτω. Σε

αυτήν την αλλαγή, από πάνω προς τα κάτω, η στρατηγική που θα εφαρμοσθεί, σχετίζεται άμεσα με τον στόχο και τον αντίκτυπο αυτού στην επιχείρηση και τις ικανότητες απόδοσής της. Ωστόσο η αλλαγή που προέρχεται από την κορυφή, διατρέχει τον κίνδυνο να παραμελήσει τις ανάγκες του κατώτερου προσωπικού. Μπορεί εύκολα να αποτύχει εάν η εφαρμογή αντιμετωπίσει υπερβολική αντίσταση ή πάσχει από ανεπαρκείς δεσμεύσεις για αλλαγή. Η επιτυχία γι' αυτού του είδους τις αλλαγές, καθορίζεται συνήθως από την προθυμία των μέσων και κατώτερων υπαλλήλων να υποστηρίξουν τις πρωτοβουλίες των κορυφαίων διευθυντών.

— Παράλληλα, η από κάτω προς τα πάνω αλλαγή, παρουσιάζεται εξ' ίσου σημαντική στις επιχειρήσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η πρωτοβουλία για αλλαγή προέρχεται από πρόσωπα μέσα κι έξω από την επιχείρηση, και υποστηρίζεται από προσπάθειες υφιστάμενων υπαλλήλων, οι οποίοι ενεργούν ως αντιπρόσωποι της αλλαγής. Η από κάτω προς τα πάνω αλλαγή, είναι ουσιαστική όσον αφορά την οργανωτική καινοτομία και πολύ χρήσιμη από την άποψη της προσαρμογής των διαδικασιών και τεχνολογιών στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της εργασίας και γίνεται εφικτή μέσα από την ενδυνάμωση, την εμπλοκή και την συμμετοχή των εργαζομένων.

Η επιχείρηση στις μέρες μας ιδιαίτερα, έχει την πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους στην εργασία και την κοινή αίσθηση τους για βελτίωση των πραγμάτων. Με άλλα λόγια, όταν οι εργαζόμενοι μιλούν, οι διευθυντές πρέπει να ακούν.

3.1.2 Προσχεδιασμένες και απρόβλεπτες αλλαγές

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η προγραμματισμένη αλλαγή, όπου εμφανίζεται ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων προσπαθειών ενός ηγέτη αλλαγής. Η προγραμματισμένη αλλαγή είναι μια άμεση απάντηση στις αντιλήψεις ενός ατόμου σχετικά με το χάσμα απόδοσης, ή την απόκλιση μεταξύ επιθυμητής και πραγματικής παρούσας κατάστασης. Το χάσμα στην απόδοση ίσως αντιπροσωπεύει προβλήματα που απαιτούν λύση ή έστω ανάλυση. Σε κάθε

μια από αυτές τις περιπτώσεις, οι διευθυντές, ως ηγέτες της αλλαγής, θα πρέπει να είναι συνεχώς άγρυπνοι και να παρακολουθούν την πορεία κι εξέλιξη των αλλαγών, ώστε να εξασφαλίσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Παρόμοιο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι μη σχεδιασμένες αλλαγές που θεωρούνται εξ' ίσου σημαντικές. Παρουσιάζονται τυχαία, ξαφνικά, χωρίς να απαιτούν την προσοχή κάποιου ηγέτη. Οι απρόβλεπτες αλλαγές μπορεί να είναι αποδιοργανωτικές, όπως μια παράτολμη απεργία που οδηγεί σε κατάληψη εγκαταστάσεων, ή ευεργετικές, όπως μια προσωπική σύγκρουση που οδηγεί σε νέα δεδομένα στις ίδιες τις υπηρεσιακές σχέσεις. Ο κατάλληλος στόχος, όσον αφορά την διαχείριση μιας τέτοιου είδους αλλαγής, είναι να πραγματοποιηθούν ενέργειες άμεσα μόλις αναγνωριστούν προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές συνέπειες και να μεγιστοποιηθούν τα πιθανά οφέλη.

3.1.3 Πίεση και στόχος για αλλαγή

Το ερέθισμα για την αλλαγή μπορεί να προκύψει από ποικίλες εξωτερικές δυνάμεις. Αυτές περιλαμβάνουν, τον ανταγωνισμό στην παγκόσμια οικονομία και αγορά, τις τοπικές οικονομικές συνθήκες, τους κυβερνητικούς νόμους και κανονισμούς, τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις τάσεις της αγοράς και τις κοινωνικές δυνάμεις. Δεδομένου ότι γενικά και ειδικά, το περιβάλλον αναπτύσσεται και αλλάζει με το πέρασμα του χρόνου, η επιχείρηση πρέπει να βρει τρόπο να προσαρμοστεί. Οι εσωτερικές δυνάμεις που ωθούν την αλλαγή κάνουν επίσης έντονη την παρουσία τους. Πράγματι, οποιαδήποτε αλλαγή πραγματοποιηθεί σε ένα μέρος της επιχείρησης, σαν σύνθετο σύστημα, μπορεί συχνά να δημιουργήσει την ανάγκη για αλλαγή σε ένα άλλο τμήμα του συστήματος.

Πολλοί οργανωτικοί στόχοι, για την προγραμματισμένη αλλαγή βρίσκονται μεταξύ όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης. Αυτοί οι στόχοι, ή αλλιώς οι παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή, συμπεριλαμβανομένων

του στόχου, του ανθρώπου, πολιτισμού, τεχνολογίας, δομής είναι ιδιαίτερα αλληλένδετοι:

- **Στόχος** : η φύση της εργασίας όπως αντιπροσωπεύεται από την οργανωτική αποστολή, τη στρατηγική, και τα σχέδια εργασίας για τα άτομα και τις ομάδες.
- **Άνθρωπος** : οι τοποθετήσεις κι οι ικανότητες των υπαλλήλων και το σύστημα ανθρωπίνου δυναμικού που τις υποστηρίζει.
- **Πολιτισμός** : το σύστημα αξιών για την επιχείρηση σαν σύνολο, και οι κανόνες που καθοδηγούν την συμπεριφορά απόμων και ομάδας.
- **Τεχνολογία** : η τεχνολογία πληροφοριών, και η διαδικασία που χρησιμοποιείται για να υποστηρίξει τα εργασιακά σχέδια, να τακτοποιήσει την ροή της δουλειάς, να ενσωματώσει τα ανθρώπινα όντα και τα μηχανήματα στο σύστημα.
- **Δομή** : η διαμόρφωση της επιχείρησης ως σύνθετο σύστημα, τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού και η γραμμή εξουσίας και επικοινωνιών.

3.2 Διαχείριση προσχεδιασμένων αλλαγών

Η αλλαγή είναι ένα περίπλοκο φαινόμενο σε κάθε της εφαρμογή, κι η ανθρώπινη φύση βρίσκεται πάντα στην καρδιά του. Οι άνθρωποι τείνουν να ενεργούν από συνήθεια με σταθερό τρόπο κατά τη διάρκεια του χρόνου. Ίσως να μην επιθυμούν να το αλλάξουν αυτό, έστω κι αν οι περιστάσεις το απαιτούν. Οι διευθυντές και ηγέτες της αλλαγής θα πρέπει να γνωρίζουν καλά και να εξετάζουν τέτοιες τάσεις, διότι βοηθά στο να κατανοήσουν τις φάσεις της προγραμματισμένης αλλαγής και τις επιπτώσεις τους.

3.2.1 Οι φάσεις σχεδιασμού μιας αλλαγής

Υπάρχουν τρεις φάσεις στην διαδικασία σχεδιασμού μιας προγραμματισμένης αλλαγής :

1. Προετοιμασία ενός συστήματος για αλλαγή, το λεγόμενο «ξεπάγωμα»(unfreezing).
2. Αλλαγή. Πραγματοποίηση των αλλαγών στο σύστημα.
3. Σταθεροποίηση του συστήματος μετά την αλλαγή, με άλλα λόγια «πάγωμα»(freezing).

Ξεπάγωμα (unfreezing). Εάν είναι επιθυμητή η επιτυχία μιας αλλαγής, οι άνθρωποι πρέπει να είναι έτοιμη γι' αυτήν. Η προγραμματισμένη αλλαγή έχει μικρή πιθανότητα για μακροπρόθεσμη επιτυχία εκτός κι αν οι άνθρωποι είναι δεκτικοί στο να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά. Το ξεπάγωμα είναι το στάδιο στο οποίο μια κατάσταση προετοιμάζεται για την αλλαγή, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσονται οι ανάγκες γι' αυτήν. Μπορεί να διευκολυνθεί με πολλούς τρόπους μέσω της πίεσης του περιβάλλοντος, της μειωμένης απόδοσης, και μέσω της παρατήρησης των προτύπων συμπεριφοράς τα οποία επιδεικνύουν εναλλακτικές προσεγγίσεις. Όταν διαχειρίζεται σωστά, μια σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική δύναμη ξεπαγώματος στις επιχειρήσεις. Συχνά βοηθά τους ανθρώπους ώστε να επιτύχουν την ανεξάρτησή τους από παλιές συνήθειες και να αναγνωρίσουν εναλλακτικούς τρόπους εκτέλεσης των πραγμάτων.

Αλλαγή. Στη μεταβαλλόμενη φάση, κάτι νέο πραγματοποιείται σε ένα σύστημα, και η αλλαγή πραγματικά εφαρμόζεται. Σ' αυτό το σημείο οι διευθυντές εισάγουν αλλαγές στους οργανωτικούς στόχους, οι οποίοι αφορούν τον άνθρωπο, τον πολιτισμό, την τεχνολογία, την δομή όπως προαναφέρθηκαν. Ιδανικά, όλη η αλλαγή πραγματοποιείται προς απάντηση μιας καλής διάγνωσης ενός προβλήματος και μιας προσεκτικής εξέτασης εναλλακτικών λύσεων. Ωστόσο, όταν οι διευθυντές εφαρμόζουν την αλλαγή

προτού οι άνθρωποι νιώσουν την ανάγκη γι' αυτήν, υπάρχει αυξημένη πιθανότητα αποτυχίας.

Πάγωμα (freezing), το τελικό στάδιο στην διαδικασία προγραμματισμένης αλλαγής. Στο σημείο αυτό ανησυχία του διευθυντή υπάρχει για την σταθεροποίηση της αλλαγής και την δημιουργία των όρων εκείνων που θα εξασφαλίσουν την μακρόχρονη συνοχή της. Το πάγωμα ολοκληρώνεται με κατάλληλες αμοιβές για την απόδοση, τη θετική ενίσχυση, και την παροχή της απαραίτητης εκμετάλλευσης των πόρων. Είναι επιπλέον σημαντικό να αξιολογούνται προσεκτικά τα αποτελέσματα, να υπάρχει άμεσος αντίκτυπος στους ανθρώπους που εμπλέκονται, και να γίνουν οποιεσδήποτε τροποποιήσεις θεωρούνται απαραίτητες στην αρχική αλλαγή. Όταν το πάγωμα έχει ανταπόκριση με δυσκολίες, οι αλλαγές ξεχνιούνται πολύ εύκολα και τελικά εγκαταλείπονται. Όταν όμως πραγματοποιείται σωστά, η αλλαγή μπορεί να είναι συνώνυμο μιας επιτυχίας με μακρά διάρκεια.

3.2.2 Επιλογή ενός σχεδίου στρατηγικής.

Σε πολλές περιπτώσεις, η στρατηγική της αλλαγής συνοδεύεται από ένα βαθμό κινδύνου και αβεβαιότητας. Αν κι η αξιολόγηση του κινδύνου μπορεί να αναληφθεί με έναν απρόσωπο τρόπο σε εταιρικό επίπεδο, η αβεβαιότητα δεν μπορεί να αξιολογηθεί με τον ίδιο τρόπο σε προσωπικό επίπεδο σε μια επιχείρηση. Δεν υπάρχει σωστή στρατηγική για να υιοθετηθεί, υπάρχει μόνο κατάλληλη στρατηγική την οποία θα επιλέξουν τα διευθυντικά στελέχη εξετάζοντας πρώτα εκτενώς τους παράγοντες που την επηρεάζουν, το περιβάλλον, τον άνθρωπο και την τεχνολογία. Παράλληλα οι διευθυντές χρησιμοποιούν διαφορετικές προσεγγίσεις στην προσπάθεια τους να πείσουν τους ανθρώπους να υιοθετήσουν μια επιθυμητή αλλαγή, ανάλογα με την στρατηγική όπου θα επιλέξουν να υιοθετήσουν και τους ανθρώπους στους οποίους απευθύνεται επιχειρηματικά η αλλαγή.

3.2.2.1 Στρατηγική του εξαναγκασμού

Μια στρατηγική δύναμης ή αλλιώς εξαναγκασμού, χρησιμοποιεί τις δυνατές βάσεις της νομιμότητας, της αμοιβής και της τιμωρίας ως αρχικές προτροπές για αλλαγή. Οι πιθανές εκβάσεις της στρατηγικής αυτής είναι άμεση συμμόρφωση, μικρή ωστόσο δέσμευση.

Η στρατηγική εξαναγκασμού μπορεί να διεξαχθεί με τουλάχιστον δυο τρόπους, οι οποίοι παρατηρούνται συνήθως στις επιχειρήσεις. Σε μια άμεσα επιβλητική στρατηγική, ο φορέας της αλλαγής λαμβάνει άμεσα και μονομερή μέτρα και μόνο ο ίδιος διατάσσει ότι η αλλαγή πραγματοποιείται. Αυτό περιλαμβάνει την άσκηση της επίσημης εξουσίας ή της νόμιμης αρχής, η οποία προσφέρει ειδικές αμοιβές ή σε αντίθετη περίπτωση απειλεί με τιμωρία. Αντίθετα στην στρατηγική του πολιτικού ελιγμού, ο ηγέτης της αλλαγής, εργάζεται έμμεσα για να αποκομίσει ειδικές απολαβές από τους ανθρώπους και μέσα από αυτήν την διαδικασία πραγματοποιείται η αλλαγή. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει μακρά διαπραγμάτευση, λήψη ελέγχων σε σημαντικούς πόρους καθώς και παραχώρηση μικρών ευνοιών.

Και στις δυο περιπτώσεις, η στρατηγική δυναμικού εξαναγκασμού επιφέρει περιορισμένα αποτελέσματα. Αν και μπορεί να εφαρμοσθεί σχετικά γρήγορα, οι περισσότεροι άνθρωποι ανταποκρίνονται σ' αυτό το σύστημα μόνο μετά το φόβο κάποιας τιμωρίας ή την ελπίδα ανταμοιβής. Αυτό οδηγεί συνήθως μόνο σε προσωρινή συμμόρφωση στις επιθυμίες του ηγέτη της αλλαγής. Η νέα συμπεριφορά συνεχίζει να υφίσταται μόνο εφ' όσον η ευκαιρία για τιμωρία ή ανταμοιβή αντίστοιχα είναι παρούσα. Γι' αυτόν τον λόγο, η στρατηγική αυτή είναι πιο χρήσιμη στην διαδικασία του «ξεπαγώματος» και παρομοιάζεται με μια μηχανή, η οποία βοηθά τους ανθρώπους να σπάσουν τα παλαιά σχέδια και να κερδίσουν ερεθίσματα ώστε να δοκιμάσουν καινούργια.

