



Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΙΤΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ, ΚΙΝΗΤΡΑ**

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κος ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΧΡΙΣΤΟΣ

ΟΝΟΜΑΤΑ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ: ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ Α.Μ. 4407 &
ΚΑΖΑΝΤΙΝΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ Α.Μ. 4300

ΠΑΤΡΑ 2006

ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ Μ., ΚΑΖΑΝΤΙΝΟΣ Ι.

**ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΙΤΙΑ, ΣΤΟΧΟΙ, ΚΙΝΗΤΡΑ**

ΠΑΤΡΑ 2006

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας αυτή την εργασία, αισθανόμαστε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε όλους εκείνους που στάθηκαν δίπλα μας και μας βοήθησαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας και πολύ περισσότερο στη διαδικασία προετοιμασίας αυτής της εργασίας μας.

Πρώτα απ' όλα, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους γονείς μας. Η υποστήριξη τους ήταν αμείωτη, σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

Ακόμη, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές του Τμήματός Τουριστικών Επιχειρήσεων και πολύ περισσότερο τον Κο Χρίστο Σακελλάριο, του οποίου η ειλικρινής αγάπη και η πολύτιμη βοήθεια συνέβαλε αποτελεσματικά στο να γίνει αυτή η εργασία μια πραγματικότητα.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον Κο Κώτσο Μιχάλη, Γραμματέα Διεύθυνσης Διοίκησης και Οργάνωσης των ΕΛΤΑ, ο οποίος με μεγάλη προθυμία μας βοήθησε στο παράδειγμα της αναδιοργάνωσης των Ελληνικών Ταχυδρομείων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
1. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ (Ιστορική αναδρομή)...	13
2. ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	15
3. ΤΟ BUSINESS REENGINEERING.....	18
4. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	21
1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	21
1.2 ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΗΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	21
1.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	25
2.1 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	25
2.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	26
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	26
2.4 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΣ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ....	27
2.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	28
2.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΙΓΜΑΤΩΝ.....	32
2.6.1 Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	32
2.6.2 ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	35
3.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ.....	35
3.2 ΑΛΛΑΓΕΣ - ΜΙΑ ΣΥΝΕΧΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	36
3.3 ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ.....	37
3.3.1 ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	37
3.3.2 ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	37
3.4 ΕΡΕΘΙΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΕΣ.....	38
3.5 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΟΥΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥΣ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	41

4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	41
4.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	41
4.1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	43
4.2 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	44
4.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	44
4.2.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	44
4.2.3 ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	45
4.2.4 ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	45
4.2.5 ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	46
4.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	47
4.4 ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	49
4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	50
4.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	51
4.7 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΛΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	51
4.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	51
4.9 ΒΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	53
4.10 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	54
4.11 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	54
4.11.1 ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΣΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....	54
4.11.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	55
4.11.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ.....	56
4.11.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ.....	56
4.11.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ Η ΔΙΑΚΟΠΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ Η ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥΣ.....	57
4.11.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΠΟΛΥ ΓΡΗΓΟΡΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	57
4.11.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΔΕΙΚΤΩΝ (BALANCED SCORECARD) ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	59
---	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	63
6.1 MANAGER Η ΗΓΕΤΗΣ;.....	63
6.2 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	64
6.3 Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ.....	68
6.4 Η «ΝΕΚΡΗ ΚΟΙΛΑΔΑ» ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΙ ΖΩΗΣ.....	75
7.1 ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	75
7.2 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΚΑΙ ΕΝΔΟΚΛΑΔΙΚΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	76
7.3 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	78
7.3.1 ΕΡΩΤΟΤΡΟΠΙΑ.....	79
7.3.2 ΝΗΠΙΑΚΗ ΗΛΙΚΙΑ.....	79
7.3.3 ΜΠΟΥΣΟΥΛΗΜΑ.....	80
7.3.4 ΕΦΗΒΕΙΑ.....	80
7.3.5 ΑΚΜΗ.....	81
7.3.6 ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ.....	81
7.3.7 ΑΡΙΣΤΟΚΡΑΤΙΑ.....	82
7.3.8 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ.....	83
7.3.9 ΘΑΝΑΤΟΣ.....	83
7.4 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΟ ΚΑΙ ΤΟ ΝΕΟΤΕΡΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ (Ο ΒΟΥΒΑΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΧΗΝΕΣ).....	87
8.1 ΤΟ ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ: Ο βούβαλος - αρχηγός και το κοπάδι του.....	87
8.2 ΤΟ ΚΑΙΝΟΥΡΙΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ: Ένα κοπάδι χήνες.....	88
8.3 Η ΑΛΛΑΓΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ.....	94
8.4 ΟΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ.....	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	101
--	------------

9.1 BRITISH AIRWAYS – ΝΕΟΙ ΔΡΟΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	101
9.2 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ EASTMAN CHEMICAL.....	103
9.3 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ.....	10
3	
9.4 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΦΑΓΕ.....	103
9.5 Η ΜΕΓΑΛΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΩΝ.....	10
5	
9.5.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	106
9.5.2 ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	108
9.5.3 ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ – ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....	109
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	113
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	115

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εποχή στην οποία ζούμε, είναι η εποχή της αλλαγής και των διαφοροποιήσεων. Το πνεύμα της αλλαγής στην οργάνωση, είναι προϊόν του γενικότερου κλίματος της αλλαγής που επέφερε στις σχέσεις ατόμων και οργανισμών η τεχνολογία και η νέα δυναμική των κοινωνικών και των οικονομικών σχηματισμών της εποχής. Παράλληλα, η διάθρωση των αναγκών σε πληροφορίες και η καθημερινή απαίτηση για νέες πληροφορίες, ποιοτικά και ποσοτικά ικανές για να καλύψουν τις εξελισσόμενες ανάγκες, δημιουργούν την απαίτηση, για την προσαρμογή μιας πολιτικής λήψεως αποφάσεών, στην ταχύτερη ικανοποίηση νέων οργανωτικών αλλαγών.

Διαφοροποιήσεις και προσαρμογές που αφορούν το περιβάλλον της εργασίας, τις διαδικασίες, τη διάρθρωση των λειτουργιών, την επιβολή νέων μεθόδων και συστημάτων, την αντιμετώπιση προβλημάτων και ακόμη τη προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού, στις λειτουργίες με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, πραγματοποιούνται σε όλα τα σχήματα των οργανώσεων στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα της οικονομίας, στις δημόσιες υπηρεσίες και στους οργανισμούς. Οι αλλαγές αυτές, πραγματοποιούνται προγραμματισμένα ή απρογραμμάτιστα και ακολουθούν αλλαγές νοοτροπίας και αντιλήψεων, όχι μόνο των επικεφαλής των οργανώσεων, αλλά στελεχών όλων των επιπέδων της ιεραρχίας, μέχρι τον τελευταίο υπάλληλο. Ακόμη, ο βαθμός κατά τον οποίο ένας επικεφαλής έχει αντιληφθεί την ανάγκη της αλλαγής, αποτελεί και κριτήριο αξιολόγησης για περαιτέρω προώθηση.

Στην πράξη, πραγματοποιούνται επεκτάσεις υπηρεσιών και επιχειρήσεων, χωρίς προηγούμενο σχεδιασμό και χωρίς την κατάλληλη οργανωτική κάλυψη των δημιουργημένων νέων αναγκών. Το φαινόμενο αυτό, προδίδει τη παραγνώριση της δυναμικής της διοικητικής οργανώσεως και οδηγεί σε σχήματα οργανωτικής ακαμψίας, με συνέπεια τη πτώση των standards αποδόσεως των υπηρεσιών αυτών.

Η επιχείρηση, είναι οικονομική μονάδα, που έχει σαν απόδοση την οργάνωση των οικονομικών πόρων και δραστηριοτήτων, τη διάρκεια, την αντιμετώπιση των πιθανών κινδύνων, την επίδοση αποτελεσματικότητας στοχεύοντας την πραγματοποίηση κέρδους, που είναι ο απώτερος σκοπός.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ (Ιστορική αναδρομή)

Το ζήτημα της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων, δεν μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητό, εάν δεν αναλυθεί ιστορικά η εξέλιξη της επιχείρησης.

Πρώτο βήμα: Ουσιαστικά, το πρώτο βήμα γίνεται δυο αιώνες περίπου πριν, από μια κεντρική ιδέα του Adam Smith¹ στο βιβλίο του για τον πλούτο των εθνών. Εκεί, ο συγγραφέας τεκμηριώνει ότι η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους εργασίας, μπορεί να επιτευχθεί μέσω του καταμερισμού της εργασίας και κατ' επέκταση της εξειδίκευσης. Η αύξηση της παραγωγικότητας μάλιστα, εξαρτάται από:

- ✓ Την ικανότητα του κάθε εργαζομένου,
- ✓ Την εξοικονόμηση χρόνου, αφού πλέον δε χρειάζεται να πηγαίνει από την μια δραστηριότητα στην άλλη,
- ✓ Την ανακάλυψη μηχανών και τεχνολογιών, όπου διευκολύνουν την εργασία και μειώνουν το χρόνο εργασίας.

Δεύτερο βήμα: Το επόμενο επαναστατικό βήμα, γίνεται στις αρχές του εικοστού αιώνα από τους Henry Ford και Alfred Sloan. Ο Henry Ford τελειοποίησε τη συνταγή του Adam Smith, αφού κατένειμε την εργασία σε μικρές και απλές επαναλαμβανόμενες διαδικασίες, εισάγοντας κατ' αυτό τον τρόπο το σύστημα της μαζικής παραγωγής. Έτσι, η εργασία έγινε πολύ απλή, αλλά δυσκολεύτηκε ο συντονισμός της, για να παραχθεί ολοκληρωτικά το προϊόν (αυτοκίνητο).

Εδώ, παρενέβη ο Sloan, γενικός διευθυντής της General Motors, ο οποίος έφτιαξε ένα πρωτότυπο σύστημα management. Το σύστημα αυτό ήταν αναγκαίο, επειδή η μέθοδος της μαζικής παραγωγής, δημιουργούσε υπερπαραγωγή σε κάποια μοντέλα αυτοκινήτου, ή διακοπή παραγωγής λόγω έλλειψης εξαρτημάτων σε κάποια άλλα, με αποτέλεσμα η παραγωγή να μην είναι ευέλικτη.

Ο Sloan, εισήγαγε στην General Motors, τη διαδικασία των σχετικά μικρών τμημάτων και διευθύνσεων που ήταν υπεύθυνες η κάθε μια μόνο για ένα μοντέλο αυτοκινήτων. Επίσης, για κάθε μοντέλο υπήρχαν υποτμήματα, τα οποία ήταν υπεύθυνα για την παραγωγή του κάθε εξαρτήματος. Ο Sloan, ανέπτυξε την ιδέα ότι το management, δεν απαιτείται να κατέχει ειδικές

¹Smith Adam, 1776.

γνώσεις τεχνικής και παραγωγής. Αυτό μπορούσαν να το κάνουν πολύ καλά οι σπесиαλίστες των ειδικών τμημάτων. Αντ' αυτού, το management έπρεπε να γνωρίζει πολύ καλά χρηματοοικονομικά και να διαβάζει τους αριθμούς, όπως πωλήσεις, κέρδη, ζημίες, αποθέματα, για να αξιολογεί την επίδοση του κάθε τμήματος και να προχωρεί σε διορθωτικές ενέργειες.

Τρίτο βήμα: Το τρίτο και προτελευταίο βήμα στην εξέλιξη της επιχείρησης, συνέβη στις ΗΠΑ μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο και μέχρι τη δεκαετία του 1960, δηλαδή την περίοδο της μεγάλης ανάπτυξης. Με ανεπτυγμένα μοντέλα σχεδιασμού, εταιρίες όπως Ford, ITT, GM, προσδιόριζαν τα πεδία δράσης (π.χ. προϊόντα), την κατανομή των κεφαλαίων σε αυτά και τις προσδοκίες για τα οικονομικά αποτελέσματα. Έτσι, προέκυψε η εσωτερική ελεγκτική (controlling), ο σχεδιασμός (planning) κ.λπ. ως διαδικασίες που έλεγχαν για λογαριασμό της κεντρικής διοίκησης, τα αποτελέσματα των επιμέρους μονάδων.

Το συγκεκριμένο οργανωτικό μοντέλο, προσδιορίστηκε από την ισχυρή αυξανόμενη ζήτηση και την μεγάλη ανάπτυξη της εποχής. Τα κριτήρια ποιότητας και εξυπηρέτησης του πελάτη, δεν είχαν υπεισέλθει ακόμη στις απαιτήσεις του management. Η παραγωγική ικανότητα, βρισκόταν στην πρώτη γραμμή προτεραιότητας για να ανταποκρίνεται στην ζήτηση, αλλιώς οι επιχειρήσεις έχαναν μερίδια αγοράς. Έτσι, οι εταιρίες ανέπτυξαν σύγχρονα συστήματα για προϋπολογισμό, σχεδιασμό και έλεγχο. Η οργανωτική μορφή είχε την όψη πυραμίδας. Όταν η επιχείρηση αναπτυσσόταν, προσέθετε εργαζόμενους στο κάτω μέρος της πυραμίδας. Ο έλεγχος από πάνω προς τα κάτω γινόταν σχετικά εύκολα. Ο χρόνος εκπαίδευσης ήταν σχετικά μικρός, γιατί οι περισσότερες διαδικασίες ήταν απλές.

Βέβαια, η υπέρμετρη ανάπτυξη της επιχείρησης, σήμαινε την ανάγκη διαχείρισης σύνθετων συστημάτων. Ο αριθμός συνεργατών στο μέσον της ιεραρχικής πυραμίδας, υπερδιογκώθηκε. Επιπλέον κόστος, προκάλεσε η μεγάλη απόσταση ανάμεσα στη διοίκηση και στους πελάτες. Οι τελευταίοι ήταν απλοί αριθμοί χωρίς πρόσωπο. Τελικά, προέκυψαν οι μεγάλοι γραφειοκρατικοί οργανισμοί.

Τέταρτο βήμα (τελευταίο): Όμως, το μοντέλο αυτό που επικράτησε επί δεκαετίες, είχε τα όριά του. Σήμερα, ο κόσμος άλλαξε ριζικά και μαζί του το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Το σημαντικό στην όλη ιστορία, είναι ότι η κρίση ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων δεν είναι αποτέλεσμα μιας ύφεσης ή μιας στασιμότητας. Το «παιχνίδι», δεν παίζεται με τις καθοδικές και ανοδικές φάσεις των οικονομικών κύκλων. Άρα, δεν είναι προβλέψιμο. Στο σημερινό επιχειρηματικό πεδίο, τίποτα δεν είναι σταθερό, ούτε η ανάπτυξη της αγοράς, ούτε η ζήτηση των πελατών, ούτε ο κύκλος των προϊόντων, ούτε ο

ρυθμός τεχνολογικής εξέλιξης, ούτε τα χαρακτηριστικά του ιδίου του ανταγωνισμού.

Ο κόσμος του Adam Smith άλλαξε, χωρίς να σημαίνει βέβαια ότι παραβιάστηκαν οι θεμελιώδεις αρχές της παραγωγής, της εξειδίκευσης και του καταμερισμού της εργασίας.

2. ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Σήμερα, οι συνιστώσες και οι δυνάμεις ανάπτυξης των επιχειρήσεων είναι οι εξής¹:

ΠΕΛΑΤΕΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ – ΑΛΛΑΓΕΣ

Τα στοιχεία αυτά υπήρχαν από παλιά, αλλά σήμερα εμφανίζουν νέα δυναμική και νέες μορφές.

A) ΠΕΛΑΤΕΣ

Οι πελάτες αναλαμβάνουν το πρόσταγμα. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, στα ανεπτυγμένα βιομηχανικά κράτη άλλαξε το κέντρο βάρους στη σχέση πελάτες-προμηθευτές. Οι πελάτες, κέρδισαν το «πάνω χέρι» έναντι των παραγωγών και καθορίζουν τώρα στους προμηθευτές τι θέλουν, πότε το θέλουν, πως το θέλουν και τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν. Το συγκεκριμένο γεγονός προκάλεσε ανασφάλεια στις επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν συνηθίσει στην παθητική προμήθευση της μαζικής αγοράς.

Αυτή η παθητική μαζική αγορά στην πραγματικότητα δεν υπήρξε ποτέ. Απλώς ήταν εντύπωση των επιχειρήσεων, οι οποίες δρώντας σε ένα σχετικά ολιγοπωλιακό περιβάλλον και προσφέροντας όμοια προϊόντα, είχαν δώσει την αίσθηση στους πελάτες, ότι δεν θα μπορέσει να υπάρξει κάτι καλύτερο ως εναλλακτική λύση.

Τώρα όμως, παρουσιάστηκαν πολλές εναλλακτικές λύσεις. Ο πελάτης συχνά θέλει ατομική μεταχείριση. Έτσι, η μαζική αγορά τμηματοποιήθηκε, μέχρι του σημείου να αποτελείται ακόμη και από έναν (βιομηχανικό) πελάτη.

Αυτή η ατομική μεταχείριση σημαίνει τα εξής:

A) Προσαρμογή στις προσωπικές / παραγωγικές προτιμήσεις / ανάγκες.

¹ Hammer and Champy, 1996

- B) Χρόνος προμήθευσης, που να εξυπηρετεί τα παραγωγικά σχέδια και τους χρόνους εργασίας.
- Γ) Ευνοϊκούς όρους πληρωμής.

Οι απαιτήσεις των πελατών κορυφώθηκαν, όταν ο ανταγωνισμός των προμηθευτών διεθνοποιήθηκε και νέοι ανταγωνιστές από την Άπω Ανατολή εμφανίστηκαν στη διεθνή «αρένα», με προϊόντα υψηλής ποιότητας και συμφέρουσας τιμής. Ειδικότερα, οι Ιάπωνες, σε βάρος των Ευρωπαίων και των Αμερικανών, προσέφεραν κάτι περισσότερο από μαζική παραγωγή, δηλαδή:

Μαζική παραγωγή + ποιότητα + τιμή + επιλογή + εξυπηρέτηση

Στον τομέα της εξυπηρέτησης, οι πελάτες ζητούσαν περισσότερα, επειδή γνώριζαν ότι θα πάρουν περισσότερα. Στη διευκόλυνση των πελατών, συνεισέφεραν οι νέες τεχνολογίες, οι οποίες μεταξύ άλλων επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών για τους πελάτες. Έτσι, η επέκταση των μεγαλεμπόρων στον κλάδο των αυτοκινήτων, των αλυσίδων fast-food και των μεγάλων εμπορικών οίκων (discounters), που εξουδετέρωσαν τα μικρομάγαζα, έδωσαν νέα διάσταση στη σχέση προμηθευτών – πελατών. Συμπερασματικά, στη θέση των μαζικών αγορών της δεκαετίας του '60, '70 και '80, ήρθαν ο βιομηχανικός και ο καταναλωτικός πελάτης, οι οποίοι συχνά επιβάλουν τους όρους τους στην βιομηχανία.

B) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Από τους διαφορετικούς ανταγωνιστές, περνάμε στα διαφορετικά είδη ανταγωνισμού, π.χ.:

- ✓ Ανταγωνισμός για μικρά τμήματα αγοράς,
- ✓ Σε μια αγορά ισχύει η τιμή,
- ✓ Στη δεύτερη η ποικιλία / διαφοροποίηση των προϊόντων,
- ✓ Στην τρίτη το service,
- ✓ Στην τέταρτη η ποιότητα, κ.ο.κ.

Το αποτέλεσμα του ανταγωνισμού, είναι η έξοδος από την αγορά κάποιων παραγωγών. Newcomers με παρεμφερή προϊόντα εμφανίζονται δυναμικά και ευέλικτα στην αγορά και δημιουργούν προβλήματα στις παραδοσιακές μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να αποσβέσουν τα υψηλά κόστη για έρευνα και ανάπτυξη. Οι newcomers δεν κρατούν τους υφιστάμενους κανόνες παιχνιδιού, αλλά δημιουργούν νέους. Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλει η τεχνολογία, η οποία επιφέρει ριζοσπαστικές αλλαγές. Στο πεδίο της εξυπηρέτησης πελατών, καινοτομικές επιχειρήσεις προσφέρουν νέες τεχνικές

service, ενώ συνδέουν με πρωτότυπο τρόπο τα συστήματα πώλησης και αποθήκευσης προϊόντων.

Γ) ΑΛΛΑΓΕΣ

Οι διαρκείς αλλαγές καθίστανται σταθερή παράμετρος:

1. Όχι μόνο παρατηρούνται διαρκείς αλλαγές, αλλά αλλάζει και η φύση των αλλαγών αυτών,
2. Οι αλλαγές γίνονται συνήθεια,
3. Οι αλλαγές επιταχύνονται,
4. Προκαλούν διεύρυνση της προσφερόμενης γκάμας αγαθών,
5. Η διεθνοποίηση, φέρνει την επιχείρηση αντιμέτωπη με ένα μεγαλύτερο μέτωπο ανταγωνιστών,
6. Η επιτάχυνση των αλλαγών επιταχύνει τις τεχνολογικές αλλαγές και τις καινοτομίες,
7. Οι κύκλοι ζωής των αγαθών δεν μετρώνται πια σε χρόνια, αλλά σε μήνες,
8. Μειώνεται ο χρόνος ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά,
9. Οι αλλαγές που σπρώχνουν τις επιχειρήσεις έξω από την αγορά, λαμβάνουν χώρα έξω από τον τρέχοντα ορίζοντα προβλέψεων των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις που είχαν προσανατολιστεί σε μαζική αγορά, σταθερότητα και ανάπτυξη, αντιμετωπίζουν ανταγωνιστικές δυσχέρειες, καθώς πελάτες – ανταγωνισμός – αλλαγές απαιτούν υψηλή ευελιξία και υψηλή ικανότητα αντίδρασης.

Ταυτόχρονα, το management δεν μπορεί να επηρεάσει αρκετές μεταβλητές, όπως:

- ✓ Κλειστές ξένες αγορές,
- ✓ Χαμηλό κόστος παραγωγής και ανταγωνιστικός παραγκωνισμός από ξένους παραγωγούς (που υποστηρίζονται από τις κυβερνήσεις τους με επιδοτήσεις).

Έτσι, σε ένα κλάδο έχουμε επιχειρήσεις που κερδίζουν μερίδια αγοράς και άλλες που συρρικνώνονται.

Προτάσεις διεξόδου:

- ✓ Νέα προϊόντα και υπηρεσίες – Όμως τα προϊόντα έχουν συγκεκριμένη διάρκεια ζωής και δεν εγγυώνται τη μακροχρόνια επιτυχία – ένα καλό προϊόν δεν συνεπάγεται αναπόφευκτα κέρδος,
- ✓ Αναδίπλωση της επιχειρηματικής στρατηγικής – π.χ. πώληση μονάδας του επιχειρηματικού ομίλου, αγορά μιας άλλης μονάδας, είσοδος σε νέες αγορές, διαχείριση ενεργητικού, αναδόμηση ενεργητικού με LBOs (Leveraged Buyout),

- ✓ Αυτοματοποίηση – Σαφή εξοικονόμηση κόστους, χωρίς αυτό να είναι “πανάκεια” – Μέσω της αυτοματοποίησης οι διαδικασίες γίνονται πιο γρήγορα χωρίς να αλλάζει η ουσία τους,
- ✓ Η διαφορά ανάμεσα σε νικητές και ηττημένους είναι ότι οι πρώτοι γνωρίζουν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους – Οι δεύτεροι για να γίνουν νικητές πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο δουλειάς τους.

3. TO BUSINESS REENGINEERING¹

Διάφορες έννοιες, με πολλά κοινά σημεία, είναι σήμερα ιδιαίτερα επίκαιρες, όπως διαχείριση αλλαγών (change management), αναδιοργάνωση (reorganization), ανασχεδιασμός επιχειρήσεων (business reengineering).

Για παράδειγμα, στο business reengineering δεν πρόκειται μόνο:

- ✓ Για κάποιο πρόγραμμα που αυξάνει τα κίνητρα των εργαζομένων,
- ✓ Για την βελτίωση των ηλεκτρονικών συστημάτων ή για τη βελτιστοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών,
- ✓ Για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή τη μείωση του κόστους.