Ένας ηγέτης της αλλαγής, που επιδιώκει να δημιουργήσει την αλλαγή μέσω της δύναμης του εξαναγκασμού, θεωρεί ότι οι άνθρωποι που κινούν τα νήματα, κατευθύνονται κυρίως από το συμφέρον και την κατάσταση εκείνη που προσφέρει πιθανά κέρδη ή απώλειες. Αυτός ο ηγέτης θεωρεί ότι οι άνθρωποι αλλάζουν μόνο προς αντίδραση στα κίνητρα που παρέχονται,

προσπαθεί να ανακαλύψει που βρίσκονται τα κεκτημένα δικαιώματα τους, κι έπειτα ασκεί πίεση σε αυτά. Αν ο ηγέτης της αλλαγής έχει επίσημη εξουσία, την εκμεταλλεύεται μαζί με τις τιμωρίες και τις ανταμοιβές που διαθέτει. Εάν εντοπίσει μια αδυναμία την χρησιμοποιεί, λειτουργεί γρήγορα και «πολιτικά», οικοδομώντας ενισχυτικές συμμαχίες όπου είναι πιθανό.

3.2.2.2 Στρατηγική λογικής πεποίθησης

Ηγέτες αλλαγής, οι οποίοι εφαρμόζουν την στρατηγική της πειθούς με τη λογική, προσπαθούν να επιφέρουν την αλλαγή μέσω της ειδικής γνώσης, εμπειρίας, και λογικής επιχειρηματολογίας. Η πιθανότερη έκβαση είναι η ενδεχόμενη συμμόρφωση με τη λογική υποχρέωση. Αυτό είναι μια στρατηγική πληροφοριών που υποθέτει ότι οι λογικοί άνθρωποι που θα καθοδηγηθούν από τα γεγονότα, τον λόγο και το συμφέρον, στην απόφασή τους για το εάν θα πρέπει να υποστηριχτεί μια αλλαγή.

Ένας διευθυντής που χρησιμοποιεί τη λογική πειθώ, πρέπει με επιχειρήματα να πείσει όλους, ότι η αξία είτε του κόστους είτε του κέρδους μιας προγραμματισμένης αλλαγής, θα τους αφήσει σε μια θέση πολύ καλύτερη απ' ό,τι πριν. Η ολοκλήρωση αυτού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παρουσία ειδικής δύναμης, πράγμα που είναι δυνατό να προέλθει άμεσα από τον ίδιο τον ηγέτη, εφ' όσον τον χαρακτηρίζει η προσωπική του αξιοπιστία ως εμπειρογνώμων. Μπορεί ωστόσο σε άλλη περίπτωση να ληφθεί και υπό μορφή συμβούλων κι άλλων εξωτερικών εμπειρων συνεργατών της επιχείρησης. Η επιτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής βοηθά στο να παγώσει αλλά και να ξεπαγώσει μια κατάσταση αλλαγής. Αν και πιο αργή από τη στρατηγική του εξαναγκασμού, τείνει να οδηγήσει σε μια πιο μακράς διάρκειας κι εσωτερικού περιεχομένου αλλαγής.

Ένας εκπρόσωπος της αλλαγής, ο οποίος ακολουθεί αυτή τη στρατηγική, θεωρεί δεδομένο ότι οι άνθρωποι είναι εκ γενετής λογικοί και καθοδηγούνται από αυτήν την ιδιότητα, τόσο στις εργασίες τους όσο και στη λήψη των αποφάσεών τους. Μόλις καταδειχθεί ένα συγκεκριμένο σχέδιο

δράσης προς όφελος ενός προσώπου, ο φορέας της αλλαγής υποθέτει ότι η ορθολογιστική ιδιότητα του ατόμου, θα τον αναγκάσει να το υιοθετήσει. Κατά συνέπεια χρησιμοποιεί τις πληροφορίες και τα γεγονότα, ώστε να επιτύχει επικοινωνία με την ουσιαστική επιθυμία για αλλαγή. Εάν η λογική είναι «υγιής», ο αντιπρόσωπος της αλλαγής είναι βέβαιος, ότι το πρόσωπο θα υιοθετήσει και θα υποστηρίξει την προτεινόμενη αλλαγή.

3.2.2.3 Στρατηγική ενωμένων δυνάμεων

Μια στρατηγική ενωμένων δυνάμεων, οδηγεί τους ανθρώπους σε συνεργασία όσον αφορά τη διαδικασία αναγνώρισης τιμών, υποθέσεων και στόχων η οποία υποστηρίζει τελικά την προκύπτουσα αλλαγή. Η διαδικασία είναι αργή, αλλά είναι πιθανό να επιφέρει υψηλή δέσμευση. Μερικές φορές, η αλλιώς επικαλούμενη εκπαιδευτική στρατηγική, ως προσέγγιση, είναι βασισμένη στην ενδυνάμωση και είναι ιδιαίτερα συμμετοχικής φύσης. Στηρίζεται κι έγκειται στην εξέταση προσωπικών αναγκών κι αξιών, κανόνων μιας ομάδας και στη λειτουργία στόχων όπως αφορούν προσιτά ζητήματα. Η δύναμη μοιράζεται στον ηγέτη της αλλαγής αλλά και άλλα πρόσωπα καθώς εργάζονται μαζί ώστε να αναπτύξουν μια νέα συναίνεση στην υποστήριξη της αναγκαίας αλλαγής.

Διευθυντές που χρησιμοποιούν την κοινή δύναμη ως προσέγγιση στην προγραμματισμένη αλλαγή, χρειάζεται να διαθέτουν δύναμη και δεξιότητες, ώστε να είναι ικανοί να συνεργαστούν αποτελεσματικά με όλα τα μέλη της ομάδας τους. Πρέπει να επιτρέπουν σε όλους να συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων, ειδικά σε εκείνους που πρόκειται να υποστούν τις συνέπειες της αλλαγής. Επειδή συνεπάγεται ένα υψηλό επίπεδο συμμετοχής και συνεργασίας, αφορά συνήθως μεγάλη κατανάλωση χρόνου γι' αυτό και οδηγεί σε μια πιο μακράς διάρκειας αλλαγή.

Ένας ηγέτης της αλλαγής που μοιράζεται τη δύναμη, ξεκινά με το να αναγνωρίσει και να δεχτεί ότι οι άνθρωποι έχουν ποικίλες ανάγκες και σύνθετα κίνητρα. Θεωρεί ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται, επηρεαζόμενοι από

κοινωνικούς, πολιτιστικούς κανόνες και δεσμεύσεις καθώς κι από τις προσδοκίες του περιβάλλοντος. Κατά την επιδίωξη της αλλαγής άλλων, αυτός ο εκπρόσωπος της αλλαγής είναι ευαίσθητος, όσον αφορά τον τρόπο που οι πιέσεις μιας ομάδας μπορούν να υποστηρίξουν ή να εμποδίσουν την αλλαγή. Κατά τη συνεργασία μεταξύ ανθρώπων, κάθε προσπάθεια γίνεται για να συλλεχθούν απόψεις, να προσδιορισθούν αισθήματα και προσδοκίες, ώστε να ενσωματωθούν πλήρως στη διαδικασία της αλλαγής.

3.3 Αντιμετωπίζοντας αντιδράσεις στην αλλαγή

Η αλλαγή συνεπάγεται χαρακτηριστικά την αντίδραση. Όταν οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή, φαίνεται ότι ταυτόχρονα υπερασπίζονται κάτι σημαντικό που παρουσιάζεται σε αυτούς σαν απειλή. Το αποτέλεσμα της αποπειραθείσας αλλαγής.

Η αντίσταση συχνά αντιμετωπίζεται από τους αντιπροσώπους, από τους διευθυντές της αλλαγής, ως κάτι που πρέπει να υπερνικηθεί ώστε η αλλαγή να είναι επιτυχής. Αυτό όμως δεν ισχύει απαραίτητως. Η αντίσταση αντιμετωπίζεται καλύτερα ως ανατροφοδότηση, την οποία ο ενημερωμένος ηγέτης της αλλαγής μπορεί να χρησιμοποιήσει για να τροποποιήσει δημιουργικά μια προγραμματισμένη αλλαγή. Με αυτόν τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί πιο ολοκληρωμένα στις περιστασιακές ανάγκες και στόχους. Όταν εμφανίζεται αντίσταση, συνήθως είναι δυνατόν να ληφθούν μέτρα ώστε να επιτευχθεί μια καλύτερη προσαρμογή ανάμεσα στην αλλαγή, την υπάρχουσα κατάσταση και τους ανθρώπους που σχετίζονται.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι γιατί σε μια επιχείρηση οι άνθρωποι μπορεί να αντιστέκονται σε μια προγραμματισμένη αλλαγή. Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής:

- Φόβος για το άγνωστο
- Εγκατάλειψη παλιών συνθηκών
- Έλλειψη αυτοπεποίθησης

- Έλλειψη ελέγχου
- Έλλειψη συγχρονισμού
- Φόρτος εργασίας
- Έλλειψη στόχου

Μόλις η αντίσταση στην αλλαγή αναγνωρισθεί και γίνει κατανοητή, μπορεί να αντιμετωπιστεί με διάφορους τρόπους. Μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων για αποτελεσματική διαχείριση της αντίστασης, έγκειται η προσέγγιση της εκπαίδευσης και της επικοινωνίας οι οποίες χρησιμοποιούν τις συζητήσεις, τις παρουσιάσεις και τις επιδείξεις στην προσπάθεια για εκπαίδευση των ανθρώπων πριν επέλθει η αλλαγή. Η συμμετοχή κι ανάμειξη, επιτρέπουν στους ανθρώπους να συμβάλλουν στις ιδέες και να βοηθήσουν στον σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας αλλαγής. Οι προσεγγίσεις της υποστήριξης και διευκόλυνσης περιλαμβάνουν ενθάρρυνση, κατάρτιση και βοήθεια για να υπερνικηθούν οι πιέσεις απόδοσης. Η διευκόλυνση και η συμφωνία παρέχουν κίνητρα που απευθύνονται σε εκείνους που αντιστέκονται ενεργά ή έστω είναι έτοιμοι να αντισταθούν. Ο διακριτικός χειρισμός κι η εισαγωγή νέων μελών, προσπαθούν να επηρεάσουν άλλους παράγοντες, να επιλέξουν πληροφορίες και να δομήσουν τα γεγονότα υπέρ της επιθυμητής αλλαγής. Ρητές και υπονοούμενες δυνάμεις εξαναγκάζουν τους ανθρώπους να δεχτούν την αλλαγή, υπό την απειλή ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων, εάν δεν ακολουθήσουν ακριβώς το πρόγραμμα. Είναι προφανές, ότι οι δυο τελευταίες προσεγγίσεις εγκυμονούν μεγάλο κίνδυνο και πιθανές αρνητικές παρενέργειες.

3.4 Η έννοια της καινοτομίας

Η καινοτομία σαν έννοια υφίσταται από τότε που έκανε αισθητή την παρουσία της η ίδια η επιχειρηματική δράση. Τα διευθυντικά στελέχη κι οι επιχειρηματίες που επιδιώκουν την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησής τους, ήταν ανέκαθεν υποχρεωμένοι να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες του απαιτητικού περιβάλλοντος. Η καινοτομία αποτελεί μια απαραίτητη

λειτουργία της επιχείρησης, στην προσπάθεια της να κερδίσει τον αγώνα του δύσκολου ανταγωνισμού, και αφορά την εύρεση κι εφαρμογή νέων, έξυπνων ιδεών. Οι νέες αυτές ιδέες απευθύνονται σε διάφορους τομείς, όπως στον τομέα της παραγωγής, της οργάνωσης, προώθησης και διανομής των προϊόντων – υπηρεσιών, κι όχι σε κάποιον μεμονωμένα, αντίθετα ευνοείται από την αλληλεξάρτηση μεταξύ αυτών .

3.4.1 Είδη καινοτομιών

Στις σύγχρονες οργανωμένες επιχειρήσεις παρατηρούνται δυο μορφές καινοτομίας: Πρώτη είναι η διαδικασία της ανανέωσης, η οποία έχει σαν σκοπό τον καλύτερο τρόπο εφαρμογής νέων ιδεών. Δεύτερη, είναι η καινοτομία η οποία αφορά τα προϊόντα, αποβλέπει στη δημιουργία βελτιωμένων αγαθών και υπηρεσιών.

Η διαχείριση και των δυο παραπάνω μορφών, προϋποθέτει εφευρετικότητα, «η τέχνη της ανακάλυψης» και κατάλληλη εφαρμογή, «η τέχνη της χρήσης». Οι διευθυντές είναι απαραίτητο να ενδιαφέρονται για την δημιουργία ενός τέτοιου περιβάλλοντος στο οποίο θα ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα κι η φαντασία. Απ' την άλλη πλευρά, η εφαρμογή έγκειται στην πραγματοποίηση εφευρέσεων και την καλύτερη εκμετάλλευση νέων ιδεών. Σ' αυτό το σημείο, οι διευθυντές πρέπει να είναι σίγουροι ότι οι νέες τροποποιήσεις πράγματι επιτελούνται και το ενδεχόμενο παραγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών είναι απολύτως πιθανό.

3.4.2 Εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτομιών.

Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους πρέπει συνεχώς να καινοτομούν και να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες εάν στόχος τους είναι όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να ευδοκιμήσουν στον ανταγωνισμό. Πρέπει να επιτευχθεί η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου το ανθρώπινο δυναμικό είναι

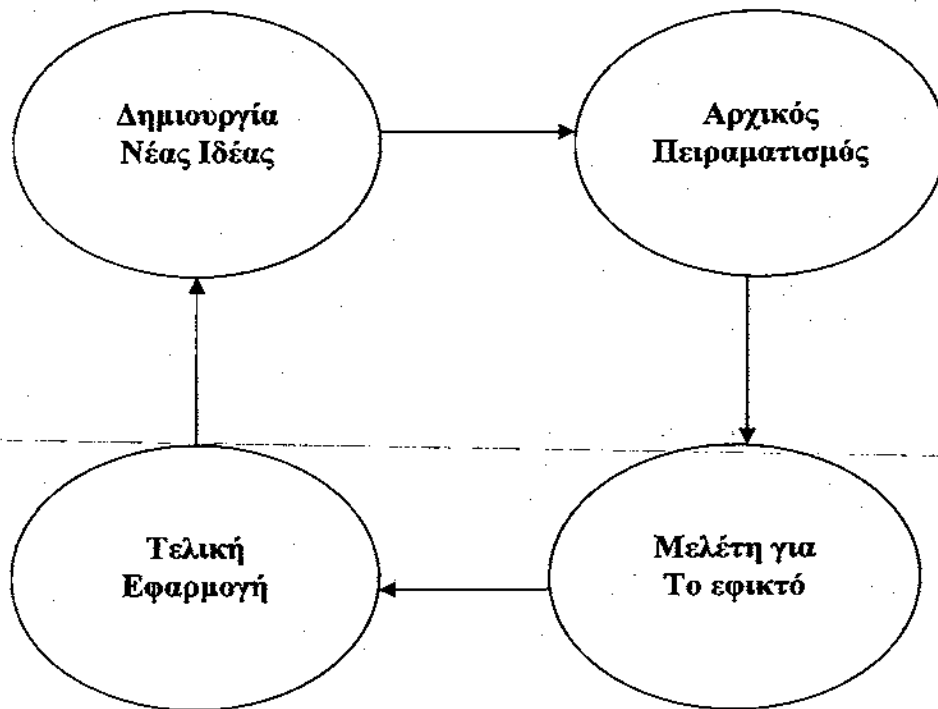
υπόλογο στην αλλαγή και είναι ικανό να αντιμετωπίζει τις διαμάχες που πρόκειται να προκύψουν. Στο περιβάλλον αυτό οι διευθυντές θα πρέπει να ενθαρρύνουν και παράλληλα να καθοδηγούν την αλλαγή ώστε να δημιουργήσουν επιχειρήσεις που σκοπό έχουν την μάθηση. Επιχειρήσεις που όλοι, μέσα σε αυτήν, αφήνουν πίσω τους τον παλιό συντηρητικό τρόπο σκέψης, όλοι είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες, όλοι γνωρίζουν πως ολόκληρη η επιχείρηση λειτουργεί, όλοι κατανοούν και δέχονται ένα πλάνο δράσης και εργάζονται ομαδικά ώστε να φέρουν σε επιτυχία το πλάνο.

3.4.3 Καινοτομία και αλλαγή

Ενώ η δημιουργικότητα κι η ανανέωση αποτελούν χαρακτηριστικά των σύγχρονων προοδευτικών επιχειρήσεων, πολλές από αυτές που επιδιώκουν την αλλαγή, συναντούν μεγάλες δυσκολίες. Όσο οι δραματικές τεχνολογικές, οικονομικές, πολιτικές, και κοινωνικές αλλαγές συνεχίζουν να χαρακτηρίζουν ολόκληρο τον κόσμο, τόσο η ανάγκη γι' αυτές τις επιχειρήσεις να συγκεντρωθούν, να ενθαρρύνουν και να επιτύχουν την αλλαγή είναι αναπόφευκτη. Ένα παράδειγμα διαδικασίας προώθησης μιας αλλαγής, περιγράφεται στα παρακάτω τέσσερα βήματα ανανέωσης του προϊόντος:

- 1. Δημιουργία μιας ιδέας.** Νέες, σύγχρονες πληροφορίες και γνώσεις γύρω από ανακαλύψεις, ή από αυθόρμητη δημιουργικότητα, στοιχεία τα οποία αναδεικνύονται μέσα από την ευστροφία και την επικοινωνία με άλλους ανθρώπους.
- 2. Αρχικός πειραματισμός.** Εν αρχή, οι ιδέες αναλύονται, βρίσκονται υπό αμφισβήτηση, γενικότερα δοκιμάζονται.
- 3. Μελέτη για το εφικτό.** Πρακτικά, τι αποτελέσματα θα επιφέρει μια αλλαγή, οικονομικό κόστος αλλά και όφελος.
- 4. Τελική εφαρμογή.** Ένα νέο προϊόν παρουσιάζεται τελικά στην αγορά κι η εφαρμογή της αλλαγής θεωρείται πλέον ρουτίνα.

Σχηματικά:



3.4.4 Αλλαγή και επιχειρήσεις

Νεωτεριστικοί οργανισμοί γενικότερα, κινητοποιούνται ώστε να ενθαρρύνουν την δημιουργικότητα και την επιχειρηματικότητα, και τα διευθυντικά στελέχη κατευθύνουν δραστικά την διαδικασία αυτή. Η στρατηγική μιας επιχείρησης, τα οράματα κι οι αξίες των ανώτερων διοικούντων, ο σκελετός της πολιτικής και των στόχων τους δίνουν έμφαση στο επιχειρησιακό πνεύμα. Η καινοτομία είναι απαραίτητη, η αποτυχία είναι αποδεκτή κι η επιχείρηση είναι πρόθυμη να αναλάβει ρίσκο.

Σε επαρκώς νεωτεριστικές επιχειρήσεις, η ίδια η δομή της επιχείρησης υποστηρίζει την ιδέα της καινοτομίας. Ολοένα και περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν την ελαστικότητα και την ευκαμψία που χαρακτηρίζει τις μικρότερες. Με άλλα λόγια, αγωνίζονται να επιτύχουν οργανικές δραστηριότητες, βασιζόμενες με μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία

και τις λειτουργικές ομάδες. Ειδικότερα, η έρευνα κι η ανάπτυξη, ιστορικά χωριστές κι απομονωμένες λειτουργίες ενσωματώνονται σε μια ολοκληρωμένη δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν την καινοτομία, αναδιοργανώνονται με σκοπό να δημιουργηθούν πολλά μικρότερα τμήματα, πιο ευέλικτα, που επιτρέπουν στις δημιουργικές σχέσεις των ομάδων να λειτουργήσουν και να προβούν σε τολμηρά εγχειρήματα.

3.5 Ανάπτυξη μιας επιχείρησης

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης, φαίνεται ότι θα βοηθήσει την ίδια να αντιμετωπίσει περιβαλλοντικές κι άλλες πιέσεις για αλλαγή ενώ ταυτόχρονα θα βελτιώσει εσωτερικές ικανότητες της ως προς την επίλυση προβλημάτων. Από αυτήν την άποψη, η ανάπτυξη έχει ως αποτέλεσμα την αναζήτηση για συνεχή βελτίωση στην προγραμματισμένη διαδικασία της αλλαγής.

Πάντα, θα υπάρχουν στιγμές σε μια επιχείρηση, όπου τα μέλη της θα αναλύουν και θα εξετάζουν συστηματικά δυνάμεις κι αδυναμίες καθώς επίσης ολοκληρώσεις κι επιτυχίες απόδοσης. Η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι ένας τρόπος να εξασφαλιστεί ότι όλο αυτό, πραγματοποιείται σ' ένα ενθαρρυντικά προσανατολισμένης δράσης περιβάλλον. Είναι μια σημαντική λεωφόρος μέσω της οποίας οι ηγέτες προωθούν τις ημερήσιες διατάξεις προγραμματισμένων αλλαγών, ενθαρρύνουν την δημιουργικότητα και την καινοτομία, και γενικότερα βοηθούν τους ανθρώπους και τα συστήματα να βελτιώνουν συνεχώς την οργανωτική τους απόδοση. Συχνά περιλαμβάνει την βοήθεια ενός εξωτερικού συμβούλου, ή ενός εσωτερικού προσώπου που ανήκει στο προσωπικό της εταιρείας, έχει όμως ειδική κατάρτιση. Ωστόσο, θεωρείται πολύ σημαντικό, όλα τα διευθυντικά στελέχη να έχουν τις ικανότητες αλλά και την ηθική δέσμευση να χρησιμοποιούν τα διάφορα συστατικά της οργανωτικής ανάπτυξης, στη συνεχή προσπάθεια τους για βελτίωση. Η έννοια της ανάπτυξης μιας επιχείρησης, συναρμολογείται σωστά από τις δημοφιλείς έννοιες της συνολικά ποιοτικής διαχείρισης, της συμμετοχής των υπαλλήλων, και της εκμετάλλευσης των προστιθέμενων ευκαιριών προς όφελος όλων.

3.5.1 Στόχοι μιας επιχείρησης

Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης μιας επιχείρησης, δυο στόχοι ακολουθούνται ταυτόχρονα. Υπάρχουν οι στόχοι έκβασης οι οποίοι εστιάζουν στις ολοκληρώσεις των στόχων, και οι στόχοι διαδικασίας, οι οποίοι εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να εργασθούν ομαδικά. Είναι αυτός ο δεύτερος στόχος που διαφοροποιεί έντονα την οργανωτική ανάπτυξη από τις γενικότερες προσπάθειες προγραμματισμένης αλλαγής σε μια επιχείρηση. Μπορεί να θεωρηθεί σαν μια μορφή προγραμματισμένης αλλαγής, η οποία ολοκληρώνεται κατά τέτοιο τρόπο, όπου τα μέλη της επιχείρησης αναπτύσσουν μια ικανότητα «αυτοανανέωσης». Με άλλα λόγια, η οργανωτική ανάπτυξη επιδιώκει να επιτύχει την αλλαγή, προτρέποντας τα μέλη της επιχείρησης να γίνονται ολοένα πιο ενεργά κι αυτοδύναμα όσον αφορά την δυνατότητα τους να συνεχίσουν την αλλαγή και στο μέλλον. Αυτό που καθιστά επιπλέον, την οργανωτική ανάπτυξη μοναδική, είναι η δέσμευση της για ισχυρές ανθρωπιστικές αξίες και καθορισμένες αρχές της επιστήμης της συμπεριφοράς. Αποτελεί μια δέσμευση για βελτίωση της επιχείρησης μέσω της ελευθερίας της επιλογής, της κοινής δύναμης, της αυτάρκειας και επιδιώκει την καλύτερη αξιοποίηση αυτών που είναι ήδη γνωστών σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά στις επιχειρήσεις.

3.5.2 Πρότυπο μοντέλο ανάπτυξης

Για να ξεκινήσει η διαδικασία ανάπτυξης μιας επιχείρησης επιτυχώς, οποιοσδήποτε σύμβουλος ή βοηθός, πρέπει να καθιερώσει μια εργασιακή σχέση με τα μέλη του συστήματος. Το επόμενο βήμα είναι η διάγνωση, συγκεντρώνοντας κι αναλύοντας στοιχεία για την αξιολόγηση των στόχων, και θέτοντας κατάλληλα αντικείμενα αλλαγής. Αυτό βοηθά στο «ξεπάγωμα», όσο και στην επισήμανση κατάλληλων κατευθύνσεων δράσης. Την διάγνωση ακολουθεί η έντονη επέμβαση, όπου οι στόχοι αλλαγής επιτυγχάνονται μέσω ποικίλων, συγκεκριμένων ωστόσο ενεργειών.

Ουσιαστική σε οποιαδήποτε προσπάθεια για ανάπτυξη είναι η αξιολόγηση. Η διαδικασία δηλαδή, ανάλυσης κι εξέτασης, ώστε να καθοριστεί εάν τα πράγματα προχωρούν όπως είναι σχεδιασμένα, και εάν απαιτείται περαιτέρω δράση. Τελικά, ο οργανωτικός σύμβουλος ανάπτυξης, θα πρέπει να επιτύχει μια σχέση η οποία καθιστά ικανό τον πελάτη να λειτουργήσει από μόνο του. Εάν η ανάπτυξη έχει πραγματοποιηθεί σωστά, το σύστημα και τα μέλη του, πρέπει να προετοιμαστούν ώστε να διαχειριστούν επαρκώς την τρέχουσα ανάγκη για ανανέωση και περαιτέρω εξέλιξη.

Η αποτυχία ή η επιτυχία οποιουδήποτε προγράμματος ανάπτυξης μιας επιχείρησης έγκειται εν μέρει στη δύναμη των μεθοδολογικών θεμελιώσεων της. Αυτές οι θεμελιώσεις στηρίζονται στην δράση της έρευνας, τη διαδικασία συστηματικής συλλογής στοιχείων που αφορούν την επιχείρηση, την προώθηση αυτών πίσω στην ομάδα προγραμματισμού, την αξιολόγηση αποτελεσμάτων, πάλι την συλλογή στοιχείων κι επανάληψη της διαδικασίας εάν θεωρείται απαραίτητο. Η έρευνα αρχίζει όταν κάποιος αισθάνεται ένα χάσμα απόδοσης κι αποφασίζει την ανάλυση της κατάστασης ώστε να γίνουν κατανοητά τα προβλήματα κι οι αδυναμίες. Η συλλογή στοιχείων μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Οι συνεντεύξεις αποτελούν ένα κοινό μέσο συλλογής πληροφοριών στην έρευνα δράσης όπως και οι γραπτές έρευνες και τα ερωτηματολόγια. Πολλά βέβαια από τα τελευταία έχουν αμφισβητηθεί για την ισχύ, για την αξιοπιστία τους ακόμα και για το ηθικό του χαρακτήρα τους. Ωστόσο, αποτελούν διαθέσιμες πληροφορίες για κάθε επιχείρηση και μπορεί να χρησιμοποιηθούν από αυτές για τη σύγκριση αποτελεσμάτων με ένα ευρύ δείγμα από άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις.

3.5.3 Παρεμβάσεις – Επεμβάσεις στην ανάπτυξη της επιχείρησης

Τα θεμέλια για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, περιλαμβάνουν σεβασμό για τον άνθρωπο και δέσμευση για την πλήρη συμμετοχή του σε μια αυτοκατευθυνόμενη διαδικασία αλλαγής. Επιπλέον η ανάπτυξη στηρίζεται κατά μεγάλο μέρος, στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης μέσω της

ομαδικής εργασίας και υπέρ των εποικοδομητικών αλλαγών. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι εμφανή στην ποικιλία των επεμβάσεων ή των δραστηριοτήτων ανάπτυξης που πραγματοποιούνται για να διευκολύνουν άμεσα την αλλαγή.

3.5.3.1 Ατομικές παρεμβάσεις

Όσον αφορά τα άτομα, οι επαγγελματίες που ασχολούνται με την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, γενικά, αναγνωρίζουν ότι η ανάγκη για προσωπική πρόοδο και εξέλιξη είναι πλέον πιθανό να ικανοποιηθεί σ' ένα ενθαρρυντικό και προκλητικό περιβάλλον εργασίας. Δέχονται επίσης ως δεδομένο ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι σε θέση να αναλάβουν τις ευθύνες των πράξεων τους, και να συνεισφέρουν θετικά στην οργανωτική απόδοση.

Με βάση αυτές τις αρχές, μερικές από τις πιο δημοφιλείς επεμβάσεις στην ανάπτυξη, έχουν σχεδιαστεί με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας του ατόμου, και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- «Κατάρτιση» στην ευαισθησία. Μη δομημένες ομάδες όπου οι συμμετέχοντες μαθαίνουν για τις διαπροσωπικές επιτυχημένες σχέσεις κι εκπαιδεύονται να δείχνουν ευαισθησία προς τους άλλους ανθρώπους.
- Κατάρτιση στη διοίκηση επιχειρήσεων. Δομημένες εκπαιδευτικές ευκαιρίες ανάπτυξης σημαντικών διευθυντικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων.
- Διαπραγμάτευση ρόλου. Δομημένες αλληλεπιδράσεις ώστε να διευκρινιστούν και να διαπραγματευτούν οι προσδοκίες για ιδιαίτερους ρόλους μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζονται.
- Επανασχεδιασμός εργασίας. Επαναπροσδιορισμό των τμημάτων του στόχου, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ικανότητες αλλά και τις ανάγκες του ατόμου.