Το **business reengineering** είναι:

Η συνεχής εξέταση και ριζοσπαστική ανατροπή των υφιστάμενων επιχειρηματικών κανόνων, η οποία γίνεται με αλματώδη βήματα (όχι με μικρά και προσεκτικά) ξεκινώντας πάλι από την αρχή.

4. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Ανακεφαλαιώνοντας, ο καταμερισμός της εργασίας και ο έλεγχος και οι αρμοδιότητες του management, έπαιξαν τον δικό τους σημαντικό ρόλο στη διαχρονική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η νέα εποχή, έθεσε όμως τα δικά της αμείλικτα ερωτήματα στο συγκεκριμένο μοντέλο, όπως π.χ.

- Πως είναι δυνατόν να περάσει μια πρόταση αλλαγής από τα κάτω προς τα πάνω, όταν πρέπει να ανέλθει μέσα από τόσα γραφειοκρατικά – ιεραρχικά επίπεδα; Άρα η πρόταση ασφυκτιά.
- Πως μπορεί να αποδώσει η υπερεξειδίκευση και ο τεμαχισμός σε οργανωτικά τμήματα; Ο διαχωρισμός του management από τις λειτουργίες και διαδικασίες, έχει ως αποτέλεσμα να χάνεται η σφαιρική εποπτεία, και κανείς να μην είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις νέες συντελούμενες αλλαγές.

¹ Hammer and Champy, 1996

Τελικά διάφοροι ανασταλτικοί παράγοντες, όπως:

A) Έλλειψη ευεξίας,

B) Ελλιπή ικανότητα αντίδρασης,

Γ) Ανεπαρκής συγκέντρωση στον πελάτη,

Δ) Τυφλή αντίδραση αντί της σκόπιμης και συνειδητής δράσης με στόχο το αποτέλεσμα,

E) Γραφειοκρατία,

Στ) Ελλιπής καινοτομική δραστηριότητα,

Υπονομεύουν τις επιχειρήσεις του σήμερα.

Βέβαια, και παλιά υπήρχαν αυτά τα προβλήματα, όπως το κυρίαρχο καθήκον του management, ήταν η διαχείριση της ανάπτυξης. Σήμερα, αντίθετα, τα προαναφερθέντα προβλήματα μπήκαν στην πρώτη θέση, με συνέπεια στις αρχές του 21^{ου} αιώνα να τίθεται επιτακτικά το ζήτημα της οργάνωσης και αναδιοργάνωσης του επιχειρηματικού οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση σαν οικονομική μονάδα, που με την παραγωγή και διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, διοχετεύοντας στους καταναλωτές τα προϊόντα της και ικανοποιώντας πλήρως τις ανάγκες τους, σκοπεύει τελικά στην αποκόμιση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους. Η επιχείρηση, με το να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες και να προσφέρει, ικανοποιεί μεν τις ανάγκες του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, αποβλέπει όμως και στην ικανοποίηση των αναγκών του εργατικού δυναμικού.

1.2 ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΗΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Κάτω από τον όρο οργάνωση, στην προκειμένη περίπτωση, κατανοούμε την σύνθεση στοιχείων σε ένα σύστημα με ορισμένες αρχές. Ο όρος, αναφέρεται στην οργανωτική δομή, στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη μια επιχείρηση, με οποιαδήποτε ομάδα στοιχείων που εμφανίζονται σαν ένα συστηματικό σύνολο για ένα ειδικό σκοπό. Πιο απλά, η οργάνωση είναι και ένας συνδυασμός ανθρώπων και μέσων για την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου. Κύριο βέβαια χαρακτηριστικό για να υπάρξει οργάνωση, είναι ο κοινός σκοπός. Από την άλλη, η οργάνωση έχει καθολικό χαρακτήρα για την επιχείρηση και εκτείνεται σε όλες τις ενέργειές της, ακόμη μέχρι και τη μελέτη των πιο μικρών λεπτομερειών.

Ο ανθρώπινος παράγοντας, διαδραματίζει για την επιχείρηση, τον σπουδαιότερο ρόλο στην οργάνωση. Η οργάνωση, κρίνεται απαραίτητη για την εξασφάλιση της επικοινωνίας, την άσκηση των καθηκόντων, τον συντονισμό και τον έλεγχο μεταξύ του εργατικού της.

Όλοι οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στη σημερινή πραγματική οικονομία διαπιστώνουν, ότι πολλά πράγματα και αρχές του παρελθόντος παύουν να ισχύουν. Έτσι, η λειτουργία της επιχείρησης θα πρέπει να επανεξεταστεί στο πλαίσιο των σημερινών συνθηκών. Να μπει δηλαδή το ερώτημα:

Λειτουργώ όπως σήμερα επιβάλλουν οι οικονομικές συνθήκες;

Την ανάγκη αυτή, την αντιμετωπίζει η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων. Τόσο στο βιομηχανικό κόσμο, όσο και στις υπό ανάπτυξη χώρες, παρατηρούμε ότι τελευταία αναπτύσσεται όλο και πιο πολύ η κουλτούρα

εκείνη που απαιτεί να δίνεται σε εταιρίες που εμφανίζουν οικονομικά προβλήματα και λειτουργικές ζημιές, κάθε ευκαιρία για να αναδιοργανωθούν και να επανέλθουν στην κερδοφορία. Η τάση αυτή εμφανίζεται τόσο στη νομοθεσία, με την «προστασία» των υπό πτώχευση εταιριών για κάποιο χρονικό διάστημα, όσο και στις πρακτικές των μεγάλων πιστοδοτικών οργανισμών, όπου αντί της ρευστοποίησης των περιουσιακών στοιχείων των προβληματικών εταιριών ή την πώλησή τους, προτιμούν την εκπόνηση σχεδίων αναδιοργάνωσης, σχεδόν πάντα με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων επιχειρήσεων.

Έτσι οι όροι **αναδιοργάνωση επιχειρήσεων** (corporate recovery / business reorganization), **ανασχεδιασμός επιχειρηματικών δραστηριοτήτων** (business process re-engineering), έχουν γίνει ιδιαίτερα χρήσιμοι σήμερα, επειδή ίσως η παρούσα φάση ύφεσης της οικονομίας μπορεί να αποδειχθεί πολύ πιο βαθιά απ' ό,τι πολλοί πιστεύουν, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις κορυφαίων μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας.

Επιφανείς επιστήμονες και γενικοί διευθυντές διαπιστώνουν επίσης, πως «στους δύσκολους καιρούς, η λύση είναι να επικεντρωθεί η επιχείρηση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, αναλύοντας, με ιδιαίτερα κριτικό πνεύμα, την εσωτερική της οργάνωση και τις διαδικασίες της». Εν τέλει, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλλάζει, είναι ο μοναδικός παράγοντας που θα εξασφαλίσει την επιβίωσή της και την επιτυχία της.

Αναδιοργάνωση της επιχείρησης σημαίνει, ξανακοίταγμα όλων των διαδικασιών, όλων πλευρών λειτουργίας της επιχείρησής μας, με δύο λόγια ισοδυναμεί με την ανακατασκευή μιας οικίας από την αρχή. Το αποτέλεσμα είναι ότι, τελειώνοντας την διαδικασία αναδιοργάνωσης, η επιχείρηση παραμένει μεν υπό την ίδια ιδιοκτησία και διεύθυνση, αλλά η οργανωτική δομή, οι παραδοσιακοί όροι λειτουργίας, οι κανόνες και οι υπευθυνότητες έχουν αλλάξει ολοκληρωτικά.

Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών της επιχείρησης σημαίνει, βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών με τη βοήθεια εργαλείων και τεχνικών, που ως απώτερο στόχο έχει τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Γίνεται, δηλαδή, προσπάθεια να βελτιωθούν οι χρόνοι ανταπόκρισης της επιχείρησης, η ποιότητα των προϊόντων καθώς επίσης και να εξαλειφθούν τα όρια μεταξύ των τμημάτων της. Με την αναδιοργάνωση, ο οργανισμός αλλάζει τις εσωτερικές διαδικασίες και τον τρόπο ελέγχου, η οργανωτική δομή μετατρέπεται σε μία διαδικασία η οποία θα αποσαφηνίζει τις σχέσεις, τις υπευθυνότητες και τα συστήματα ελέγχου. Σήμερα, οι αλλαγές είναι συνεχείς και γίνονται με μεγάλη ταχύτητα. Έτσι, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, απαιτείται μια νέα κουλτούρα η οποία θα μπορέσει να σπάσει τις συνήθειες του παρελθόντος.

Μια κουλτούρα που θα αφήσει πίσω το παρελθόν αυτό και μαζί του οποιοδήποτε συναισθήματος, ώστε να μπορέσει έτσι να πάει μπροστά με αυτό το νέο που φέρνει μέσα του, την ελπίδα για ένα καλύτερο αύριο. Απαιτούνται και πρέπει να διδαχθούν καλύτεροι τρόποι συμπεριφοράς όλων των εμπλεκομένων, να δοθούν τα σχετικά παραδείγματα και οι τρόποι εφαρμογής τους. Είναι επιβεβλημένο, να δοθούν επαρκείς απαντήσεις προς κάθε κατεύθυνση σχετικά με το μελλοντικό γίνεσθαι της επιχείρησης και αυτό των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο, θα αποφευχθούν σοβαρά προβλήματα και δυσάρεστες εκπλήξεις που θα μπορούσαν να τραυματίσουν την πορεία και την αξιοπιστία της επιχείρησης. Πρέπει να σταματήσουμε να κάνουμε στη δουλειά μας αυτό που φαίνεται φυσικό και να εφαρμόσουμε κάτι διαφορετικό, λειτουργικό, αυτό που ταιριάζει καλύτερα κατά περίπτωση, για να πετυχαίνουμε στο νέο που επιδιώκουμε να κτίσουμε. Στις μέρες μας οι αλλαγές είναι τόσο ραγδαίες, ώστε πριν καλά-καλά ολοκληρωθεί η μια αλλαγή τη διαδέχεται κάποια άλλη, γι' αυτό θα πρέπει να δράσουμε άμεσα για να μπορέσουμε έτσι να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

1.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σ' έναν κόσμο λοιπόν που αλλάζει δραματικά απαιτείται ριζική αλλαγή συμπεριφοράς, νοοτροπίας, σκέψης και δράσης. Πρέπει να σκεφτούμε λίγο διαφορετικά από πριν:

- Να επαναταξινομούμε τις προτεραιότητες μας.
- Να δώσουμε στην κουλτούρα μας μια άλλη, νέα, ολοκληρωμένη κατεύθυνση, που να απαντά στα σημερινά προβλήματα και να αντανakλά τη σημερινή πραγματικότητα και όχι τα βιώματα μας.
- Πρέπει, τέλος να αντιμετωπίσουμε την πραγματικότητα κατάματα και να πάψουμε να κρυβόμαστε πίσω από την αμάθεια.