- Σχεδιασμός σταδιοδρομίας. Δομημένες ομάδες συζήτησης και συμβούλων, ώστε να βοηθηθούν τα άτομα να προγραμματίσουν την πορεία της προσωπικής τους εξέλιξης και σταδιοδρομίας.

3.5.3.2 Ομαδικές παρεμβάσεις

Όσον αφορά την ομάδα, η ίδια διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Οι επαγγελματίες που ασχολούνται με το θέμα αυτό, αναγνωρίζουν δυο όψεις. Κατ' αρχήν, η ομάδα αποτελεί σημαντικό μέσο ικανοποίησης ιδιαίτερων αναγκών του ανθρώπου. Έπειτα είναι βέβαιο, ότι η βελτιωμένη συνεργασία μέσα στην ομάδα οδηγεί και στην βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης.

Οι επιλεγμένες ενέργειες με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας, περιλαμβάνουν τα εξής:

- Συγκρότηση μιας ομάδας. Ξεχωριστές εμπειρίες, όπου βοηθούν τα μέλη μιας ομάδας να διακρίνουν ρόλους, να θέτουν στόχους και σε συνδυασμό με επιτυχημένες διαπροσωπικές σχέσεις να επιδιώκουν όλο και καλύτερη λειτουργία της ομάδας.
- Διαβουλεύσεις στην διαδικασία. Η παρατήρηση και οι συμβουλές εκ μέρους τρίτων, όσον αφορά την κρίσιμη πορεία της ομάδας.
- Εσωτερική συνεργασία ομάδων. Πολύτιμη εμπειρία η οποία βοηθά δυο ή περισσότερες ομάδες, να θέσουν κοινούς στόχους, να βελτιώσουν την μεταξύ τους σχέση, και να επιτύχουν μια καλύτερη συνεργασία.

3.6 Διαχείριση των αλλαγών - Ορισμός

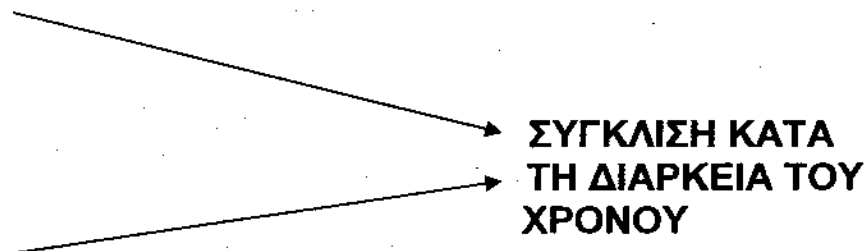
Στη σύγχρονη εποχή ο όρος διαχείριση των αλλαγών έχει διάφορες έννοιες. Ο πιο πρακτικός και χρήσιμος είναι ο εξής:

Με τον όρο λοιπόν, διαχείριση των αλλαγών, περιγράφεται η γενικότερη έννοια η οποία περιλαμβάνει εργαλεία, τεχνική, στρατηγική και μια συγκεκριμένη διαδικασία, που σκοπό έχει την επιτυχή επιχειρηματική αλλαγή καθώς και την επιθυμητή πορεία – εξέλιξη μιας επιχείρησης. Επιπλέον, συνδέεται άμεσα με την ανθρώπινη συμπεριφορά κι επιδιώκει να γίνει συνειδητό στον εργασιακό χώρο ότι οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να έχουν ανέλπιστα καλά αποτελέσματα μέσα από την αλλαγή στην οργανωτική δομή.

3.7 Ιστορία της διαχείρισης των αλλαγών

Για να γίνει κατανοητή η έννοια της διαχείρισης των αλλαγών όπως υφίσταται σήμερα, είναι επιθυμητή μια σύντομη αναδρομή στο παρελθόν. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να γίνει αναφορά στον τρόπο σκέψης σε δυο κυρίαρχους, διαφορετικούς τομείς. Την προσέγγιση ενός μηχανολόγου στην βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης και την προσέγγιση ενός ψυχολόγου στην διαχείριση της αλλαγής όπως αφορά την ανθρώπινη πλευρά.

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ
(μηχανική εστίαση στην αλλαγή)



ΨΥΧΟΛΟΓΟΣ
(ψυχολογική εστίαση στην αλλαγή)

Κατ' αρχήν, οι άνθρωποι που παρακολουθούν την βελτίωση μιας επιχείρησης, έχουν από νωρίς εκπαιδευτεί κι εξασκηθεί στο πώς να

πραγματοποιούν αλλαγές στις διαδικασίες μιας επιχείρησης που εφαρμόζει συγκεκριμένο «μηχανισμό». Ο μηχανισμός αυτός εστιάζει στα εμφανή, μετρήσιμα, επιχειρηματικά στοιχεία που μπορούν να αλλάξουν ή να βελτιωθούν, συμπεριλαμβανομένου της επιχειρηματικής στρατηγικής, των διαδικασιών, των συστημάτων της οργανωτικής δομής και του ρόλου εργασίας.

Από αυτήν την πλευρά, μια επιχείρηση είναι σαν ένα ρολόι, όπου τα μηχανικά του εξαρτήματα μπορούν να αλλαχθούν ή να αντικατασταθούν ώστε να προκύψει μια προβλεπόμενη κι επιθυμητή λύση. Ο σκοπός από την πλευρά της μηχανικής προσέγγισης, ήταν να απομονωθεί αυτό το πρόβλημα που λέγεται «άνθρωπος» να εξαλειφθεί κι έπειτα χωρίς εμπόδια πλέον, να σχεδιαστεί εύκολα η πορεία της εξέλιξης και βελτίωσης μιας επιχείρησης.

Η άλλη πλευρά, η ψυχολογική προσέγγιση, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα ανθρώπινα όντα λειτουργούν κι αντιδρούν στο περιβάλλον τους. Αυτός ο τομέας, της ψυχολογίας στο παρελθόν, συχνά έχει εξετάσει την συμπεριφορά του ατόμου σε μια συγκεκριμένη κατάσταση ακόμα και κατά τη διάρκεια έκθεσής του σε μια αλλαγή.

Αναλυτές των επιχειρηματικών αλλαγών στην σημερινή πραγματικότητα, έχουν καταλήξει στο ότι η ακραία εφαρμογή οποιασδήποτε από τις δυο προσεγγίσεις μεμονωμένα, θα ήταν πλήρη αποτυχία. Μια αποκλειστικά «μηχανική» προσέγγιση σε επιχειρηματικά ζητήματα έχει ως αποτέλεσμα άμεσες λύσεις που σπάνια ωστόσο θεωρούνται ικανοποιητικές όσον αφορά την εφαρμογή τους. Ενώ μια αποκλειστικά «ψυχολογική» προσέγγιση οδηγεί σε επιχειρηματική δεκτικότητα σε νέες προκλήσεις, χωρίς ωστόσο να εκτιμάται ή να είναι κατανοητό για πιο λόγο η αλλαγή είναι απαραίτητη για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Ο πίνακας παρακάτω, συνοψίζει τις διαφορές κλειδιά κι αντιπαραβάλλει τις δυο προσεγγίσεις από την άποψη των θεμάτων στα οποία επικεντρώνονται, της επιχειρηματικής πρακτικής, του μέτρου επιτυχίας και την προοπτική αλλαγής.

	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ	ΨΥΧΟΛΟΓΟΣ
Επίκεντρο	Διαδικασία, σύστημα, δομή,	Άνθρωπος
Επιχειρηματική πρακτική	Ποιότητα	Ανθρώπινο δυναμικό
Αφετηρία	Επιχειρηματικά θέματα κι ευκαιρίες	Προσωπική αλλαγή, αντιδράσεις υπαλλήλων
Μέτρο επιτυχίας	Επιχειρηματική απόδοση, οικονομικές και στατιστικές μετρήσεις	Ευχαρίστηση της εργασίας - Κύκλος εργασιών - Απώλεια παραγωγικότητας
Προοπτική αλλαγής	"Πυροβόλησε τους δολοφόνους, μετέφερε τους τραυματισμένους"	Βοηθά τα άτομα στο να κατανοήσουν τι σημαίνει η αλλαγή γι' αυτούς

3.8 Γιατί η διαχείριση των αλλαγών θεωρείται απαραίτητη ικανότητα για την επιχείρηση σήμερα.

Πριν τριάντα χρόνια, σε μια παραδοσιακή επιχείρηση, εάν κάποιος επιθυμούσε μια αλλαγή, αρκούσε απλά να την εφαρμόσει. Το σύστημα του πολιτισμού και των πεποιθήσεων ενός οργανισμού ήταν πιο συγγενές σε μια στρατιωτική δομή. Η προβλεπόμενη συμπεριφορά σε μια τέτοια περίπτωση, ήταν συμμορφούμενη προς τη νέα επιχειρηματική κατεύθυνση. Ως ηγέτης του οργανισμού, ο έλεγχος του ουσιαστικά, δεν αμφισβητείται και οι υπάλληλοι κατανοούν τι αναμένεται από αυτούς. Η αξία του ελέγχου, της συνέπειας, και της προβλεψιμότητας, δημιούργησαν ένα περιβάλλον όπου η αλλαγή ήταν

απλά ένα σχέδιο προς εφαρμογή ή μια ρύθμιση σ' ένα μηχανικό σύστημα. Αν και χρήσιμη, η διαχείριση των αλλαγών, δεν αποτελούσε απαραίτητη προϋπόθεση σ' αυτό το περιβάλλον.

Μετά το πέρασμα των χρόνων, και τις βελτιωμένες, εφαρμοσμένες στρατηγικές, έχουν υιοθετηθεί νέες αξίες και συστήματα πεποιθήσεων στους υπαλλήλους. Οι νέες αξίες περιλαμβάνουν δυναμική πρωτοβουλία (αποφασίζεται ότι είναι καλύτερο προς όφελος του πελάτη), υπευθυνότητα και συνεχής πρόοδος. Ένας νέος πολιτισμός, έχει οδηγήσει στην εξέλιξη πολλών επιχειρήσεων, όπου η νέα γενιά των υπαλλήλων:

- Αναλαμβάνει την ευθύνη για την εργασία της.
- Διακρίνεται από υπερηφάνεια, και αναζητά τη βελτίωση της διαδικασίας μιας εργασίας.
- Αισθάνεται εξουσιοδοτημένη να παίρνει αποφάσεις, οι οποίες βελτιώνουν το προϊόν και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

Άρα το πρόβλημα είναι, η επανάσταση από τις παραδοσιακές αρχές του ελέγχου, της προβλεψιμότητας, της συνέπειας, αρχές που καθιστούν εύκολη την εφαρμογή της αλλαγής. Οι νέες αξίες εστιάζουν στην ευθύνη, ιδιοκτησία, εξουσιοδότηση, οι οποίες έχουν καταστήσει την εφαρμογή της αλλαγής πιο δύσκολη. Οι υπάλληλοι έχουν εκπαιδευτεί να αμφισβητούν και να αναλύουν τις καθημερινές δραστηριότητες και επιβραβεύονται όταν το κάνουν. Συνεπώς, δεν είναι λογικό να απαιτείται από τους ίδιους, να μην αντιστέκονται σε κάθε πρωτοβουλία αλλαγής.

Οι νέες αξίες στις επιχειρήσεις σήμερα, επιβάλλουν μια διαφορετική προσέγγιση στον τρόπο όπου πραγματοποιείται μια επιχειρηματική αλλαγή. Η συμπεριφορά του εργαζομένου έχει πλέον αλλάξει. Είναι αντιδραστική και πάνω απ' όλα έχει την τάση να αμφισβητεί οτιδήποτε του επιβάλλει ο ηγέτης της αλλαγής.

Σε πολλές επιχειρήσεις με συνεχείς αλλαγές, στις αρχές της δεκαετίας του '90, το αποτέλεσμα ήταν μεγάλη αποτυχία, διότι οι ίδιοι οι αρχηγοί των επιχειρήσεων αυτών δεν είχαν κάνει ενέργειες ώστε να προσαρμοστούν στις

νέες αξίες. Ο κύριος λόγος για την αποτυχία υπήρξε η έλλειψη διαχείρισης της αλλαγής. Με άλλα λόγια, η ανικανότητα του να διαχειριστεί κάποιος την ανθρώπινη πλευρά μιας επιχειρηματικής αλλαγής υπό την παρουσία νέας κουλτούρας κι αξιών, έχει τεράστια ευθύνη στην αποτυχημένη αλλαγή. Η αποτυχία στη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς μιας αλλαγής έχει ως συνέπεια την ανεπιτυχή κι ανεπαρκή έρευνα της αλλαγής καθώς και την ανικανότητα κατανόησης επιχειρηματικών στρατηγικών και στόχων.

3.9 Απαραίτητα εργαλεία για την διαχείριση των αλλαγών

Είναι εύλογο ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν κι επιδιώκουν μια επιτυχημένη διαχείριση των αλλαγών. Η ακόλουθη αναφορά, εκτός της καθ' εαυτού διαδικασίας της διαχείρισης των αλλαγών όπου θα αναλυθεί ξεχωριστά, αποτελεί μια περιεκτική ανάλυση των επιμέρους τμημάτων του «change management». Στα εργαλεία ή τα συστατικά μιας επιτυχημένης διαχείρισης των αλλαγών συμπεριλαμβάνονται:

- Η αξιολόγηση της ετοιμότητας.
- Επικοινωνία και προγραμματισμός επικοινωνίας.
- Κατάρτιση διευθυντικών στελεχών.
- Δραστηριότητες χορηγών.
- Διαχείριση αντιδράσεων.
- Συλλογή δεδομένων, ανάλυση πληροφοριών και διορθωτική δράση.
- Αναγνώριση της επιτυχίας.

3.9.1 Αξιολόγηση της ετοιμότητας

Οι αξιολογήσεις είναι εργαλεία που χρησιμοποιούνται από μια διοικητική ομάδα αλλαγής, ή από έναν υπεύθυνο προγράμματος που ελέγχει την ετοιμότητα της οργάνωσης για αλλαγή. Η αξιολόγηση της ετοιμότητας είναι

δυνατόν να περιλαμβάνει αξιολογήσεις της επιχείρησης, του πολιτισμού, της ιστορίας, των εργαζομένων, των χορηγών κι αξιολόγηση των αλλαγών. Κάθε εργαλείο παρέχει στην ομάδα μελέτης ιδέες, ώστε να αντιμετωπιστούν κατά τη διάρκεια της αλλαγής προκλήσεις κι ευκαιρίες.

- Αξιολόγηση του πεδίου της αλλαγής. Το μέγεθος της αλλαγής, το ποσοστό των ανθρώπων που επηρεάζονται, η διάρκεια κι οι επιπτώσεις της αλλαγής.
- Αξιολόγηση της ετοιμότητας της επιχείρησης κι οι αντιδράσεις που επήλθαν. Ποια είναι η αξία και το υπόβαθρο των προσκρουσμένων ομάδων, η διεξαγωγή της αλλαγής και οι προβλεπόμενες αντιδράσεις.
- Αξιολόγηση των δυνάμεων της ομάδας της διαχείρισης της αλλαγής.
- Αξιολόγηση των χορηγών και λήψη μέτρων ώστε να πραγματοποιηθεί επιτυχής έκβαση της διαδικασίας της αλλαγής.

3.9.2 Επικοινωνία και προγραμματισμός επικοινωνίας.

Πολλά διευθυντικά στελέχη θεωρούν ότι η ανοιχτή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, αποτελεί το πρώτο βήμα της επιτυχίας. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει, αφού είναι πιθανό πολλοί εργαζόμενοι να μην κατανοήσουν τι τους λένε οι διευθυντές τους με την πρώτη φορά. Στην πραγματικότητα έχει παρατηρηθεί, η ανάγκη της επανάληψης έξι ή επτά φορές ενός μηνύματος ώστε να κατανοηθεί πλήρως. Αυτό συμβαίνει, διότι η ετοιμότητα του εργαζομένου να ακούσει εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Κοινωνιολόγοι θεωρούν τρεις παράγοντες πολύ σημαντικούς: *τι λέγεται, πότε λέγεται, και σε τι κοινό απευθύνεται.*

Για παράδειγμα, το πρώτο βήμα για την επιτυχία μιας αλλαγής, είναι να καλλιεργηθεί μια αντίληψη για την ανάγκη της αλλαγής και να δημιουργηθεί μια επιθυμία γι' αυτήν ανάμεσα στους εργαζόμενους. Επομένως, η επικοινωνία αρχικά σχεδιάστηκε ώστε να δημιουργήσει μια αντίληψη γύρω από τους επιχειρηματικούς λόγους που απαιτούν μια αλλαγή καθώς και τον κίνδυνο του

να μένει κάτι στάσιμο. Επιπλέον, σε κάθε βήμα της διαδικασίας, το επικοινωνιακό σκέλος της πρέπει να σχεδιαστεί ώστε να μοιράζει τα σωστά μηνύματα τη σωστή στιγμή.

Ο προγραμματισμός της επικοινωνίας επομένως, αρχίζει με την προσεκτική ανάλυση του ακροατηρίου, τα μηνύματα κλειδιά, και τον σωστό χρόνο για τα μηνύματα αυτά. Η ομάδα που έχει αναλάβει την διαχείριση των αλλαγών ή οι αρχηγοί του προγράμματος, πρέπει να σχεδιάσουν ένα επικοινωνιακό προγραμματισμό που απευθύνεται στις ανάγκες των εργαζομένων που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, των ανωτέρων υπαλλήλων κι εποπτών. Κάθε ακροατήριο έχει συγκεκριμένες ανάγκες για πληροφόρηση, βασιζόμενες στην εφαρμογή μιας αλλαγής.

3.9.3 Κατάρτιση διευθυντικών στελεχών

Οι επόπτες έχουν ένα σημαντικό ρόλο στην διαχείριση των αλλαγών. Τελικά, ο άμεσος επόπτης έχει περισσότερη επιρροή πάνω στα κίνητρα ενός υπαλλήλου για αλλαγή από οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο στον εργασιακό χώρο. Δυστυχώς, οι επόπτες ως ιδιαίτερη ομάδα, είναι πιο δύσκολο να πειστούν για την ανάγκη της αλλαγής κι αυτοί που είναι πιο πιθανό να φέρουν αντιδράσεις. Είναι ζωτικής σημασίας για την ομάδα της διαχείρισης των αλλαγών και των εκτελεστικών οργάνων, να κερδίσουν την υποστήριξη των εποπτών. Ταυτόχρονα, οι μεμονωμένες διοικητικές δραστηριότητες μιας αλλαγής πρέπει να χρησιμοποιηθούν ώστε οι ίδιοι οι επόπτες να βοηθήσουν μέσω της διαδικασίας της αλλαγής.

Όταν οι διευθυντές και οι επόπτες είναι έτοιμοι, η ομάδα που είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των αλλαγών, πρέπει να προετοιμάσει μια στρατηγική εκπαίδευσης. Θεωρείται απαραίτητο να προσφερθεί κατάρτιση στους επόπτες, συμπεριλαμβανομένου του πώς να διαχειριστούν ατομικά εργαλεία διαχείρισης αλλαγών, όσον αφορά τους υπαλλήλους τους.

3.9.4 Δραστηριότητες χορηγών

Οι ηγέτες μιας επιχείρησης καθώς κι οι ανώτεροι υπάλληλοι αυτής, διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο, χορηγών, στη διαχείριση της αλλαγής. Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για την διαχείριση αυτή, θα πρέπει να αναπτύξει ένα σχέδιο όσον αφορά δραστηριότητες χορηγίας, αλλά ταυτόχρονα να βοηθήσει τους ηγέτες κλειδιά στην επιχείρηση να τις πραγματοποιήσουν. Η χορηγία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας και δεν θα πρέπει να συγχέεται με την έννοια της υποστήριξης.

Το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης, μπορεί να υποστηρίξει ένα πρόγραμμα, ωστόσο δεν είναι το ίδιο με το να εμπιστευτεί και να χρηματοδοτήσει την πρωτοβουλία αυτή.

Η χορηγία συμπεριλαμβάνει ενεργή και εμφανή συμμετοχή από ηγέτες της επιχείρησης καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Δυστυχώς, πολλά εκτελεστικά στελέχη δεν γνωρίζουν την έννοια και την αξία της χορηγίας. Ο ρόλος του ηγέτη, υπεύθυνου της αλλαγής, έγκειται και στο να βοηθήσει τα εκτελεστικά ανώτερα στελέχη της επιχείρησης να επιλέξουν τις σωστές ενέργειες ώστε να χρηματοδοτηθεί μια ιδέα.

3.9.5 Διαχείριση αντιδράσεων

Η αντίδραση από υπαλλήλους αλλά και από διευθυντικά στελέχη είναι αναμενόμενη. Παρατεταμένη αντίδραση ωστόσο μπορεί να απειλήσει την εφαρμογή μιας ιδέας. Η ομάδα που διαχειρίζεται τις αλλαγές θα πρέπει επιπλέον να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τις αντιδράσεις μέσα στην επιχείρηση. Διαχείριση των αντιδράσεων είναι η διαδικασία και τα εργαλεία εκείνα που χρησιμοποιούν τα στελέχη σε συνεργασία με την ομάδα εφαρμογής προγραμμάτων, ώστε να περιορισθούν τα εμπόδια και να επιτευχθεί μια αλλαγή.

3.9.6 Συλλογή δεδομένων, ανάλυση πληροφοριών, και διορθωτική δράση.

Η ανάμειξη κι η εμπλοκή των υπαλλήλων είναι απαραίτητη κι αποτελεί ακέραιο μέρος της διαδικασίας της αλλαγής. Το να διαχειρίζεται κάποιος μια αλλαγή δεν αποτελεί μονόδρομο. Οι πληροφορίες που προέρχονται από τους εργαζόμενους αποτελούν στοιχείο κλειδί στην όλη διαδικασία. Η ανάλυση κι η διορθωτική δράση που βασίζεται σ' αυτές τις πληροφορίες παρέχει ένα δυνατό πλεονέκτημα για την εφαρμογή της αλλαγής.

3.9.7 Αναγνώριση της επιτυχίας

Πρόωρες επιτυχίες και μακροπρόθεσμες νίκες πρέπει να αναγνωρίζονται και να εορτάζονται. Η αναγνώριση της αξίας ατόμων κι ομάδων, αποτελεί επίσης ένα απαραίτητο συστατικό της διαχείρισης της αλλαγής προκειμένου να ενισχυθεί η ίδια η αλλαγή, μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης. Οι προσπάθειες έστω κι αν δεν ολοκληρώθηκαν με απόλυτη επιτυχία επιβραβεύονται, και συνεχίζεται το ανθρώπινο δυναμικό να ενθαρρύνεται ώστε να αγγίξει τα όρια της πλήρους επιτυχίας και πραγμάτωσης.

3.10 Διαδικασία διαχείρισης αλλαγών.

Η διαδικασία διαχείρισης των αλλαγών, όπως έχει ήδη ορισθεί, είναι αποτέλεσμα βημάτων και δραστηριοτήτων μιας ομάδας ή ενός ηγέτη που σκοπό έχει να θέσει σε εφαρμογή αλλαγές.

Αναλυτικότερα η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τρεις φάσεις:

1. Προετοιμασία κι αξιολόγηση στρατηγικής ανάπτυξης.
2. Λεπτομερή σχεδιασμό κι εφαρμογή της διαχείρισης των αλλαγών (change management).
3. Συλλογή πληροφοριών όσον αφορά τα αποτελέσματα, σωστές ενέργειες κι αναγνώριση.

Στην πρώτη φάση, είναι πολύ σημαντικό να είναι έτοιμο το περιβάλλον να δεχτεί μια αλλαγή. Πρέπει να έχει ορισθεί ακριβώς, να την αναμένουν οι ομάδες που θα πρέπει να την προωθήσουν και να έχουν κατανοήσει πλήρως την αξία της. Θεωρείται απαραίτητο τουλάχιστον ένα πλάνο της αλλαγής τόσο στα άτομα που πρόκειται να εμπλακούν, μέσα από τον εργασιακό χώρο, όσο και σ' εκείνα τα άτομα που πρόκειται να χρηματοδοτήσουν την διαδικασία, δηλαδή τους χορηγούς.

Μετά το σημαντικό στάδιο της προετοιμασίας έπεται η ανάπτυξη, η εξέλιξη μιας αλλαγής. Όσα έχουν σχεδιαστεί μένει απλά να τεθούν σε εφαρμογή με την καθοδήγηση διευθυντικών στελεχών, ανώτερων υπαλλήλων και τη σύμπραξη απλών εργαζομένων.

Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας της διαχείρισης των αλλαγών, είναι η εξέταση – αναθεώρηση μετά τη δράση. Είναι αυτό ακριβώς το σημείο όπου κάποιος, αποστασιοποιημένος από ολόκληρο το πρόγραμμα μπορεί να αξιολογήσει επιτυχίες, αποτυχίες και να αναγνωρίσει τη διαδικασία της αλλαγής για το επόμενο πλάνο δράσης. Αυτό αποτελεί μέρος της τρεχούμενης και συνεχούς βελτίωσης του "change management" μιας επιχείρησης η οποία και τελικά οδηγεί στην κατάλληλη αλλαγή.

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τις τρεις αυτές φάσεις λεπτομερώς.

1η φάση - Προετοιμασία για αλλαγή

Ορισμός της αλλαγής στρατηγικής



Προετοιμασία της ομάδας



Ανάπτυξη του σχεδίου χορηγίας



2η φάση - Αλλαγή στην διαχείριση

Ανάπτυξη των σχεδίων αλλαγής



Δράση κι εφαρμογή των σχεδίων



3η φάση - Ενίσχυση της αλλαγής

Συλλογή κι ανάλυση αποτελεσμάτων



Διαγνωστικά κενά - Διαχείριση αντιδράσεων



Εφαρμογή σωστών ενεργειών κι αναγνώριση της επιτυχίας

Τα παραπάνω οκτώ στοιχεία ή επίπεδα όπως αναλύθηκαν καθώς κι η περιγραφή της διαδικασίας, περιλαμβάνουν τα συστατικά, τις παροχές ενός προγράμματος που σκοπό έχει την διαχείριση των αλλαγών. Οι σωστοί

διευθυντές προγράμματος εφαρμόζουν τα στοιχεία αυτά αποτελεσματικά ώστε να εξασφαλισθεί η επιτυχία, να αποφευχθεί η απώλεια ικανών υπαλλήλων και να ελαχιστοποιηθεί το αρνητικό αντίκτυπο της μεταβολής παραγωγικότητας στους πελάτες της επιχείρησης.

Η Επίδοση της Επιχείρησης

4.1 Έννοια της επίδοσης των επιχειρήσεων

Η έννοια της επίδοσης της επιχείρησης, έγκειται στον τρόπο εκτέλεσης των διάφορων λειτουργιών της, στο κατά πόσο ενισχύουν η μια την άλλη, και παράλληλα στην προσπάθεια της ίδιας για επιτυχή – μακροχρόνια προσαρμογή στο περιβάλλον. Το πέρασμα του χρόνου, το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών, η αλματώδης πρόοδος της τεχνολογίας έχουν δημιουργήσει νέα δεδομένα στον επιχειρησιακό κόσμο, καθιστώντας ακόμα πιο δύσκολο τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις κι όλοι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν στην σύγχρονη πραγματικότητα, πρέπει να ικανοποιήσουν τον σύγχρονο πελάτη βελτιώνοντας την ποιότητα, την ταχύτητα, την αξία, την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων – υπηρεσιών τους. Όλη αυτή η προσπάθεια προσαρμογής περιλαμβάνει και ταυτόχρονα αποτελείται από επιμέρους οργανωτικούς στόχους όσον αφορά στα θέματα εργατικού δυναμικού, κεφαλαίου, μάρκετινγκ κι οικονομικών. Πολλές έρευνες έχουν οδηγήσει στο συμπέρασμα πως οι αλλαγές στη δομή, τα συστήματα και τις πρακτικές μιας οργάνωσης αλλάζουν την ατομική επίδοση και κατ' επέκταση την οργανωσιακή.

Οργανωσιακή επίδοση (organizational performance) και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (effectiveness), είναι μόνο μερικοί από τους όρους που έχουν χρησιμοποιηθεί για να αποδώσουν τον βαθμό της επιτυχούς μακροχρόνιας προσαρμογής των επιχειρήσεων στο περιβάλλον τους.

Οι Narver & Slater (1990) ορίζουν τον προσανατολισμό προς την αγορά ως την «οργανωτική κουλτούρα που δημιουργεί με τον πιο αποτελεσματικό κι αποδοτικό τρόπο τις απαραίτητες συμπεριφορές για τη δημιουργία της ύψιστης αξίας για τους πελάτες και συνεπώς, της ύψιστης επίδοσης για την επιχείρηση». Η σημασία του να συμπεριληφθεί ο προσανατολισμός προς την αγορά σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο των προσδιοριστικών παραγόντων της επίδοσης, υποδεικνύεται από μελέτες σε στρατηγικά τμήματα μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες δείχνουν τη σημαντική επίδραση του στην σχετική απόδοση των κεφαλαίων, τον όγκο πωλήσεων, την επιτυχία νέων προϊόντων και τη «συνολική επίδοση». Ωστόσο, τα δικά τους μοντέλα επίδοσης δεν

περιελάμβαναν σημαντικές μεταβλητές της επιχειρηματικής θέσης, στρατηγικές μεταβλητές, ή μεταβλητές της δομής της επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να μειώνουν τη σημασία της επίδρασης του προσανατολισμού της επίδοσης ως προς την αγορά.

Η επίδοση μιας επιχείρησης βασίζεται στην έννοια του σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ικανότητα μιας οργάνωσης προσανατολισμένης στην αγορά να δημιουργήσει μακροπρόθεσμα ύψιστη αξία για τους πελάτες της. Η έννοια του σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρέχει μια ισχυρή βάση για την πρόβλεψη ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση την δυνατότητα να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της. Όπως τονίστηκε από τους Reed και DeFillippi (1990), οι ενέργειες καταλήγουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν:

- ο Είναι μοναδικές,
- ο Είναι δύσκολο να επιτευχθούν και να αντιγραφούν και
- ο Υπάρχει μια αιτιώδεις ασάφεια μεταξύ των ενεργειών και των επιδόσεων.