Απαραίτητο στοιχείο για την υλοποίηση αυτής της αρχής, είναι να γίνουν όλες εκείνες οι διορθωτικές ενέργειες ώστε να επιτευχθούν μεσοπρόθεσμα οι νέοι στόχοι. Όπως είναι φυσικό, είναι σημαντικό να συνδυαστούν σωστά τα μέσα της επιχείρησης έτσι ώστε να φτάσουμε στα επιθυμητά αποτελέσματα. Σημαντικότερο ρόλο παίζει η οργάνωση της επιχείρησης. Αφού καθοριστούν οι γενικοί και οι κατά τμήμα αντικειμενικοί στόχοι και καταστρωθούν τα σχέδια για την επιτυχία τους, διαπιστώνει ο έχων της ευθύνης της ηγεσίας ότι είναι απαραίτητος ο καθορισμός μιας δομής. Έτσι στη συνέχεια, καθορίζει πόσους και ποίας ειδικότητας ανθρώπους απαιτούνται, το πώς αυτοί θα συσχετίζονται και θα επικοινωνούν μεταξύ τους, τα χρηματικά ποσά που θα είναι απαραίτητα, ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις που απαιτούνται και άλλα. Με άλλα λόγια

χρειάζεται οργάνωση, σωστός προγραμματισμός και σχεδιασμός, που σε συνδυασμό με το μάρκετινγκ και τη σωστή εφαρμογή των παραπάνω θα προκύψει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για το μέλλον της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ¹ είναι μια λογική αλληλουχία δραστηριοτήτων, οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των στόχων του μάρκετινγκ και στη χάραξη σχεδίων για την επίτευξη τους. Γενικά οι εταιρίες παίρνουν από κάποιο είδος διαδικασίας μανάτζμεντ καθώς αναπτύσσουν τα σχέδια μάρκετινγκ. Σε μικρές εταιρίες η διαδικασία είναι άτυπη μιας και το αντικείμενο δραστηριοτήτων είναι συγκεκριμένο. Στις μεγάλες εταιρίες με περισσότερα αντικείμενα δραστηριοτήτων, η διαδικασία αυτή συχνά συστηματοποιείται. Θεωρητικά, η διαδικασία είναι πολύ απλή και συνιστάται στην αναθεώρηση μιας κατάστασης, στην παρατήρηση και στην ανασκόπηση της αγοράς, τον σχηματισμό κάποιων βασικών ισχυρισμών, τον καθορισμό στόχων σχετικά με το τι πωλείται και σε ποιον, την λήψη αποφάσεων για το πώς πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί και τον προγραμματισμό και την κοστολόγηση των ενεργειών που απαιτούνται. Το πρόβλημα είναι ότι ενώ η διαδικασία γίνεται εύκολα κατανοητή στη θεωρία, στην πράξη είναι ίσως η πιο δύσκολη λειτουργία του μάρκετινγκ. Αυτό συμβαίνει γιατί απαιτεί το συγκερασμό, σε ένα ενιαίο σχέδιο όλων των στοιχείων του μάρκετινγκ.

Για να γίνει αυτό, απαιτείται η θεσμοθέτηση κάποιων διαδικασιών έως ένα ορισμένο βαθμό. Κατά πάσα πιθανότητα, αυτή είναι και η μεγαλύτερη δυσκολία για τις εταιρίες. Η ιδεολογία του μάρκετινγκ είναι σήμερα μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που εκφράζεται ως εξής: Το κλειδί στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων είναι η δημιουργία και διατήρηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών, μέσα από την προσφορά όσο το δυνατόν υψηλότερης αξίας προς αυτούς, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τη μακροχρόνια κοινωνική ευημερία .

¹ Σιώμος Ι. Γεώργιος, 2004, σελ. 15.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

2.1 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τα βασικά στοιχεία της ιδεολογίας του μάρκετινγκ¹, όπως αυτή ορίστηκε, είναι:

A) Ο ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ (*MARKET ORIENTATION*)

Οι επιχειρήσεις, πρέπει να κατανοούν τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών και να εστιάζουν τις προσπάθειες τους, στην προσφορά της καλύτερης δυνατής αξίας στους καταναλωτές-στόχους.

B) ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ (*COMPETITOR ORIENTATION*)

Οι επιχειρήσεις, πρέπει να επιδιώκουν τη δημιουργία και διατήρηση πλεονεκτημάτων, μέσω της διανομής αξίας στους καταναλωτές με πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο από ότι οι ανταγωνιστές τους.

Γ) ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ (*EXTERNAL ORIENTATION*)

Οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να επιλέγουν τις στρατηγικές εκείνες που ταιριάζουν στις εσωτερικές τους ικανότητες με τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντά τους.

Δ) ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ (*SOCIETAL CONCERN*)

Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ, θα πρέπει να ενεργούν με τρόπους συμβατούς με τους στόχους της κοινωνίας, για τη διατήρηση μιας λογικής χρήσης πόρων και προστασία των αναγεννητικών και απορροφητικών δυνατοτήτων του οικοσυστήματος

¹ Σιώμκος Ι. Γεώργιος, 2003, σελ. 16.

2.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ένας στόχος του μάρκετινγκ πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά¹:

- 1) Να είναι ποσοτικοποιημένος.
- 2) Το αποτέλεσμα που περιγράφει ο στόχος να είναι μετρήσιμο.
- 3) Να είναι φιλόδοξος.
- 4) Να είναι εφικτός.
- 5) Να εκφράζεται ως αποτέλεσμα.
- 6) Να έχει συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο επίτευξης.
- 7) Να είναι συμβατός με τις υποθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν κατά την διάρκεια του σχεδιασμού.

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τα χαρακτηριστικά των στόχων που μόλις παρουσιάστηκαν, είναι σε μεγάλο βαθμό, παρόμοια με τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών. Οι «καλές» στρατηγικές², θα πρέπει δηλαδή να έχουν ανάλογα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα οι «καλές» στρατηγικές θα πρέπει :

- A) Να έχουν εσωτερική συνοχή και συνέπεια.
- B) Να είναι διατυπωμένες ξεκάθαρα απλά και με σαφήνεια, να ορίζουν επιπλέον το πώς η εφαρμογή τους θα επηρεάσει την συμπεριφορά του καταναλωτή προς την επιθυμητή κατεύθυνση.
- Γ) Να είναι συνεπείς με την συγκεκριμένη κατάσταση και να είναι λογικά συνδεδεμένες με την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ.
- Δ) Να περικλείουν κάποιο βαθμό κινδύνου (degree of risk).
- E) Να είναι υλοποιήσιμες πρακτικά (workability), να αναφέρονται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, να είναι μετρήσιμες.
- Στ) Να έχουν ένα χρονικό ορίζοντα στον οποίο θα υλοποιηθούν (time horizon).

¹ Σιώμος Ι. Γεώργιος, 2003, σελ. 28.

² Σιώμος Ι. Γεώργιος, 2003, σελ. 29-30.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ εκφράζονται συνήθως με βάση ένα ή συνδυασμό των παρακάτω:

1. Επιλογές (alternatives),
2. Καταναλωτές-στόχοι (customer targets),
3. Ανταγωνιστές-στόχους (competitor targets),
4. Στρατηγική πυρήνα (core strategy), γνωστή και ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κάθε στρατηγική μάρκετινγκ, σημειώνεται, ότι έχει ένα κεντρικό προσανατολισμό ή μια στρατηγική εστίαση (strategic focus) επίσης προσανατολισμένη είτε περισσότερο βραχυπρόθεσμα, είτε μακροπρόθεσμα. Η στρατηγική μάρκετινγκ, αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του ετήσιου σχεδίου μάρκετινγκ κάποιας μάρκας προϊόντος. Ορίζει την συμπεριφορά ή τις αλλαγές στη συμπεριφορά (όπως αυτή ορίζεται με βάση τη διείσδυση του προϊόντος, την συχνότητα χρήσης κλπ.) μιας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών, στους οποίους στοχεύει η επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Οι στόχοι, εκφράζονται με βάση τον όγκο πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς, το κέρδος κλπ. Επιπλέον, η στρατηγική μάρκετινγκ, ορίζει το πώς το καθένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να διευθυνθεί προκειμένου να επηρεάσει τη συμπεριφορά του καταναλωτή προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων μάρκετινγκ της επιχείρησης (και σύμφωνα πάντα με την επιδιωκόμενη τοποθέτηση του προϊόντος).

2.4 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΣ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Αν σκεφτούμε το ολοένα εχθρικό, πολύπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εταιρίες, ίσως πάψουμε να αμφιβάλλουμε για την αναγκαιότητα του μάρκετινγκ. Εκατοντάδες εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες, αλληλεπιδρούν με ένα περίπλοκο και επηρεάζουν την ικανότητα μας για επίτευξη επικερδών πωλήσεων.

Οι τέσσερις βασικοί στόχοι¹ που θέτουν οι επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- α) μεγιστοποίηση των εσόδων,
- β) μεγιστοποίηση των κερδών, ...

¹ Σιώμος Ι. Γεώργιος, 2004, σελ. 33.

- γ) μεγιστοποίηση των αποδόσεων από επενδύσεις,
- δ) ελαχιστοποίηση του κόστους.

Εκτός από την ανάγκη για αντιμετώπιση της ολοένα μεγαλύτερης αναταραχής, της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας, των εντονότερων ανταγωνιστικών πιέσεων, και των αλματωδών τεχνολογικών αλλαγών, το σχέδιο μάρκετινγκ χρησιμεύει:

1. Για τους ανωτέρους.
2. Για τις λειτουργίες που δεν έχουν σχέση με μάρκετινγκ.
3. Για τους υφισταμένους.
4. Για τον εντοπισμό των πηγών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
5. Για την ενίσχυση μιας οργανωμένης προσέγγισης.
6. Για συγκεκριμενοποίηση.
7. Για πληροφόρηση.
8. Για την απόκτηση πόρων.
9. Για την απόκτηση υποστήριξης.
10. Για την ύπαρξη δέσμευσης.
11. Για τον καθορισμό στόχων και στρατηγικών.

2.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ¹

Α) ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Ένα σχέδιο μάρκετινγκ, πρέπει να αρχίζει με μια δήλωση της αποστολής ή του σκοπού. Αυτή είναι συνήθως η πιο δύσκολη πλευρά του σχεδιασμού μάρκετινγκ για τους μάνατζερ, γιατί είναι φιλοσοφικής και ποιοτικής φύσης. Πολλές επιχειρήσεις, ανακαλύπτουν, ότι τα διαφορετικά τμήματα τους χαράζουν διαφορετική πορεία, συχνά με καταστροφικές συνέπειες απλώς και

¹ Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, 2004, σελ. 42.

μόνο επειδή η επιχείρηση, δεν έχει καθορίσει τα όρια των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων και τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί να διεξάγονται.

Β) ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μέχρι τώρα, είδαμε την ανάγκη για σχεδιασμό μάρκετινγκ. Στο συγκεκριμένο βήμα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αν δεν είναι καθορισμένοι οι στόχοι μιας επιχείρησης, είναι αδύνατο να έχει αποτέλεσμα ο σχεδιασμός μάρκετινγκ, καθώς και να καρποφορήσει οποιαδήποτε άλλη διαδικασία για επιτυχία της επιχείρησης.

Γ) Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο έλεγχος, είναι μια διαδικασία, που συνήθως σχετίζεται με την οικονομική πλευρά μιας επιχείρησης και διεξάγεται βάσει καθορισμένων λογιστικών κανόνων, οι οποίοι είναι τεκμηριωμένοι, ευνόητοι και εφαρμόζονται εύκολα και στη διαδικασία ελέγχου. Η συνολική επιχειρηματική διαδικασία, αν και είναι πολύπλοκη, καινοτομική και στηρίζεται σε εκτιμήσεις και όχι τόσο σε κανόνες, μπορεί να ελεγχθεί. Βασικά, ο έλεγχος, είναι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί, αλλά και εντοπίζει τα δυνατά σημεία της, σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Είναι συνεπώς, ένα μέσο βοήθειας προς τη διοίκηση για να επιλέξει μια θέση στο περιβάλλον αυτό βασισμένο σε γνωστούς παράγοντες. Στην πιο απλή μορφή του, αν ο σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι να απαντήσει στα τρία ακόλουθα βασικά ερωτήματα:

- Πού βρίσκεται τώρα η εταιρία;
- Πού θέλει να φτάσει η εταιρία;
- Πώς πρέπει να αξιοποιήσει τους πόρους της ώστε να φτάσει εκεί;
- Αντιλαμβάνεται διαρκώς τις ανάγκες και τις επιθυμίες του αγοραστικού κοινού της;

Τότε, ο έλεγχος είναι η απάντηση στη πρώτη από τις ερωτήσεις. Ο έλεγχος είναι μια συστηματική, κριτική και αντικειμενική επιθεώρηση και αξιολόγηση του περιβάλλοντος και των δραστηριοτήτων της εταιρίας. Ο έλεγχος μάρκετινγκ, είναι ο τρόπος για την οργάνωση των πληροφοριών, για το σχεδιασμό μάρκετινγκ. Είναι ένα από τα ποία αναγκαία κομμάτια της διαδικασίας γιατί λειτουργεί ως τροχοπέδη σε οτιδήποτε παρεκκλίνει του τελικού στόχου.

Δ) ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.¹ (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)

Από την στιγμή, που σκοπός του ελέγχου είναι να καθορίζει ποιοι πρέπει να είναι οι στόχοι και οι στρατηγικές του μάρκετινγκ, έπεται ότι θα ήταν χρήσιμο να βρισκόταν ένας τρόπος οργάνωσης των σημαντικότερων ευρημάτων. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό, είναι μέσω ενός συνόλου SWOT. Αυτή η ανάλυση, είναι μια σύνοψη του ελέγχου υπό τους όρους, εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες σε σχέση με τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές. Μια ανάλυση SWOT, μπορεί να γίνει για κάθε τμήμα που θεωρείται σημαντικό για το μέλλον της εταιρίας. Αυτές οι αναλύσεις SWOT, θα πρέπει να περιέχουν μόνο λίγες παραγράφους με σχόλια μόνο για τους βασικούς παράγοντες. Πρέπει να επισημαίνουν τις εσωτερικές διαφορές δυνάμεις και αδυναμίες έναντι των ανταγωνιστών και τις σημαντικές ευκαιρίες και απειλές.

Επίσης, πρέπει να περιλαμβάνεται μια σύνοψη των λόγων της καλής ή της κακής απόδοσης. Οι αναλύσεις, πρέπει να είναι ενδιαφέρουσες κατά την ανάγνωση, να περιέχουν συνοπτικές αναφορές, να περιλαμβάνουν μόνο σχετικά και σημαντικά στοιχεία και να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη δημιουργική ανάλυση. Συνοψίζοντας η διεξαγωγή ενός τακτικού και συνολικού ελέγχου μάρκετινγκ, με σαφώς δομημένο τρόπο θα δώσει στην εταιρία την εικόνα της επιχείρησης, τις τάσεις, και που προστίθεται αξία από τους ανταγωνιστές, καθώς και τη βάση για τον καθορισμό στόχων και στρατηγικών.

Ε) ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Υπάρχουν ορισμένοι καθοριστικοί παράγοντες, για την επιτυχία σε όλες τις εταιρίες σχετικά με τους οποίους πρέπει να γίνουν οι υποθέσεις πριν προχωρήσει η διαδικασία σχεδιασμού. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για τυποποίηση του περιβάλλοντος προγραμματισμού. Για παράδειγμα, δεν θα ήταν καλό να γίνονται σχέδια από δυο διευθυντές προϊόντων, όταν ο ένας πιστεύει ότι η αγορά θα αυξηθεί κατά 10%. Οι υποθέσεις πρέπει να είναι λίγες, έγκυρες και αν υπάρχει σχέδιο ανεξάρτητα από τις υποθέσεις, τότε αυτές δεν είναι απαραίτητες.

ΣΤ) ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Το επόμενο βήμα στο σχεδιασμό του μάρκετινγκ, είναι η καταγραφή των στόχων και των στρατηγικών του, που είναι και το σημαντικότερο βήμα όλης

¹ S.W.O.T. = Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

της διαδικασίας. Ο στόχος, είναι αυτό που επιθυμούμε να επιτευχθεί, ενώ η στρατηγική είναι ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται η επίτευξη των στόχων. Κατά συνέπεια, υπάρχουν στόχοι και στρατηγικές σε όλα τα επίπεδα μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, υπάρχουν στόχοι και στρατηγικές στη διαφήμιση και την τιμολόγηση. Ωστόσο, οι στόχοι του μάρκετινγκ αφορούν μόνο προϊόντα και αγορές.

Η κοινή λογική, επιβεβαιώνει, ότι μόνο με την πώληση κάποιου πράγματος σε κάποιον επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι της εταιρίας και ότι η διαφήμιση, η τιμολόγηση και η εξυπηρέτηση είναι οι τρόποι που συμβάλλουν σε αυτό. Συνεπώς, οι στόχοι στην τιμολόγηση, την προώθηση πωλήσεων, την διαφήμιση κλπ, δεν πρέπει να συγχέονται με τους στόχους του μάρκετινγκ. Οι στόχοι του μάρκετινγκ, σχετίζονται απλώς με ένα ή περισσότερα από τα εξής:

- Υπάρχοντα προϊόντα σε υπάρχουσες τιμές.
- Νέα προϊόντα για υπάρχουσες αγορές.
- Υπάρχοντα προϊόντα για νέες αγορές.
- Νέα προϊόντα για νέες αγορές.

Πρέπει να μπορούν να μετρηθούν, αλλιώς δεν είναι στόχοι. Διάφοροι κατευθυντήριοι στόχοι όπως μεγιστοποίηση, ελαχιστοποίηση, διεύρυνση, αύξηση κλπ, είναι αποδεκτοί, μόνο όταν μπορούν προσδιοριστούν ποσοτικά. Η μέτρηση, πρέπει να σχετίζεται με κάποια ή όλα τα ακόλουθα: όγκος πωλήσεων, μερίδιο της αγοράς, κέρδος κτλ.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ, είναι οι τρόποι με τους οποίους επιτυγχάνονται οι στόχοι του μάρκετινγκ και γενικά σχετίζονται με τους τέσσερις παράγοντες ή αλλιώς τα **4P** του μάρκετινγκ:

ΠΡΟΪΟΝ (Product): Οι γενικές πολιτικές και καταργήσεις, τροποποιήσεις, προσθήκες, σχεδιασμό, ορισμό του εμπορικού σήματος, τοποθέτηση στην αγορά συσκευασία προϊόντων κτλ.

ΤΙΜΗ (Price): Οι γενικές πολιτικές τιμολόγησης που ακολουθούνται για τις ομάδες προϊόντων στα διάφορα τμήματα της αγοράς.

ΤΟΠΟΣ (Place): Οι γενικές πολιτικές για τα κανάλια, με τα επίπεδα εξυπηρέτησης πολιτών.

ΠΡΟΩΘΗΣΗ (Promotion): Οι γενικές πολιτικές για την επικοινωνία με τους πελάτες, στις σχετικές δραστηριότητες όπως διαφήμιση, προσωπικό πωλήσεων, προώθηση πωλήσεων δημόσιες σχέσεις, εκθέσεις.

2.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΙΓΜΑΤΩΝ

Έχοντας ολοκληρώσει το μεγάλο έργο του σχεδιασμού, είναι λογικό στο στάδιο αυτό να επιστρατεύσουμε την κριτική ικανότητα, για να εξετάσουμε κατά πόσο είναι εφικτοί οι στόχοι και οι στρατηγικές μας, όσο αφορά το μερίδιο της αγοράς, τις πωλήσεις, το κόστος, τα κέρδη κλπ. Επίσης είναι λογικό, στο στάδιο αυτό να υιοθετήσουμε εναλλακτικά σχέδια και μείγματα, αν κριθεί αναγκαίο.

2.6.1 Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Σε ένα στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ, οι στρατηγικές αυτές κανονικά θα κοστολογηθούν στο περίπου και αν δεν μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη, θα προταθούν εναλλακτικές στρατηγικές και θα κοστολογηθούν έως ότου βρεθεί μια ικανοποιητική λύση. Αυτή, θα αποτελέσει τον προϋπολογισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο προϋπολογισμός, καλύπτει και τα τρία χρόνια του στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ, αν και συντάσσεται και ένας λεπτομερής προϋπολογισμός για το πρώτο έτος, ο οποίος περιλαμβάνεται στο μονοετές λειτουργικό σχέδιο. Από τα παραπάνω, συμπεραίνεται εύκολα, ότι η σύνταξη προϋπολογισμών δεν είναι μόνο όλο και πιο εύκολη, αλλά και ότι οι προϋπολογισμοί που προκύπτουν, ανταποκρίνονται περισσότερο στην πραγματικότητα και σε αυτό που θέλει να πετύχει ολόκληρη η εταιρία και όχι κάποιο τμήμα της. Το πρόβλημα του σχεδιασμού ενός δυναμικού συστήματος για την σύνταξη προϋπολογισμού και όχι μιας μεθόδου καταγραφής αριθμών, η οποία είναι περισσότερο συνηθισμένη, αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση για τους διευθυντές μάρκετινγκ και τους οικονομικούς διευθυντές όλων των εταιριών.

Η πιο ικανοποιητική μέθοδος που θα μπορούσε να ακολουθήσει ένας διευθυντής μάρκετινγκ, θα ήταν να δικαιολογεί όλες τις δαπάνες του μάρκετινγκ, από μια μηδενική βάση κάθε χρόνο, έναντι των στόχων που επιθυμεί να εκπληρώσει. Αν ακολουθηθούν όλες αυτές οι διαδικασίες, οι στόχοι ιεραρχούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε δαπάνη του προϋπολογισμού, να σχετίζεται άμεσα με τους αρχικούς οικονομικούς στόχους της επιχείρησης.

Με τον τρόπο αυτό, δεν εξασφαλίζεται μόνο ότι κάθε δαπάνη γίνεται για ένα λογικό και αντικειμενικό λόγο, αλλά και ότι πρέπει να γίνουν κάποιες αλλαγές κατά την περίοδο που καλύπτει το σχέδιο, αυτές μπορούν να γίνουν έτσι ώστε να προκαλέσουν τη μικρότερη δυνατή ζημία στους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρίας.

2.6.2 ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ

Σε ένα μονοετές τακτικό σχέδιο, οι γενικές στρατηγικές μάρκετινγκ θα αναπτύσσονταν σε συγκεκριμένους επιμέρους στόχους, καθένας από τους οποίους θα είχε την δική του πιο λεπτομερή στρατηγική και σχέδιο δράσης. Μια εταιρία οργανωμένη σε τμήματα κατά λειτουργία, μπορεί να έχει ένα σχέδιο διαφήμισης, ένα σχέδιο για την προώθηση των πωλήσεων, ένα σχέδιο τιμολόγησης κλπ. Μια εταιρία που βασίζεται σε ένα προϊόν, μπορεί να έχει ένα σχέδιο προϊόντος με στόχους στρατηγικές και τακτικές για τιμή, τόπο, προώθηση. Μια εταιρία που βασίζεται σε μια αγορά ή σε ένα γεωγραφικό μέρος, μπορεί να έχει ένα σχέδιο αγοράς με στόχους, στρατηγικές και τακτικές για τους τέσσερις παράγοντες (4P). Παρόμοια, μια εταιρία με λίγους μεγάλους πελάτες, μπορεί να έχει σχέδια πελατών.

Οποιοσδήποτε συνδυασμός των παραπάνω, μπορεί να είναι σωστός, ανάλογα με τις περιστάσεις. Ένα γραπτό στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ, αποτελεί το σκηνικό βάση του οποίου λαμβάνονται οι λειτουργικές αποφάσεις. Συνεπώς, πρέπει να αποφεύγονται οι πολλές λεπτομέρειες. Η βασική λειτουργία του είναι, να καθορίζει που βρίσκεται η εταιρία, που θέλει να φτάσει και πως θα φτάσει εκεί. Πρέπει να διανέμεται μόνο σε όσους χρειάζεται να γνωρίζουν. Πρέπει να χρησιμοποιείται ως βοήθεια για την εποικοδομητική διοίκηση και όχι ως υποκατάστατο της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Μερικοί οργανισμοί, προσαρμόζονται σε νέες αγορές, εκμεταλλεύονται νέες ευκαιρίες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, συγκεντρώνουν ή αποκεντρώνουν τις διοικητικές δομές τους και αναπτύσσουν προγράμματα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους τους. Άλλες επιχειρήσεις συνεχίζουν τα ίδια και τα ίδια για πολλά χρόνια. Η αναγνώριση και η αποδοχή των δυνάμεων της αλλαγής εξωτερικών ή εσωτερικών, αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την πρόβλεψη των αλλαγών.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ:

Η σημαντικότερη ανάμεσα στις εξωτερικές δυνάμεις αλλαγής είναι η αναγνώριση ανάγκης για περισσότερα, λιγότερα ή διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών αλλάζουν, συνήθως μεγαλώνουν ως απόρροια των καιρών. Άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αλλάζουν τις πολιτικές τιμολόγησης ή προώθησης των πωλήσεων τους. Επίσης, μπορούν να συμβούν αλλαγές στην αγοραστική δύναμη διαφόρων ομάδων καταναλωτών. Το στέλεχος και η εταιρία, οι οποίοι αποφεύγουν να δουν αυτές τις αλλαγές, μπορεί να ξεπεραστούν από άλλους, οι οποίοι είδαν εγκαίρως αυτές τις τάσεις και προσάρμοσαν τη λειτουργία τους, έτσι ώστε να επωφεληθούν από μια ευκαιρία στην αγορά.