Είναι πιθανό η κερδοφορία να επέρχεται άμεσα, υψηλά οικονομικά αποτελέσματα, είτε έμμεσα, μέσω μεταβλητών που θεωρούνται προσδιοριστικοί όπως η σχετική ποιότητα του προϊόντος, η επιτυχία νέων προϊόντων, ο όγκος των πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς.

4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση των επιχειρήσεων

Μια επιχείρηση η οποία λειτουργεί, εξελίσσεται και επιθυμεί να είναι ανταγωνιστική μέσα σε ένα περιβάλλον που αποτελείται κατά κύριο λόγο από αλλαγές, χαρακτηρίζεται από πέντε βασικούς παράγοντες, παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στην επιτυχία.

1. Στο περιβάλλον μιας επιχείρησης όπου η διαχείριση των αλλαγών είναι εμφανής, υπάρχει συνεχής **αφύπνιση**, άμεση αντίδραση σε εσωτερικές κι εξωτερικές πιέσεις.
2. **Επιθυμία** για πρόοδο. Όλα τα μέλη που απαρτίζουν μια επιχείρηση, γνωρίζουν ότι μόνο μέσα από την κρίση και την αλλαγή υπάρχει πιθανότητα ανάπτυξης, κι έτσι είναι πρόθυμοι να ξεκινήσουν το ταξίδι προς την ανταγωνιστικότητα.
3. **Γνώση** γύρω από το τι απαιτήσεις υπάρχουν και τι προσόντα χρειάζονται για να αντεπεξέλθουν, γνώση ότι κάθε μέλος μιας ομάδας έχει ορισμένες ευθύνες – αρμοδιότητες κι έχουν το δικό τους ρόλο στο όνειρο για την επιτυχία.
4. **Ικανότητα** τόσο των εργαζομένων, αλλά περισσότερο ικανότητα του να εκμεταλλεύεται μια επιχείρηση αυτά που διαθέτει στο έπακρο αξιολογώντας τα κι εφαρμόζοντας τα στην προσπάθεια για την κατάκτηση της επιθυμίας.
5. **Ενθάρρυνση** κι **επιβράβευση** για τις επιτυχημένες αλλαγές, αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή, κατανόηση του ότι η ίδια η αλλαγή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής δράσης.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες ωστόσο, αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και ειδικότερα τον επιθυμητό τρόπο εκτέλεσης της διοικητικής λειτουργίας όσον αφορά την διοίκηση των αλλαγών. Παράλληλα στο εξωτερικό περιβάλλον, υπάρχουν εξίσου σημαντικοί παράγοντες - μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την επίδοση της επιχείρησης.

Στις μεταβλητές βιομηχανίας, για παράδειγμα, περιλαμβάνονται ένα ευρύ σύνολο μεταβλητών (μέγεθος, συγκέντρωση, ένταση κεφαλαίου, ένταση διαφήμισης), που αποδίδουν διαφορετικά σε διαφορετικές μελέτες, αλλά η συνολική βαρύτητα των παραγόντων αυτών είναι αναμφισβήτητη. Σύμφωνα με τους Hansen & Wernerfelt (1989), σε μια μελέτη όπου το ενδιαφέρον εστιάζεται στην ίδια τη σημαντικότητα της βιομηχανίας και όχι στα χαρακτηριστικά των λιγότερο ή περισσότερο ελκυστικών βιομηχανιών, η

επίδραση της βιομηχανίας μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσω του μέσου όρου των κερδών της βιομηχανίας. Μια μελέτη του Schmalensee (1985) δείχνει ότι οι διαφορές μεταξύ των βιομηχανιών, όπως αυτές μετρώνται από το μέσο όρο της απόδοσης των κεφαλαίων στη βιομηχανία, ευθύνονται για όλες σχεδόν τις διακυμάνσεις στην επίδοση μιας επιχειρηματικής μονάδας.

Επιπλέον, υπάρχουν οι μεταβλητές που συσχετίζουν την επιχείρηση με τους ανταγωνιστές. Ο κύριος παράγοντας αυτής της κατηγορίας είναι το σχετικό μερίδιο αγοράς, μια μεταβλητή που έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στη στρατηγική και τονίζεται από το Boston Consulting Group (1972) και το PIMPS. Θεωρούμενο αρχικά ως η πηγή της αγοραστικής δύναμης, το μερίδιο αγοράς – και ειδικότερα το σχετικό μερίδιο αγοράς – αντιπροσωπεύει κάποιο σχετικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που προκύπτει από τα αποτελέσματα της μάθησης και άλλα συγκεκριμένα κεφάλαια μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με το οργανωτικό μοντέλο επίδοσης των επιχειρήσεων οι Hansen & Wernerfelt (1989), προτείνουν ότι οι διευθυντές μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων τους, κατά συνέπεια και την επίδοση της οργάνωσης, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η τυπική και άτυπη δομή, ο σχεδιασμός, η επιβράβευση, τα συστήματα ελέγχου και πληροφοριών, τα προσόντα και τις προσωπικότητες των εργαζομένων, και η σχέση όλων των παραπάνω με το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει, ότι τα διευθυντικά στελέχη επηρεάζουν τα οργανωτικά αποτελέσματα διαμορφώνοντας ένα γενικό πλαίσιο, το οποίο είναι ένα πολύπλοκο σύνολο ψυχολογικών, κοινωνικών και φυσικών αλληλεπιδράσεων.

4.3 Μέτρηση της Επίδοσης των Επιχειρήσεων

Όσον αφορά τον τρόπο μέτρησης της επίδοσης μιας επιχείρησης επικρατεί μια σύγχυση, αφού δεν φαίνεται να υπάρχουν κατευθυντήριες γραμμές για να βοηθήσουν τους ερευνητές να επιλέξουν ένα κατάλληλο μέτρο οργανωσιακής επίδοσης.

Σύμφωνα με τους Hansen & Wernerfelt (1989), υπάρχουν δυο βασικά ερευνητικά ρεύματα για τους παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδοση μιας εταιρείας:

- ο Το πρώτο, βασίζεται κυρίως σε μια οικονομική παράδοση, τονίζοντας τη σημασία των εξωτερικών αγοραστικών παραγόντων στον προσδιορισμό της επιτυχίας μιας επιχείρησης.
- ο Το δεύτερο, στηρίζεται σε ένα κοινωνιολογικό πρότυπο και θεωρεί ότι οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας είναι οι οργανωτικοί παράγοντες και η προσαρμογή τους στο περιβάλλον.

Το πρώτο ρεύμα παραβλέπει εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης, ενώ το δεύτερο δίνει πολύ λίγη προσοχή στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το οικονομικό μοντέλο επίδοσης των επιχειρήσεων οι Hansen & Wernerfelt (1989), θεωρούν ότι οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της κερδοφορίας σε επίπεδο εταιρείας, περιλαμβάνουν:

- Τα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία,
- Τη θέση της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, και
- Την ποιότητα ή την ποσότητα των πόρων της εταιρείας.

Οι Margoulides & Heck (1993), ανέφεραν ότι η οργανωσιακή επίδοση μετράται από το βαθμό πραγματοποίησης πωλήσεων, όπως αυτός μετράται από τα μικτά έσοδα σε σχέση με την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Όγκος Πωλήσεων), το βαθμό διείσδυσης στην πελατειακή βάση του οργανισμού (Μερίδιο Αγοράς), το ποσοστό πλεονάσματος των εσόδων ως προς τα έξοδα που δημιουργούνται από τις λειτουργίες του οργανισμού (Κέρδος) και το πλεόνασμα ως προς το ρίσκο, όπως μετράται από τα ακαθάριστα κέρδη σε σχέση με τα επενδυμένα κεφάλαια και τις μετοχές (Απόδοση).

Η έρευνα των Slater και Narver (1994) βασίστηκε σε απλά μέτρα κερδοφορίας (σχετική απόδοση κεφαλαίου), όγκου πωλήσεων, και επιτυχίας νέων προϊόντων.

Οι Pelham & Wilson (1996) στην έρευνα τους προσδιόρισαν:

- ο Την επιτυχία των νέων προϊόντων, ως τον μέσο όρο δύο μέτρων: της ανάπτυξης νέων προϊόντων/ υπηρεσιών και της ανάπτυξης της αγοράς.
- ο Το μέγεθος /μερίδιο, ως τον μέσο όρο τριών: του ρυθμού αύξησης των πωλήσεων, του ρυθμού αύξησης της απασχόλησης, και του μεριδίου αγοράς.
- ο Την κερδοφορία, ως το μέσο όρο πέντε μέτρων: λειτουργικά κέρδη, λόγος κερδών προς πωλήσεις, ρευστότητα, απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου και απόδοση κεφαλαίου.
- ο Τη σχετική ποιότητα προϊόντος, ως μοναδιαίο μέτρο.

Η σχετική ποιότητα προϊόντος, η επιτυχία νέων προϊόντων, και το μέγεθος /μερίδιο θεωρούνται από τους ερευνητές της επιχειρησιακής πολιτικής ως μεταβλητές επιχειρηματικής θέσης που συσχετίζονται τόσο μεταξύ τους όσο και με την κερδοφορία.

Οι Subramanian & Nilakanta (1996), υποστήριξαν ότι η επίδοση των οργανισμών μπορεί να μετρηθεί χρησιμοποιώντας μέτρα αποδοτικότητας και /ή μέτρα αποτελεσματικότητας. Τα μέτρα αποδοτικότητας εστιάζουν στη σχέση κόστους – κέρδους και συνήθως εκφράζονται με ένα λόγο εισροών / εκροών, όπως είναι η απόδοση κεφαλαίου, η απόδοση των μετοχών. Τα μέτρα της αποτελεσματικότητας εστιάζονται στη δημιουργία εσόδων και μετρώνται από μεταβλητές όπως είναι το μερίδιο αγοράς, οι πωλήσεις κλπ.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι η επίδοση έχει μετρηθεί με πολλά και ποικίλα μέτρα, η επιλογή ωστόσο των οποίων γίνεται αυθαίρετα χωρίς σημαντική θεωρητική βάση.

Οι δείκτες επίδοσης είναι χρήσιμοι όχι μόνο για τις εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά και για άλλους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Στην μέτρηση, την ανάλυση, και την απάντηση στους δείκτες επίδοσης πρέπει να βοηθήσει οποιαδήποτε οργάνωση να εξασφαλίσει ότι ακολουθεί τις σωστές ενέργειες.

Οι διοικητικοί λογιστές χρειάζονται:

- ❖ Να καταλάβουν τη σχέση μεταξύ των δεικτών επίδοσης και των σκοπών οργανώσεων, των στρατηγικών, και των στόχων.
- ❖ Να συστήσουν τα οφέλη τις νέες προσεγγίσεις δεικτών επίδοσης.
- ❖ Να καταλάβουν τις φάσεις εφαρμογής μιας νέας διαδικασίας δεικτών επίδοσης.
- ❖ Να κατανοήσουν τους ρόλους και αρμοδιότητες τους για τη νέα διαδικασία δεικτών επίδοσης.
- ❖ Να εκτιμήσουν τις προκλήσεις οργανωτικής και διοικητικής λογιστικής στην εφαρμογή των νέων δεικτών επίδοσης.
- ❖ Να διευρύνουν την αντίληψη υπαλλήλων και να λαμβάνουν το δικό τους «αγοράζω – σε» για τη διαδικασία δεικτών επίδοσης.

Οι δείκτες επίδοσης πρέπει να λειτουργούν στο ευρύτερο σύνολο οργανωτικών στόχων και επιχειρησιακών στρατηγικών. Αντικειμενικοί στόχοι για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να ευημερήσει, είναι η ποιότητα, η ταχύτητα, η ικανότητα προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών, δημιουργία νέων προϊόντων, χαμηλό κόστος, υψηλή αποδοτικότητα με άλλα λόγια τρόπους διείσδυσης αλλά και διεύρυνσης στην αγορά. Ο καθορισμός των στόχων, η εστίαση στην διαδικασία επίτευξης των λαμβάνοντας υπ όψιν και τα νέα δεδομένα συμβάλλουν ουσιαστικά στην μακροπρόθεσμη οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης όποια μορφή κι αν έχει αυτή.

4.4 Δείκτες μέτρησης της επίδοσης

Σε μια επισκόπηση της σχετικής εμπειρικής βιβλιογραφίας, οι Woo & Williard (1983), εντόπισαν 14 διακριτούς ποσοτικούς δείκτες: απόδοση επενδεδυμένου κεφαλαίου, απόδοση πωλήσεων, ρυθμός αύξησης κερδών, ταμειακές εισροές προς επενδύσεις, μερίδιο αγοράς, ρυθμός αύξησης μεριδίου αγοράς, επίτευξη σχετικής ποιότητας (έναντι των ανταγωνιστών), σχετικός ρυθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων, σχετικό κόστος παραγωγής, E&A σε προϊόντα, E&A στην παραγωγή, διακύμανση σε απόδοση επενδεδυμένου

κεφαλαίου, και ρυθμός αύξησης ταμειακών εισροών προς επενδύσεις. Στη συνέχεια ομαδοποίησαν τους δείκτες αυτούς σε 4 κατηγορίες:

1. κερδοφορία,
2. σχετική θέση στην αγορά,
3. ανάπτυξη κερδοφορίας και
4. ανάπτυξη πωλήσεων / μεριδίου αγοράς.

Οι Venkatraman & Ramanujam (1986) αντίθετα προτείνουν τρία επίπεδα επίδοσης της οργάνωσης:

1. δείκτες κερδοφορίας
2. σχετική θέση στην αγορά, που περιλαμβάνει αφενός δείκτες που σχετίζονται με ανάπτυξη πωλήσεων και μερίδιο αγοράς, και αφετέρου δείκτες που αφορούν την μελλοντική της θέση, και
3. οργανωσιακή αποτελεσματικότητα που επίσης διαχωρίζεται σε δυο υποδιαστάσεις:
 - i. Ποιότητα (ποιότητα προϊόντος, ικανοποίηση εργαζομένων)
 - ii. Δείκτες που σχετίζονται με την κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης (π.χ. προστασία περιβάλλοντος).

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, προσδιορισμού της επίδοσης παρόλη τη σημασία τους έχουν δεχθεί ισχυρή κριτική. Τα προβλήματα που έχουν αναφερθεί σχετικά, αφορούν:

- ✓ Το βαθμό που οι δείκτες αυτοί υπόκεινται σε καθαρά λογιστικούς χειρισμούς,
- ✓ Την υποεκτίμηση του ενεργητικού,
- ✓ Παραποιήσεις που προκύπτουν από τις διάφορες μεθόδους αποτίμησης των αποσβέσεων, της αξιολόγησης των αποθεμάτων, και του χειρισμού συγκεκριμένων δαπανών και εσόδων.
- ✓ Παραποιήσεις που προκαλούνται από τις διαφορετικές μεθοδολογίες ενοποίησης λογαριασμών.