Οι αλλαγές της νομοθεσίας ή των κανονισμών, μπορεί επίσης να είναι ισχυρή δύναμη αλλαγών. Εδώ συνήθως, οι επιλογές συμμόρφωσης είναι λιγότερες. Η αλλαγή όμως, μπορεί να επηρεάσει την ποσότητα των πόρων που δαπανά μια εταιρία, τον αριθμό και το είδος των στοιχείων που πρέπει να κρατά και τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί ένας προϊστάμενος. Μια εξωτερική τρίτη δύναμη, μπορεί να αποδοθεί στον τεχνολογία. Τα παραδείγματα είναι άφθονα γύρω μας. Αισθητήρες που διαβάζουν κώδικες στα ταμεία των σουπερμάρκετ, φωτογραφίες που διαβάζουν ετικέτες με κωδικούς είδους και τιμές σε εμπορικά καταστήματα, αυτόματες αποθήκες, ρομπότ που εκτελούν εργασίες κτλ. Παρόμοιες τεχνολογικές εφαρμογές, συνεχίζουν να εμφανίζονται με ταχύ ρυθμό. Τα στελέχη που τις αγνοούν, διατρέχουν μεγάλο κίνδυνο να βρεθούν αντιμέτωπα με καθυστερήσεις στις διαδικασίες, χρήση απαρχαιωμένων μεθόδων και αυξημένο κόστος.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ:

Μια από τις ισχυρότερες εσωτερικές δυνάμεις για αλλαγή, είναι η δομή εξουσίας ή οργανωτική διάρθρωση μιας εταιρίας. Ζητήματα όπως τα συστήματα ελέγχου, η τυπική διάρθρωση της διαδικασίας, τα κανάλια πληροφοριών και τα συστήματα ανταμοιβής, έχουν την τάση να προκαλούν τα στελέχη, να αναπτύσσουν ιδέες για αλλαγές και να εφαρμόζουν αυτές τις ιδέες. Για παράδειγμα, με πολύ άκαμπτα συστήματα ελέγχου, ιεραρχική δομή εξουσίας και αποφάσεων και συστήματα ανταμοιβών, που δίνει ελάχιστες αυξήσεις στους μισθούς. Αυτά τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης, μπορεί να αποτελούν σημαντικό εμπόδιο προγραμματισμού ή εφαρμογής αλλαγών. Πολλές φορές, απαιτείται μια κρίση για να αφυπνιστεί μια τέτοια επιχείρηση. Μια δεύτερη εσωτερική δύναμη που ασκεί πίεση υπέρ ή κατά των αλλαγών, είναι η δύναμη των ανθρώπων. Οι άνθρωποι –ανθρώπινοι πόροι- είναι εν γένει απαραίτητοι για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Πολλοί άνθρωποι, προτιμούν τα πράγματα να μένουν αναλλοίωτα και αντιστέκονται στις αλλαγές. Άλλοι άνθρωποι ανυπομονούν για νέες ιδέες και αναζητούν συνεχώς νέους και καλύτερους τρόπους.

3.2 ΑΛΛΑΓΕΣ - ΜΙΑ ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ¹

Ένας από τους πιο θεμελιώδεις νόμους της φύσης, είναι ο νόμος της δράσης και της αντίδρασης. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της αναζήτησης οργανισμών. Κάθε αλλαγή, ανεξάρτητα από το αν αφορά την εισαγωγή ενός νέου συστήματος ηλεκτρικών υπολογιστών, μια νέα γραμμή συναρμολόγησης στο εργοστάσιο ή την αλλαγή στο σύστημα των αυξήσεων στους μισθούς, προκαλεί διαφορετική συμπεριφορά εκ μέρους των ατόμων τα οποία επηρεάζει. Αν δεν επιτευχθεί η επιθυμητή συμπεριφορά, τότε είναι πιθανό να χρειαστεί και άλλη παρέμβαση με αλλαγές στην προσπάθεια να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος. Αυτό οδηγεί σε μια σειρά αλλαγών ή για να το διατυπώσουμε διαφορετικά, στην απουσία μονοτονίας.

Οι περισσότεροι οργανισμοί, προτιμούν να εφαρμόζουν αλλαγές με συστήματα και τάξη. Κατά κανόνα, ορισμένα ερεθίσματα και για αλλαγές, γεννούν μια ιδέα ή οδηγούν στον εντοπισμό ενός προβλήματος. Αναπτύσσονται κατόπιν εναλλακτικές προτάσεις, που αναλύονται και τέλος λαμβάνεται και εφαρμόζεται μια απόφαση. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα αξιολογούνται και τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για επαναπληροφόρηση στις περαιτέρω αλλαγές.

¹ Μανίκας Δ. Βασίλης, 2005, σελ. 23.

3.3 ΟΙ ΠΙΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Οι πιέσεις που οδηγούν στην αλλαγή μέσα στην επιχείρηση (αλλαγή οργανωτική, διοικητική, προσώπων, μεθόδων, τεχνολογικών μέσων), ενδέχεται να προέρχονται από διάφορες πλευρές, είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της επιχείρησης.

3.3.1 ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αυτές μπορεί να προέρχονται από:

1) Την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτή έχοντας διαρκεί εποπτεία και παρακολούθηση για το σύνολο της επιχείρησης και για τον κάθε τομέα ξεχωριστά, είναι ίσως η πρώτη που αντιλαμβάνεται το τι, που και γιατί δεν πάει καλά και χρειάζεται αλλαγή.

2) Τα ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη που βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους τομείς και τα τμήματα που διοικούν και που μπορούν να εντοπίζουν τις δυσλειτουργίες που απαιτούν διάρθρωση.

3) Το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση και αποκτά αντίληψη των οργανωτικών και άλλων προβλημάτων που δημιουργούνται. Τα μέλη του, μέσω αναφορών και υποδείξεων, μπορούν και γνωστοποιούν τις διαπιστώσεις που κάνουν, οι οποίες αξιολογούνται και οδηγούν στη λήψη μέτρων, για τις απαιτούμενες αλλαγές.

3.3.2 ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ¹

1. Στο νομοθετικό περιβάλλον.

Με την νομοθεσία, θεσπίζονται από την πολιτική ηγεσία της κάθε χώρας, θεσμοί που απαιτούν αναπροσαρμογές στο εσωτερικό της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η νομοθετική εισβολή της σύστασης και της λειτουργίας του «Συμβουλίου της των εργαζομένων ή της επιχείρησης», αναγκάζει τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αυτή τη μορφή συνεργασίας εργοδοτών-εργαζομένων.

2. Στο κοινωνικό-πολιτικό περιβάλλον.

Κάθε φορά, η κάθε εταιρία οργανώνει το σχέδιο μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει, βάσει των κοινωνικών δεδομένων, ώστε να έχει το επιθυμητό – κατάλληλο αποτέλεσμα.

¹ Μανίκας Δ. Βασιλης, 2005, σελ. 47 & Γεωργόπουλος Α., 2004, σελ. 133.

3. Στο περιβάλλον του ανταγωνισμού.

Οι ομοειδείς επιχειρήσεις, παρακολουθούν η μια την άλλη στο πλαίσιο του σκληρού και ελεύθερου μεταξύ τους ανταγωνισμού. Όταν κάποιος ανταγωνιστής εφαρμόζει μια νέα μέθοδο, οι άλλοι είναι αναγκασμένοι να απαντήσουν είτε με τον ίδιο τρόπο είτε με κάποιον άλλο για την αποφυγή απώλειας της πελατείας τους.

4. Στο οικονομικό περιβάλλον.

Πρόκειται για τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά και οι οποίες υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις σε σημαντικές αλλαγές. Για παράδειγμα σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης – κρίσης – που η χρηματοδότηση τους από τις τράπεζες είναι περιορισμένη, γίνεται αναγκαστική περικοπή των πιστώσεων προς την πελατεία.

5. Στο τεχνολογικό περιβάλλον.

Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να κάνουν διαρκείς μεταβολές, όχι μόνο στον τομέα της παραγωγής αλλά και στις εργασίες γραφείου, στις επικοινωνίες, στη λήψη των αποφάσεων.

3.4 ΕΡΕΘΙΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΕΣ¹

Διάφορα γεγονότα, εξωτερικά ή εσωτερικά σε σχέση με τον οργανισμό, μπορεί να αποτελέσουν το ερέθισμα για την διαπίστωση ότι υπάρχει ανάγκη αλλαγών. Η ιδέα ή η αντίληψη αλλαγής, αναφέρεται μερικές φορές και ως αντιληπτή ανάγκη, μιας οντότητας να κάνει μια αλλαγή ή να αλλάξει την συμπεριφορά της. Είναι η αίσθηση, ότι κάτι υπολειτουργεί και ο συνηθισμένος τρόπος ενεργειών πρέπει να διαφοροποιηθεί, ή ότι μπορεί να γίνει κάποια βελτίωση για να μπορέσει αυτή η οντότητα να γίνει αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη.

Αξιοσημείωτη είναι και η διαφορά μεταξύ των δύο όρων. Αποδοτική, σημαίνει να γίνονται τα πράγματα σωστά. Αποτελεσματική σημαίνει να γίνονται τα σωστά πράγματα. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα ιδεών για αλλαγές στο περιβάλλον της εργασίας:

A) Ένας νέος κανονισμός ασφαλείας, επιβάλλει στους εργαζομένους να κάνουν ντους όταν μπαίνουν ή βγαίνουν από ένα χώρο στον οποίο παράγονται μπαταρίες μολύβδου.

B) Τα δεδομένα μιας εσωτερικής έρευνας, δείχνουν ότι το ποσοστό απουσιών κι αργοποριών του προσωπικού ενός τμήματος, αυξάνεται ή μειώνεται.

¹ Μανίκας Δ. Βασιλής, 2005, σελ. 31.

Γ) Ένα εργοστάσιο συναρμολόγησης αυτοκινήτων, διαπιστώνει ότι οι μετρήσεις ποιοτικού ελέγχου που γίνονται σε αυτό, είναι λιγότερες απ' ότι σε όλα τα άλλα αντίστοιχα εργοστάσια της χώρας.

Δ) Μια εταιρία επανεξετάζει τις οικονομικές εκθέσεις της και διαπιστώνει ότι έχει ανεπαρκή ίδια κεφάλαια για το αναμενόμενο επίπεδο παραγωγής.

Ε) Μια αναθεώρηση του φορολογικού κώδικα, μπορεί να επηρεάσει την πολιτική επενδύσεων μιας επιχείρησης ή τις κεφαλαιουχικές δαπάνες της ή τον τρόπο με τον οποίο αποκτά ή εκποιεί πάγια στοιχεία.

3.5 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΟΥΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥΣ

Ποιες είναι όμως οι σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη του μετασχηματισμού των εταιριών;

Είναι σίγουρα, όπως προαναφέρθηκε, οι τεχνολογικές αλλαγές όπως: μέσα επικοινωνίας και μεταφορών, το διαδίκτυο, η έρευνα κλπ. Είναι επίσης, οι οικονομικές αλλαγές που είναι ακόμη ευκολότερη η μεταφορά κεφαλαίων δια μέσου του τραπεζικού συστήματος, του χρηματιστηρίου και πολλών άλλων μέσων.

Όλα αυτά μαζί, οδήγησαν στην παγκοσμιοποίηση των αγορών και κατά συνέπεια και του ίδιου του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών. Έτσι, από την μια έχουμε μεγάλες ευκαιρίες, αφού οι ίδιες οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύσσονται σε μεγαλύτερες αγορές με λιγότερα εμπόδια και πολύ γρηγορότερα. Αποτελεί μοναδική πρόκληση γι' αυτές, να μπορέσουν να τις εκμεταλλευθούν για να πετύχουν τους στόχους τους και να επικρατήσουν.

Από τη άλλη όμως, έχουμε και πολλές δυσκολίες αφού με την παγκοσμιοποίηση, πρέπει να αντιμετωπίσουμε έναν πολύ μεγάλο ανταγωνισμό με απρόβλεπτα ρίσκα. Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να δράσουν στο καινούργιο αυτό τοπίο, σίγουρα θα πρέπει να ανασυνταχθούν. Πρέπει να δουν τα πράγματα κάτω από μια άλλη φιλοσοφία, αυτή της παγκοσμιοποίησης. Να επανεξετάσουν τα σχέδια τους και να αναδιοργανωθούν, χαράζοντας νέο όραμα και νέες στρατηγικές, που δίνουν λύσεις σε προβλήματα τόσο του σήμερα όσο και του μέλλοντος.

Όλες οι αλλαγές αυτές, πρέπει να έχουν σαφή στόχο και να κοινοποιηθούν με τον πιο κατάλληλο τρόπο σ' όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, ώστε να στηριχθούν συνολικά για να έχουν επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι στρατηγικές επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης, καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, από τις πιο σύνθετες και σφαιρικές δραστηριότητες έως τις επιμέρους και απλές λειτουργίες. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται και αναπτύσσονται οι κυριότερες από αυτές. Καταρχήν, θα πρέπει να γίνει μια κατηγοριοποίηση σε ένα υψηλό επίπεδο όλων των μετασχηματισμών που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Kallio, Sarinen and Tinnila (2002), οι μετασχηματισμοί αυτοί μπορεί να έχουν είτε μια σφαιρική στρατηγική διάσταση, είτε μια λειτουργική διάσταση. Αντίστοιχη διάκριση, μπορεί να γίνει με ακόλουθες έννοιες: αλλαγή της επιχείρησης στο σύνολο της, ή έστω σε μεγάλο βαθμό και αλλαγή λειτουργικών διαδικασιών.

Ένα ιδιαίτερα γνωστό παράδειγμα της πρώτης κατηγορίας, είναι η περίπτωση της αεροπορικής βιομηχανίας, όπου οι τεχνολογίες πληροφόρησης παρείχαν την δυνατότητα για κρατήσεις θέσεων, μετασχηματίζοντας έτσι όχι μόνο όλη τη δομή της εν' λόγω βιομηχανίας αλλά και εκείνης των τουριστικών πρακτορείων.

Το πέρασμα από την μια κατηγορία στην άλλη σημαίνει ότι από τις στρατηγικές, σφαιρικές και πιο σύνθετες αλλαγές, περνάμε σε λειτουργικές επιμέρους και πιο απλές.

4.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η στρατηγική αναδιοργάνωση, είναι δυνατόν με την σειρά της, να ομαδοποιηθεί ως εξής:

- A) Σε εκείνη την αμιγώς στρατηγικού χαρακτήρα, όπου παρατηρείται μετασχηματισμός ολόκληρης της επιχείρησης- ακόμη και του κλάδου της και
- B) Σε εκείνη που αλλάζει μερικώς μια επιχείρηση, στο πλαίσιο της δόμησης και αναδόμησης διαδικασιών της.

Στην πρώτη περίπτωση, των αμιγώς στρατηγικών αλλαγών, μια επιχείρηση ή περισσότερες από τον ίδιο κλάδο, ανασχεδιάζουν τις

δραστηριότητες τους, ή υιοθετούν νέες επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές, με στόχο την προσφορά νέων αγαθών και υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, χρησιμοποιούν διάφορα κανάλια διανομής για να ικανοποιήσουν επιλεγμένα τμήματα πελατείας. Σημαντικό στοιχείο για την εξασφάλιση της επιτυχίας, είναι να υπάρχει ορθή αντιστοιχία ανάμεσα στους επιδιωκόμενους στρατηγικούς στόχους και στα χρησιμοποιούμενα μέσα και διαδικασίες.

Στην πράξη, παρατηρείται συχνά οι στόχοι να είναι αρκετά ευρείς και φιλόδοξοι, ενώ τα εφαρμοζόμενα σχέδια να είναι πιο περιορισμένου εύρους, με συνέπεια στις αλλαγές που επιτυγχάνονται να είναι περισσότερο αποσπασματικές και να κινούνται σε ένα χαμηλό επίπεδο, πολύ κατώτερο του αναμενόμενου. Άρα, η επιλογή και εφαρμογή του ορθού σε εύρος και ένταση «χαρτοφυλακίου» διαδικασιών, θεωρείται καθοριστικής σημασίας. Αρκετές φορές, πραγματοποιούνται αλλαγές μόνο σε οργανωτικές δομές και διαδικασίες, ακριβώς επειδή οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στην υλοποίηση των στρατηγικών. Οι παράγοντες που ωθούν στην υλοποίηση αμιγώς στρατηγικών αλλαγών, είναι κατά κανόνα ανεξέλεγκτοι και απρόβλεπτοι για την επιχείρηση, επειδή προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον· γι' αυτό και αποκτούν συνήθως κλαδικές προεκτάσεις. Τέτοιου είδους εξωτερικοί παράγοντες, είναι οι δυσμενής οικονομική συγκυρία, οι νέοι θεσμοί, οι τεχνολογικές αλλαγές και οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις πελατών και προμηθευτών.

Στη δεύτερη επίπτωση, οι αλλαγές είναι σαφώς ηπιότερες και επικεντρώνονται στο επίπεδο της επιχείρησης. Εδώ, η διαδικασία μετασχηματισμού, είναι περισσότερο εξελικτική παρά ριζοσπαστική-επαναστατική. Μέσα από την διαφοροποίηση υφισταμένων διαδικασιών και δομών, όπως των δικτύων διανομής (ολοκλήρωση ή τεμαχισμό τους π.χ. διαχωρισμός παραγγελιάς προϊόντων – παράδοσης προϊόντων), επιδιώκεται η διαφοροποίηση υφισταμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Δίχως όμως να θίγεται η βασική παραγωγική «γκάμα» της επιχείρησης. Ενδεικτικά, ως μια πιθανή διαφοροποίηση προϊόντων, μπορεί να χαρακτηριστεί εκείνη ανάμεσα σε τυποποιημένα προϊόντα και σε αγαθά εξατομικευμένων αναγκών. Οι λόγοι που προκαλούν τις αλλαγές αυτές, βρίσκονται πρώτιστα στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον (όπως η χαμηλή ποιότητα και το υψηλό κόστος), αντικατοπτρίζονται βέβαια στο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης των πελατών και σε απώλεια μεριδίων αγοράς.

4.1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ¹

Η λειτουργική αναδιοργάνωση, μπορεί να διακριθεί σε 3 κατηγορίες:

- Στον ανασχεδιασμό λειτουργικών διαδικασιών.
- Στην αυτοματοποίηση λειτουργικών διαδικασιών.
- Στην αναθεώρηση υποδομών πληροφόρησης.

Η **πρώτη περίπτωση**, είναι η πιο επίκαιρη και διαδεδομένη, και αποσκοπεί στον σχεδιασμό λειτουργιών. Βασικό κίνητρο, είναι η χαμηλή επίδοση των διαδικασιών όπως υψηλό κόστος, χαμηλή ποιότητα και χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης, εξαιτίας της μη αποδοτικής σύνθεσης των ωρών εργασίας, των δομικών δυσμορφιών, λειτουργικών προβλημάτων. Εδώ, ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών, επιτυγχάνεται μέσω της κατάργησης περιττών δραστηριοτήτων, χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης και της υιοθέτησης μεθόδων, όπως διαχείρισης συνολικών ροών και μεταβολής εργασιακών ροών. Η στρατηγική αυτή, προτιμάται από επιχειρήσεις που έχουν χαμηλές επιδόσεις.

Η **δεύτερη περίπτωση**, αφορά στην αυτοματοποίηση των λειτουργιών. Ουσιαστικά, πρόκειται για την πιο κοινή και παραδοσιακή περίπτωση χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης, μέσω της υποκατάστασης χειρονακτικής εργασίας με τεχνολογίες αυτού του τύπου. Η αυτοματοποίηση συνήθως προκαλείται είτε λόγω της ανεπάρκειας των ενδοεπιχειρησιακών συστημάτων πληροφόρησης, είτε εξαιτίας της στρεβλής σύνθεσης αυτοματοποιημένων και χειρονακτικών διαδικασιών.

Η **τρίτη περίπτωση**, στοχεύει στην αναθεώρηση και αναβάθμιση των υποδομών πληροφόρησης της επιχείρησης, η οποία υλοποιείται πρωταρχικά μέσω της βελτίωσης των τεχνικών υποδομών. Η στρατηγική αυτή εφαρμόστηκε μέχρι σήμερα, ως επί το πλείστον σε παραδοσιακές βιομηχανικές επιχειρήσεις που εμφανίζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης. Εδώ, άμεση προτεραιότητα δεν έχει ο ανασχεδιασμός διαδικασιών, αλλά η οποιαδήποτε ανασύνταξη ή ο οποιοσδήποτε ανασχεδιασμός λειτουργιών.

Συμπερασματικά, θα πρέπει να γίνουν δύο ειδών διακρίσεις κατά την επιλογή μιας στρατηγικής αναδιοργάνωσης:

Η **πρώτη διάκριση**, απαντά σε ποιο επίπεδο θα υλοποιηθεί η αναδιοργάνωση. Στο στρατηγικό ή στο λειτουργικό; Ο ανασχεδιασμός των λειτουργικών διαδικασιών, θεωρήθηκε ότι επέφερε σημαντικές βελτιώσεις στις επιδόσεις και

¹ Μπολάνης Γ., σελ. 89.

στη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων όπως και στη μείωση των καθυστερήσεων στον ενδοεταιρικό καταμερισμό εργασίας.

Η δεύτερη διάκριση, απαντά στην αντιστοιχία ανάμεσα στα μέσα και τους επιδιωκόμενους στόχους της αναδιοργάνωσης. Κρίσιμη παράμετρος ενός σχεδίου αναδιοργάνωσης, είναι η κατάλληλη αντιστοίχιση του επιδιωκόμενου σκοπού με το χρησιμοποιούμενο «χαρτοφυλάκιο» μέσων και διαδικασιών.

4.2 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η αναδιοργάνωση, μπορεί να παίρνει τη μορφή της στρατηγικής αλλαγής, της τεχνολογικής αλλαγής, της αλλαγής στο προσωπικό, της εξυγίανσης και του εκσυγχρονισμού της επιχείρησης.

4.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Αυτή αφορά στην ανώτατη διοικητική θέση της επιχείρησης, που είναι κυρίως υπεύθυνη για την χάραξη της γενικής επιχειρησιακής στρατηγικής και στις ανώτερες διοικητικές θέσεις, που χαράζουν την ειδική στρατηγική του κάθε τομέα. Η αλλαγή αυτή μπορεί να σημαίνει επαναπροσανατολισμό ή αναζωογόνηση της επιχείρησης.

Επαναπροσανατολισμός είναι μια ριζική αλλαγή σκοπού ή αντικειμένου, που βγάζει την επιχείρηση από μια πορεία και την τοποθετεί σε νέα.

Αναζωογόνηση είναι μια ανανέωση και τόνωση της επιχείρησης, με αλλαγές σε μεθόδους και τεχνικές, ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει νέο πρόσωπο και δύναμη για την συνέχιση της πορείας της, μέσα στον ανταγωνισμό.

Προϋποθέσεις για την Στρατηγική αλλαγή είναι:

1. Πλήρης εγκατάλειψη των όσων ίσχυαν και εφαρμόζονταν προηγουμένως.
2. Δυναμική θεμελίωση και καθιέρωση της αλλαγής.
3. Υποστήριξη με κάθε τρόπο του νέου δρόμου που χαράχθηκε και θα ακολουθηθεί.

4.2.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η εποχή μας, αποτελεί περίοδο συνεχούς τεχνολογικής επανάστασης. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις και εφαρμογές καλύπτουν όλους τους τομείς της επιχείρησης. Ο σκληρός ανταγωνισμός, βρίσκει πεδίο ανάπτυξης στην τεχνολογική εξέλιξη. Ιδιαίτερα η εισβολή των κομπιούτερ με τις γενεές τους,

που η μια διαδέχεται την άλλη με μεγάλη ταχύτητα, δημιουργεί πρόβλημα συνεχών αλλαγών και αναπροσαρμογών.