Επιπλέον, η διαφορά ανάμεσα στη λογιστική αποτίμηση μιας επιχείρησης, και στην αξία της που διαμορφώνεται στην αγορά (market

value), έχει υποστηριχθεί πως αντανακλά τις προσδοκίες των επενδυτών για την μελλοντική της επίδοση, που δεν μπορεί να αξιολογηθεί από τους στατικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Λόγω των προβλημάτων αυτών, ένας σημαντικός αριθμός ερευνών χρησιμοποιεί υποκειμενικούς δείκτες μέτρησης της επίδοσης. Με την προσέγγιση αυτή, ζητείται από τον ερωτώμενο να αξιολογήσει (υποκειμενικά) την επιχείρηση σε μια σειρά από διαστάσεις που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές πλευρές της επίδοσης της.

Ένα πρόσθετο πλεονέκτημα της μεθοδολογίας αυτής, είναι ότι αποφεύγει τον πιθανό σκεπτικισμό του ερωτώμενου στο να προσφέρει αντικειμενικά δεδομένα επίδοσης, για λόγους που σχετίζονται με την εμπιστευτικότητα των στοιχείων. Με βάση τα παραπάνω, η μεθοδολογία αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη σε περιπτώσεις όπου δεν είναι πάντα διαθέσιμα ακριβή χρηματοοικονομικά στοιχεία και όπου η μόνη εναλλακτική λύση είναι να μην συμπεριληφθούν μεταβλητές επίδοσης στο ερευνητικό σχήμα.

Η χρήση πολλαπλών δεικτών υπαγορεύθηκε από την αντίληψη της επίδοσης ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, σε συνάφεια με τις συστάσεις της Oster (1982), των Dess & Davis (1984) και των Cool & Schendel (1987). Η εγκυρότητα (validity) και αξιοπιστία (reliability) αυτής της τεχνικής έχει θεμελιωθεί από πολλές εμπειρικές εργασίες και αποτελεί κοινά αποδεκτή πρακτική.

Για να μετρηθεί η επίδοση των επιχειρήσεων στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα σύνολο από υποκειμενικούς δείκτες, όπου ο ερωτώμενος καλείται να αξιολογήσει την επίδοση της οργάνωσης για τα τελευταία τρία χρόνια, σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της αγοράς.

Οι δείκτες που συνήθως χρησιμοποιήθηκαν σε έρευνες ταξινομούνται ως εξής:

1. Δείκτες κερδοφορίας (περιθώριο κέρδους, επίδοση ιδίων κεφαλαίων, καθαρά κέρδη). Αποτελούν, σημαντικά μέτρα επίδοσης μιας επιχείρησης. Ανεξάρτητα όμως από αυτό, οι παραδοσιακοί αυτοί δείκτες

αποτυγχάνουν να αποδώσουν από μόνοι τους άλλες, λιγότερο εμφανείς, αλλά εξίσου σημαντικές πλευρές της επίδοσης της.

2. Δείκτες ανάπτυξης (ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων, αύξηση μεριδίου αγοράς και αύξηση όγκου πωλήσεων). Είναι ιδιαίτερα διαφωτιστικοί, κυρίως όταν το δείγμα περιλαμβάνει σχετικά μικρού μεγέθους επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη αυτών αντανακλά το βαθμό προσαρμογής της οργάνωσης στο περιβάλλον.
3. Δείκτες της θέσης στην αγορά και του λειτουργικού κόστους. Αντανακλούν την θέση της επιχείρησης στην αγορά (διατήρηση μεριδίου αγοράς, υλοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων, φήμη, επωνυμία προϊόντων, ποιότητα), και το λειτουργικό κόστος (μείωση κόστους, διοικητικός εκσυγχρονισμός, εξοικονόμηση υλικών και αναλωσίμων, βελτίωση παραγωγικότητας και μείωση χρόνου κύκλου).
4. Δείκτης μεριδίου αγοράς. Εξετάζεται και ως ξεχωριστή μεταβλητή, λόγω της ιδιαίτερης σημασίας του στην διαμόρφωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

Οι κατηγορίες αυτές αποτελούν συνδυασμό των ομαδοποιήσεων που προτείνουν οι Woo & Williard (1983), Venkatraman & Ramanujam (1986) και Subramanian & Nilakanta, (1996).

4.5 Αλλαγή, καινοτομία κι επίδοση των επιχειρήσεων

Η διαχείριση των αλλαγών αποβλέπει στον εσωτερικό έλεγχο μιας επιχείρησης παράλληλα με την συμμόρφωση και την πρόβλεψη μελλοντικών συνθηκών. Όλο αυτό βέβαια είναι πολύ δύσκολη υπόθεση, κι αποτελεί καρπό συλλογικής προσπάθειας, των διευθυντικών στελεχών που έχουν την ευθύνη και του λειτουργικού προσωπικού που έχει την δύναμη. Συνεπώς γίνεται αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος όσο κι αν παραμελείτε συνήθως, είναι ικανός τόσο να προωθήσει όσο και αποτρέψει την εκτέλεση μιας αλλαγής. Η διαχείριση των αλλαγών περιλαμβάνει αυτήν την ιδιαιτερότητα, προετοιμάζοντας με τον καταλληλότερο τρόπο το ανθρώπινο

δυναμικό, να συνεργαστεί και να υποδεχτεί τις προβλεπόμενες και μη αλλαγές και ταυτόχρονα να αντιδράσει με τον καλύτερο τρόπο.

Σύμφωνα με τους Snow & Hrebiniak (1980), κανένα απλό μέτρο δεν μπορεί να ερμηνεύσει πλήρως όλες τις πλευρές της οργανωσιακής επίδοσης. Σε μια προσπάθεια να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό, οι ερευνητές κατέφυγαν στη χρήση πολλαπλών μέτρων της οργανωσιακής επίδοσης. Ορισμένες μελέτες χρησιμοποίησαν μέτρα όπως η επίδοση κεφαλαίων ή κερδοφορία. Όμως όπως σημείωσε ο Hambrick (1983), οι αναζητητές που είναι περισσότερο καινοτομικές εταιρείες στην τυπολογία των Miles και Snow και η στρατηγική καινοτομικής διαφοροποίησης του Porter μπορεί να μην έχουν υψηλή οικονομική επίδοση, αλλά συχνά παρουσιάζουν τα καλύτερα αποτελέσματα, όσον αφορά το μερίδιο αγοράς.

Οι A. Surbramanian & S. Nilakanta (1996) αναφέρουν ότι υπάρχει μια ουσιαστική σχέση ανάμεσα στις διάφορες μορφές των μέτρων της οργανωσιακής επίδοσης και στις διάφορες μορφές καινοτομίας. Οι τεχνικές καινοτομίες και οι διοικητικές καινοτομίες θα οδηγήσουν σε βελτιώσεις σε διαφορετικά μέτρα της οργανωσιακής επίδοσης. Καθώς πιστεύεται ότι οι διοικητικές καινοτομίες βελτιώνουν το επίπεδο του συντονισμού ενός οργανισμού, αναμένεται ότι τα υψηλά επίπεδα αυτής της μορφής καινοτομιών θα οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα οργανωτικής αποδοτικότητας. Από την άλλη πλευρά, οι τεχνικές καινοτομίες είναι έτσι σχεδιασμένες ώστε να καθιστούν έναν οργανισμό περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά και, συνεπώς, τα υψηλά επίπεδα τεχνικών καινοτομιών αναμένεται να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Ο Daft (1982) υποστήριξε ότι καθώς οι οργανισμοί επεκτείνονται, είναι πιθανό να δίνουν έμφαση περισσότερο στις διοικητικές καινοτομίες παρά στις τεχνικές γιατί οι διοικητικές καινοτομίες βελτιώνουν το επίπεδο συντονισμού, που με τη σειρά του μπορεί να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την αποδοτικότητα.

Διαπιστώθηκε ότι η υιοθέτηση ενός μεγάλου αριθμού τεχνικών και διοικητικών καινοτομιών οδηγεί σε μεγαλύτερη οργανωτική αποδοτικότητα. Τα αποτελέσματα που περιγράφουν την επίδραση των επιπέδων τεχνικής και

διοικητικής καινοτομικότητας στην επίδοση ενός οργανισμού δείχνουν ότι και οι δυο μορφές καινοτομίας βελτιώνουν την αποδοτικότητα του οργανισμού. Ειδικότερα, η οργανωτική αποδοτικότητα διευκολύνεται από την υιοθέτηση μεγάλου αριθμού καινοτομιών και των δυο μορφών. Εξίσου σημαντικό ήταν το συμπέρασμα ότι, οι εταιρείες που παρουσίαζαν σταθερότητα στο χρόνο υιοθέτησης καινοτομιών είχαν καλύτερες επιδόσεις από τις εταιρείες που παρουσίαζαν αστάθεια στο χρόνο υιοθέτησης καινοτομιών. Κατά συνέπεια τα οφέλη αποδοτικότητας, μπορούν να επιτευχθούν μέσω της υιοθέτησης ενός μεγάλου αριθμού καινοτομιών και της διαμόρφωσης μιας σταθερής στρατηγικής υιοθέτησης.

Επιπλέον, ενδιαφέρον στην έρευνα των Surbramanian & Nilakanta παρουσιάζει η σχέση μεταξύ της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και των δυο μορφών καινοτομικότητας. Τα αποτελέσματα επισημαίνουν ότι οι εταιρείες που υιοθέτησαν τεχνικές καινοτομίας νωρίς, ήταν πιο αποτελεσματικές όσον αφορά την απόκτηση μεριδίου αγοράς από εκείνες που υιοθέτησαν τις ίδιες καινοτομίες αργά. Με αυτόν τον τρόπο, οι διοικητικές καινοτομίες δε βελτιώνουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα, ενώ οι τεχνικές καινοτομίες την βελτιώνουν σημαντικά μόνο εάν υιοθετηθούν νωρίς. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύει προηγούμενα πορίσματα ότι υπάρχουν έμφυτα πλεονεκτήματα για τον «πρώτο εισηγητή» μιας καινοτομίας. Οι καινοτομικές επιχειρήσεις είναι ικανές να ξεπεράσουν σημαντικά τους ανταγωνιστές τους μέσω της πρώιμης υιοθέτησης τεχνικών καινοτομιών. Αντίθετα η υιοθέτηση ενός μεγάλου αριθμού καινοτομιών ή η ύπαρξη ενός σταθερού μοντέλου υιοθέτησης φαίνεται ότι δεν προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών.

Υπάρχουν έρευνες που εξετάζουν έμμεσα την επίδραση της καινοτομίας στην επίδοση των επιχειρήσεων. Αν και σε έρευνες που υπάρχουν για την επίδραση της εφαρμογής καινοτομιών στην οργανωτική επίδοση διαπιστώνεται άμεση σχέση της ίδιας με υψηλά επίπεδα οργανωτικής επίδοσης, οι Damanpour και Evan (1990) δε διαπίστωσαν καμία διαφορά στην επίδοση εταιρειών με διαφορετικά επίπεδα καινοτομικότητας. Σε μια άλλη μελέτη, ο Antonelli (1993) διαπίστωσε ότι οι εταιρείες που υιοθετούσαν

αργά τηλεπικοινωνιακές καινοτομίας είχαν σημαντικά υψηλότερη επίδοση από τις εταιρείες που υιοθετούσαν νωρίς τις ίδιες καινοτομίες.

Υπάρχει η γενική πεποίθηση ότι η υιοθέτηση καινοτομιών διευκολύνει την οργανωσιακή μάθηση. Άρα, η συχνή και σταθερή υιοθέτηση καινοτομιών θα μπορούσε να καταστήσει μια εταιρεία αποδοτικότερη από τους ανταγωνιστές της. Αυτή η σταθερότητα στην υιοθέτηση καινοτομιών έχει αγνοηθεί από τους παλιότερους ερευνητές. Σύμφωνα με τα υπάρχοντα αποτελέσματα, οι επιχειρήσεις που ακολούθησαν μια στρατηγική σταθερής υιοθέτησης καινοτομιών είναι πιθανό να έχουν προοδεύσει γρηγορότερα στη «καμπύλη μάθησης» και κατά συνέπεια, να έχουν καταστεί αποδοτικότερες από ότι άλλες εταιρείες.

Η καινοτομία μπορεί να οριστεί ως η εφαρμογή των νέων ιδεών στα προϊόντα και τις διαδικασίες των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας και ενδιαφέρεται για την διαδικασία ή την αξία από τις ιδέες. Αυτό είναι σε αντίθεση με την «εφεύρεση» που δεν χρειάζονται να συνδεθούν άμεσα με την εμπορευματοποίηση. Από αυτήν την προοπτική, η καινοτομία θα αναμενόταν να συνδεθεί στενά με τη σταθερή επίδοση. Πράγματι υπάρχει διάχυτη η αντίληψη ότι είναι απαραίτητο να υιοθετεί μια επιχείρηση καινοτομίες εάν επιθυμεί να επιβιώσει στον δύσκολο ανταγωνισμό. Θεωρείται δεδομένη η σχέση μεταξύ καινοτομίας και επίδοσης, χρησιμοποιούνται σε έρευνες που αναφέρονται σε ποσοτικά στοιχεία, όσον αφορά τις δαπάνες, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα εμπορικά σήματα και τα σχέδια E&A για να αναλύσουν τη σύνδεση μεταξύ της καινοτομίας και της επίδοσης, με έναν συγκεκριμένο στόχο αξιολογώντας τα εργαλεία.

Η αξιολόγηση είναι μια μέθοδος στις εταιρείες. Η αξιολόγηση παρέχει ένα χρήσιμο αναλυτικό εργαλείο που τις επιτρέπει να συγκρίνουν την επίδοση τους σχετικά με έναν μέσο όρο ή με άλλες εταιρίες. Υπάρχει ενδιαφέρον για τη σύγκριση των εταιριών, όσον αφορά την καινοτόμο προσπάθεια τους και το αποτέλεσμα που προκύπτει.

Οι νέες ιδέες μπορούν να προσθέσουν την αξία «Καινοτομία», στο επίπεδο μιας μεμονωμένης επιχείρησης και να οριστεί ως η εφαρμογή των ιδεών που είναι νέες στην εταιρία, εάν οι νέες ιδέες ενσωματώνονται στα

προϊόντα, διαδικασίες, υπηρεσίες, ή στα συστήματα οργάνωσης, διαχείρισης ή μάρκετινγκ εργασίας.

Το επιχειρησιακό Συμβούλιο της Αυστραλίας (BCA) δίνει έμφαση στη σύνδεση μεταξύ καινοτομίας και της επίδοσης («προσθέτει την αξία» στην ορολογία τους). Κατά συνέπεια, η δημιουργία της αφηρημένης γνώσης, ή η εφεύρεση των νέων προϊόντων ή των διαδικασιών, δεν θεωρείται κανονικά καινοτομία έως ότου έχει ενσωματωθεί παραγωγικά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες: Στην επιχείρηση, η καινοτομία είναι κάτι που είναι νέο ή βελτιωμένο σημαντικά, φτιαγμένο από μια επιχείρηση για να δημιουργήσει την προστιθέμενη αξία είτε άμεσα για την επιχείρηση είτε έμμεσα για τους πελάτες (το Επιχειρησιακό Συμβούλιο της Αυστραλίας 1993).

Συνεπώς, η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των συνολικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης άμεσα συνδεδεμένο με τα υπόλοιπα, κατέχει λοιπόν κι ίδια ένα μερίδιο της επιδιωκόμενης βελτιωμένης επίδοσης. Είναι πολύ δύσκολο να «μετρηθεί» η καινοτομία, γι αυτό και η αξιολόγηση αυτής πραγματοποιείται έμμεσα μέσω της αξιολόγησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης σε όλους τους τομείς.

Έχει διαπιστωθεί επιπλέον ότι η καινοτομία οδηγεί σε αυξητική τάση της επίδοσης. Προκύπτει λοιπόν εύλογα το ερώτημα γιατί δεν εφαρμόζεται από όλους τους οργανισμούς. Προφανώς ο κίνδυνος παρουσιάζεται υψηλός, και κυρίως οικονομικοί παράγοντες εμποδίζουν ιδίως τις μικρότερες και πιο αδύναμες επιχειρήσεις να ακολουθήσουν την στρατηγική της καινοτομίας.

Η αλλαγή μπορεί να επιφέρει πολλά προβλήματα, και η υιοθέτηση καινοτομιών αποτελεί μεγάλο ρίσκο. Ωστόσο η επιχείρηση μπορεί να αντιστρέψει το γεγονός αυτό, πρέπει να βρει τον δικό της τρόπο να εκμεταλλευτεί μια κατάσταση, να μετατρέψει το πρόβλημα σε πλεονέκτημα, να υπερνικήσει τις δυσκολίες και να εφαρμόσει καινοτομίες. Η προγραμματισμένη διοίκηση των αλλαγών δίνει υπεροχή σε αυτές τις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν κι επιτυγχάνουν την εκπλήρωση των αρχικών στόχων τους, έναντι άλλων που προσπαθούν πανικόβλητες να προλάβουν τις αρνητικές συνέπειες μιας αλλαγής.

4.6 Βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας των αλλαγών

Ένα μεγάλο μέρος των αλλαγών αποτυγχάνουν διότι οι επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στον «τεχνικό» σχεδιασμό της νέας κατάστασης χωρίς να δημιουργούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση των όσων σχεδιάζουν. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν κάποιοι παράγοντες που πρέπει να διακρίνουν τις αλλαγές, ή καλύτερα την διοίκηση των αλλαγών ώστε να επιτευχθεί η υψηλή επίδοση μιας επιχείρησης:

- Εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων ισχύος. Η επιτυχία της οποιαδήποτε αλλαγής προϋποθέτει την εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων ισχύος. Αυτά μπορεί να είναι η ανώτατη διοίκηση, ομάδες στελεχών ή εργαζομένων με ισχυρή δύναμη κλπ. Ιδιαίτερα για αλλαγές μεγάλης εμβέλειας η ενεργή και με πράξεις υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση είναι άκρως απαραίτητη.
- Αντιμετώπιση των αντιστάσεων – εξασφάλιση υποστήριξης. Η επιτυχία οποιασδήποτε αλλαγής εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την υποστήριξη των όσων θα κληθούν να την εφαρμόσουν ή να υποστούν τις συνέπειες της. Συνεπώς, η αντιμετώπιση των αντιστάσεων και η υποστήριξη από αυτούς είναι προϋπόθεση επιτυχίας. Για αυτό το λόγο η σύνδεση της αλλαγής με ένα όραμα, η επικοινωνία και η συμμετοχή είναι συνήθως απαραίτητες ενέργειες.
- Συστηματική προσέγγιση. Συχνά επιχειρούνται αλλαγές σε επιμέρους στοιχεία της οργάνωσης (π.χ. στρατηγική, δομή, συστήματα) χωρίς να εξετασθούν και να αντιμετωπισθούν οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών και άλλων στοιχείων που συνθέτουν το σύστημα – οργάνωση. Αυτό δημιουργεί συχνά δυσαρμονίες με αρνητικές συνέπειες. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των αλλαγών είναι συνεπώς η συστηματική προσέγγιση με την έννοια ότι η οποιαδήποτε αλλαγή θα

πρέπει να εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση, την αρμονία και το συγχρονισμό μεταξύ των στοιχείων του συστήματος.

- ο Εστίαση σε αποτελέσματα. Η επιτυχία των αλλαγών προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων και την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ώστε να μπορούν να μετρηθούν και να ελεγχθούν.

4.7 Βελτίωση της επίδοσης των επιχειρήσεων

Σ' έναν κόσμο αυξανόμενων αποδοτικών κεφαλαιαγορών και απαιτητικών επενδυτών, οι επιχειρήσεις πλέον, δεν αρκεί να στηρίζουν την βελτίωση της επίδοσης τους, στην αύξηση του κεφαλαίου στην γεωγραφική επέκταση και στην διεύρυνση του αγοραστικού επιπέδου. Κρίνεται αναγκαίο να δημιουργήσουν, ή καλύτερα να προσθέσουν αξία με την εφαρμογή ενός μοναδικού συνόλου ικανοτήτων και σχεδίων, με την ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα και την ανάπτυξη των εργασιών της επιχείρησης.

Η επιχειρηματική αυτή δράση περιλαμβάνει επαναλαμβανόμενη ανάπτυξη εργασιών και όχι μια στιγμιαία παραδοσιακή κερδοφορία. Με αυτόν τον τρόπο, λειτουργεί και ως μέσο και ως σκοπός, αποτελεί δηλαδή στρατηγική προσέγγιση και ταυτόχρονα επιχειρηματικό όραμα. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας και της πληροφορικής είναι απαραίτητη, γιατί χρειάζεται ταχύτητα, αποτελεσματικότητα και καινοτομία, παράγοντες που θα καθορίσουν τον βαθμό της επιτυχίας.

Η διαχείριση της επιχειρηματικής ανάπτυξης είναι εύλογο να είναι εύκολα προσαρμόσιμη σε διαρκώς νέα δεδομένα. Τα στελέχη πρέπει να έχουν στόχο την ελαχιστοποίηση της αναλογίας κόστους προς την επένδυση μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όπως και τη μεγιστοποίηση των ευκαιριών προς την ανάπτυξη. Τα στελέχη που ακολουθούν αυτήν την συμπεριφορά, έχουν ολική γνώση των διαδικασιών, και την πλήρη ευθύνη για τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο ενδοεταιρικό και στο εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχείρηση

που υιοθετεί αυτή τη τακτική, ενδυναμώνει τα στελέχη, τους παραχωρεί πρόσβαση στη γνώση αποσκοπώντας να τους κάνει μελλοντικούς συνεργάτες της κι όχι απλά διευθυντικά στελέχη. Η ανάπτυξη της γνώσης επέρχεται σύντομα, η επιχείρηση θα ανταποκριθεί στην αποτελεσματική διείσδυση στην αγορά, και συνεπώς, στην απόκτηση και διατήρηση των καταναλωτών. Η εταιρική αυτογνωσία θα συμβάλει στη διαμόρφωση ενός αυτοσυντηρούμενου πλάνου επιχειρηματικής δράσης, το οποίο θα αποβλέπει στην ανάπτυξη του προϊόντος – υπηρεσιών, και στην βελτίωση της ποιότητας των λειτουργικών διαδικασιών της επιχείρησης.

Η ουσία της επιχειρηματικής δράσης έγκειται στην ύπαρξη πολλών μικρών τμημάτων, τα οποία όμως συμβάλλουν συνολικά στη γραμμική εξέλιξη της ανάπτυξης και όχι σε στεγανοποιημένη ανά λειτουργία ανάπτυξη. Η δομή της επιχείρησης που λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο δεν καθορίζεται από το προϊόν, το κανάλι, την τμηματοποιημένη αγορά ή από τα λειτουργικά καθήκοντα των στελεχών, αλλά κατευθύνεται στην επιτυχία από «επιχειρηματίες».

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Συμπεράσματα:

- Πρώτο και βασικό συμπέρασμα της μελέτης αυτής, είναι ότι η επίδοση μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, και ταυτόχρονα από την στρατηγική την οποία θα επιλέξει η ίδια να εφαρμόσει.
- Ο ανθρώπινος παράγοντας μέσα στην επιχείρηση έχει κυρίαρχο ρόλο και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να υποτιμάται η δύναμη του.
- Η επίδοση της επιχείρησης βρίσκεται σε άμεση αλληλεξάρτηση με την ικανοποίηση του πελάτη.
- Η κάθε αλλαγή, προβλέπεται να έχει ως αποτέλεσμα αντιδράσεις οι οποίες πρέπει να αντιμετωπιστούν με ιδιαίτερο τρόπο, ώστε να μην μετατραπούν σε άρνηση.
- Η διαχείριση της αλλαγής μετατρέπει, δημιουργεί διαδικασίες και συστήματα που θα επιτύχουν την βελτίωση της επίδοσης.
- Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη γι' αυτόν το λόγο είναι απαραίτητη η προετοιμασία για την υποδοχή της.
- Το κλειδί της επιτυχίας σε μια επιχείρηση είναι η αναγνώριση των παραγόντων εκείνων που προσελκύουν κερδοφόρους πελάτες.
- Στο στρατηγικό σχεδιασμό πρέπει να προβλέπεται κι η αλλαγή διαχείρισης κουλτούρας μέσα στον οργανισμό της επιχείρησης. Η κουλτούρα είναι το λειτουργικό σύστημα πάνω στο οποίο βασίζονται όλες οι άλλες λειτουργίες.

- Οι ηγέτες της αλλαγής, επιβάλλεται να έχουν επαρκή γνώση της ήδη υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης κι έπειτα να επιδιώκουν αλλαγή και να εφαρμόζουν καινοτομίες.
- Η έννοια της προόδου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της αλλαγής και της ανανέωσης.

Προτάσεις:

- Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να «δουλεύουν» πάνω στο θέμα της κουλτούρας, της δομικής αλλαγής στην λειτουργία της επιχείρησης, συνεχώς και όχι μόνο όταν πρόκειται να υλοποιήσουν μια δομική αλλαγή. Με αυτόν τον τρόπο θα συμβάλουν ενεργά στη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών τους, διασφαλίζοντας ότι η επιχειρηματική στρατηγική κι επιχειρησιακή κουλτούρα συμβαδίζουν αντί να αντιτίθεται η μια στην άλλη.
- Τα στελέχη μιας οργάνωσης κι οι υπεύθυνοι επιχειρηματικού σχεδιασμού πρέπει να έχουν «ανοιχτό» μυαλό, και να είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες.
- Τα σεμινάρια και γενικότερα η εκπαίδευση των εργαζομένων αποποιούνται και πρέπει να ενθαρρύνονται σε μια εποχή που κυβερνείται από την τεχνολογία και διέπεται από τη γρήγορη πληροφορία.
- Οι παράγοντες της επιτυχίας σε μια επιχείρηση, εντοπίζονται εύκολα μέσα από τη ματιά του πελάτη.
- Τα στελέχη αλλά κι η ίδια η «επιχείρηση» πρέπει να αναζητούν νέες ευκαιρίες.

- Χρειάζεται τόλμη και αγάπη για την γνώση.
- Αυτό που καθιστά μια επιχείρηση επιτυχή; Σαφείς στόχοι, καινοτόμοι άνθρωποι, έξυπνες αποφάσεις και ανοιχτές επικοινωνίες.

Βιβλιογραφία

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Schermerhorn, "Management", John Wiley and Sons in corporation, sixth edition, 1999.
2. David Jobber, "Principles & Practice of Marketing", Mcgraw – Hill Publishing Company, third edition, 2001.
3. Lynch Richard, "Corporate Strategy", London, Pitman Publishing, second edition, 2000.
4. Robert Simons, "Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy", Prentise Hall, 2000.
5. Dave Hall, Rob Jones, Carlo Raffo, "Business Studies", edited by Ian Chambers, 1993.
6. Charles Haudy, "Understanding Organizations", Penguin Books, the forth edition, 1976.
7. Paul Sparrow & Mick Marching ton, "Human Resource Management", Financial Times Pitman Publishing, 1998.
8. Narver, J.C, and Slater, S.F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54: 20-35.
9. Reed, R. and DeFillippi, R. (1990). "Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review* 15 (1): 88-102.
10. Hansen, G. S. and Wernerfelt, B. (1989). "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, 10, 5.
11. Schmalensee, R. (1985). "Do markets differ much?", *American Economic Review*, 75: 341-351.
12. Margoulides G. A. & Heck R. H. (1993). "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model", *Organization Science*, Vol 4, No 2,: 209-225.
13. Slater, S. F. and Narver, J.C. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation – Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, 58: 46-55.

14. Pelham A.M., Wilson D.T. (1996). "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small – Firm Performance" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 24, No1.: 27-43.
15. Subramanian, A. & Nilakanta, S. (1996). "Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance", *Journal of Management Science*, Vol 24, No 6: 631-647.
16. Woo, C. and Williard, G. (1983). "Performance representation in business policy research: discussion and recommendation", Paper presented at the 23rd Annual National Meetings of the Academy of Management, Dallas.
17. Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches", *Academy of Management Review*, 11: 801-814.
18. Oster, S. (1982). "Intra-industry structure and the ease of strategic change", *Review of Economics and Statistics*, 63:376-383.
19. Dess, G. and Davis, P. (1984). "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, 27: 467-488.
20. Cool, K. & Schendel, D. (1987). "Strategic group formation and performance", *Management Science*, 33: 1102-1124.
21. Snow, C. and Hrebiniak, L. (1980). "Strategy, distinctive competence and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-336.
22. Hambrick, D. C. (1983a). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach, "Academy of Management Journal, 26: 687-707.
23. Hambrick, D. C. (1983b). "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types", *Academy of Management Journal*, 26: 5-26.

24. Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
25. Daft, R.L. (1982). "Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change". In Bacharach, S.B. (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*: 129-166, Greenwich, CT: JIT Press.
26. Damanpour, F. and Evan, W.M. (1990). "The adoption of innovations over time: structural characteristics and performance of organizations", *Proceedings of National Decision Science Institute Conference, San Diego*.
27. Antonelli, C. (1993). "Investment and adoption in advanced telecommunications", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20: 227-245.
28. Π.Κιόχος, Γ. Παπανικολάου, "Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, 1999.
29. John P. Kotter, "Ηγέτης στις αλλαγές", εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2001.
30. Εφημερίδες (Τα Νέα, Express, Ναυτεμπορική)
31. Π. Ρεκλείτης, Π. Τριβελλάς Π. (2001): «Ο Ρόλος των Διευθυντικών Στελεχών στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις». *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 19, σελ. 80-95.
32. Γρ. Λ. Παγκάκη (2000): «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 18, σελ. 8-17.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. www.change-management.com
2. www.alexanderconsulting.com
3. www.plant-management.gr
4. www.dstress.com
5. www.lisu.patras.com
6. www.yahoo.com
7. www.google.com
8. www.fastcompany.com
9. www.scripmag.com