4.2.3 ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η διαρθρωτική αλλαγή σε όλη την δομή της επιχείρησης, ενδέχεται να επιβάλλεται αυτοτελώς, ή σε συνάρτηση με την τεχνολογική αλλαγή. Και στις δύο περιπτώσεις, διαρθρωτική αλλαγή μπορεί να σημαίνει μεταβολή στην:

1. Τομεοποίηση και τμηματοποίηση
2. Ανάπτυξη των επιπέδων του Μάνατζμεντ
3. Ανάπτυξη των θέσεων Μάνατζερ σε βάθος
4. Έκταση της διοίκησης ή του ελέγχου
5. Ενότητα της διοίκησης
6. Αναδιάταξη των θέσεων εργασίας
7. Ανάπτυξη των επικοινωνιών
8. Λήψη των αποφάσεων
9. Αύξηση ή μείωση επιτελικών θέσεων
10. Περισσότερη ή λιγότερη χρησιμοποίηση συλλογικών οργάνων
11. Αποφυγή σύγχυσης και σύγκρουσης αρμοδιοτήτων
12. Ευρύτερη χρησιμοποίηση της εξουσιοδότησης, για την μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης
13. Αντιμετώπιση των άτυπων εργασιακών ομάδων
14. Άσκηση του ελέγχου

Ένα μέρος της διαρθρωτικής αλλαγής, αφορά την φιλοσοφία του μάνατζμεντ, κυρίως ως προς την εφαρμογή της αποκέντρωσης εξουσίας, της συμμετοχικής λήψης των αποφάσεων και της οργανωτικής ηγεσίας. Μια από τις εφαρμογές που συντελούν στην αύξηση του οργανικού μάνατζμεντ, είναι η βαθμιαία εισαγωγή των κύκλων ποιότητας που περιλαμβάνει διάφορες ηγετικές συμπεριφορές προς τους εργαζομένους όπως: ο εμπλουτισμός των έργων τους, η δημιουργία συνεκτικών ομάδων εργασίας, η αύξηση της συμμετοχής, η διδασκαλία δεξιοτεχνίας, η βελτίωση των επικοινωνιών και η εισαγωγή καινοτομιών. Επίσης, στις διαρθρωτικές αλλαγές συμπεριλαμβάνονται και αυτές που αφορούν το προσωπικό.

4.2.4 ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Είναι η λήψη μέτρων, για την απόκτηση της υγείας μιας πάσχουσας επιχείρησης. Η διαδικασία της εξυγίανσης της επιχείρησης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- I.Εμφάνιση και διαπίστωση συμπτωμάτων, που δείχνουν ότι η επιχείρηση πάσχει.
- II.Διεύρυνση των αιτιών που τα προκαλούν.
- III.Λήψη των κατάλληλων θεραπευτικών μέσων, για την καταπολέμηση των αιτιών.
- IV.Κριτική της θεραπείας, με βάση τα αποτελέσματα των αλλαγών.
- V.Παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης, για την διατήρηση των ευνοϊκών αποτελεσμάτων και τον αποκλεισμό υποτροπής της ασθένειας.

Τα συμπτώματα κλονισμού της υγείας της επιχείρησης, προκύπτουν από την παρατήρηση και βεβαιώνονται από ποσοτικά μετρήσιμα μεγέθη όπως: η παραγωγικότητα της εργασίας, η παραγωγικότητα της λειτουργίας των μηχανημάτων, η μείωση των κερδών και η τυχόν ζημία. Ουσιώδη παράγοντα της επιχειρησιακής εξυγίανσης, αποτελεί, η λήψη των ορθών θεραπευτικών μέσων, δηλαδή οι σωστές αλλαγές που πρέπει να γίνουν για να υπάρξει θεραπεία.

4.2.5 ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εκσυγχρονισμός της επιχείρησης σημαίνει, εναρμόνιση της συγκρότησης και της δράσης της επιχείρησης, με τα πορίσματα και τα επιτεύγματα της σύγχρονης επιστήμης και τεχνολογίας, καθώς επίσης και την ταυτόχρονη επιδίωξη βελτίωσης της αποδοτικότητάς της και την τάση για αριστοποίηση.

Ο επιχειρησιακός εκσυγχρονισμός, αποτελεί συνάρτηση τριών παραγόντων:

1. Του χρόνου στον οποίο γίνεται.
2. Του τόπου όπου πραγματοποιείται.
3. Των χρηματοπιστωτικών μέσων που διατίθενται.

Ο εκσυγχρονισμός, μπορεί να έχει μορφή είτε συνεχή, είτε τακτική, όπως συμβαίνει στις επιχειρήσεις των προοδευμένων χωρών, που ακολουθούν και εφαρμόζουν ότι νεότερο και προσφορότερο παρέχουν οι σχετικές με την επιχειρησιακή δράση επιστήμες και η τεχνολογία ή έκτακτη ή περιοδική όπως συμβαίνει με τις επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες σε κάποιο σημείο της πορείας τους, αντιλαμβάνονται ότι οφείλουν να εναρμονισθούν με την πρόοδο, γιατί αλλιώς είναι καταδικασμένες.

Ο εκσυγχρονισμός απαιτεί:

1. Μελέτη της παρούσας κατάστασης.

2. Επισημάνση των τομέων, μέσω των καταστάσεων όπου πρέπει να εφαρμοστεί.
3. Επιλογή των τρόπων και των μέτρων που απαιτούνται, για την πραγματοποίησή τους.
4. Σχεδιασμό της εφαρμογής του.
5. Εξεύρεση των κεφαλαίων που είναι αναγκαία.
6. Διενέργεια των επενδύσεων που απαιτούνται.
7. Παρακολούθηση της εφαρμογής του στην πράξη.
8. Κριτική της επιτυχίας του, βάση των αποτελεσμάτων που προκαλεί.

4.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ανεξάρτητα με το ποια είναι η αιτία και η μορφή της αναδιοργάνωσης, είναι βέβαιο ότι η εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής, θα έχει άμεσο αντίκτυπο στη δομή οργάνωσης της επιχείρησης. Ποια είναι όμως η ακριβή σχέση ανάμεσα στη στρατηγική και στην οργανωτική δομή; Αυτό που κατά κανόνα συμβαίνει, είναι ότι η δομή, είναι το μέσο με το οποίο υλοποιούνται οι στρατηγικοί στόχοι της επιχειρηματικής ανάπτυξης και αναδιοργάνωσης. Είναι προφανές, ότι η εκάστοτε μορφή αναδιοργάνωσης, προϋποθέτει και απαιτεί την αντίστοιχη δική της οργανωτική διάρθρωση. Αυτό καθίσταται φανερό στα παρακάτω παραδείγματα:

A) Παραδοσιακό οργανωτικό μοντέλο.

Το μοντέλο αυτό, αντιστοιχεί περισσότερο σε μια κλασσική επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης. Όταν μια επιχείρηση που είναι τμηματοποιημένη κατά τον παραδοσιακό τρόπο, αυξάνει τις πωλήσεις της, είναι δυνατόν ακόμη και τότε να υπάρξουν επιδράσεις και αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της. Η επέκταση των πωλήσεων, επιβάλλει την ίδρυση καταστημάτων πώλησης στις νέες περιοχές και την ανάλογη ανάπτυξη της διοικητικής ιεραρχίας στο αρμόδιο τμήμα. Το τελικό αποτέλεσμα, θα είναι η σφαιρική ανάπτυξη και διόγκωση της «πυραμίδας».

B) Μοντέλο οργάνωσης με βάση το προϊόν.

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης των υφισταμένων προϊόντων αλλά και εκείνες της ανάπτυξης σύγχρονων καινοτομικών αγαθών, οδήγησαν σε μια ευρεία ποικιλία προϊόντων, η διαχείριση των οποίων δημιούργησε σοβαρά προβλήματα δυσλειτουργίας του παραδοσιακού μοντέλου. Τα προβλήματα

αυτά, πίεσαν για την εισαγωγή νέων μορφών οργάνωσης και διοίκησης, με συνέπεια να λάβει χώρα η τμηματοποίηση κατά προϊόν. Στη συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης, το κάθε τμήμα είναι από μόνο του, υπεύθυνο για την υλοποίηση του συνόλου των απαραίτητων λειτουργιών παραγωγής και διανομής ενός προϊόντος ή μιας ολόκληρης κατηγορίας ομοειδών αγαθών.

Γ) Μοντέλο οργάνωσης με βάση τη γεωγραφική θέση.

Όσο προχωρούσε η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, τόσο αυξανόταν η ανάγκη για άμεση οργανωτική υποστήριξη των επιχειρηματικών λειτουργιών στις μεγάλες περιοχές του πλανήτη. Έτσι, στα οργανογράμματα των μεγάλων επιχειρήσεων, αποτυπώθηκε η διάκριση σε αγορές εσωτερικού – εξωτερικού, με τις τελευταίες να κατανέμονται σε επιμέρους γεωγραφικές περιοχές, ανάλογα που προσδιορίζονταν κάθε φορά χωροταξικά το κέντρο βάρους των διεθνοποιημένων εργασιών.

Δ) Μοντέλο αποδόμησης της διοικητικής ιεραρχίας.

Η μαζική είσοδος και χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμόρφωσε νέους όρους και συνθήκες στην οργάνωση και διοίκηση, επιτυγχάνοντας τελικά τον πλήρη μετασχηματισμό τους. Οι ηλεκτρονικές διασυνδέσεις τύπου on-line, αποδέσμευσαν την επιχείρηση από την παράμετρο του χώρου, και προσέφεραν την δυνατότητα οι επιμέρους διαδικασίες από την παραγωγή μέχρι τη διανομή να είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες, αλλά ταυτόχρονα συνδεδεμένες σε ένα δίκτυο. Το δίκτυο αυτό, ουσιαστικά υποκατέστησε το παραδοσιακό οργανωτικό μοντέλο της διοικητικής «πυραμίδας». Η διοικητική πυραμίδα, προϊόν του κλασσικού εργοστασιακού συστήματος, συρρικνώθηκε και τη θέση της δαπανηρής ιεραρχικής δομής, πήρε ένα μονοεπίπεδο σχήμα συνεργαζομένων επιχειρήσεων. Η κάθε μια μονάδα εξειδικεύεται και αναλαμβάνει την αποκλειστική λειτουργία ενός τμήματος. Η ηλεκτρονική διασύνδεση, ενημερώνει διαρκώς τις συνεργαζόμενες μονάδες για όλα τα ζητήματα, καθιστώντας ταυτόχρονα δυνατή τη γρήγορη επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους.

Ανεξάρτητα πάντως από το είδος της στρατηγικής αναδιοργάνωσης που θα εφαρμοστεί, στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καταγράφονται αξιολογές οργανωτικές μεταβολές οι οποίες θα μπορούσαν να συστηματοποιηθούν ως εξής:

1. Προσθήκη ή κατάργηση διευθύνσεων με αντίστοιχη αύξηση ή μείωση του προσωπικού που υπηρετεί εκεί.
2. Ίδρυση νέων τμημάτων που αντικαθιστούν τα υφιστάμενα.
3. Προσθήκη ή κατάργηση βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχίας. Ειδικότερα, με την κατάργηση βαθμίδων περνάμε σε πιο επίπεδα οργανωτικά σχήματα και το επιχειρηματικό σύστημα αποκτά μεγαλύτερη ευελιξία μέσω του καλύτερου συντονισμού και ελέγχου.
4. Μετάταξη τμημάτων με συνέπεια την αλλαγή των σχέσεων εξάρτησης τους με τα υπόλοιπα τμήματα.
5. Ανακατανομή των διαδικασιών στη λήψη των αποφάσεων. Η συγκεκριμένη οργανωτική μεταβολή εκφράζεται με την μορφή της αποκέντρωσης ή της εκ νέου συγκέντρωσης εργασιών από την κεντρική διοίκηση.

4.4 ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Παράγοντες – αιτίες που επιβάλλουν την εισαγωγή της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών στην επιχείρηση είναι οι εξής:

1. **Οι πελάτες.** Οι πελάτες αναζητούν να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες που γι' αυτούς είναι μοναδικές. Ενδιαφέρονται για καλή ποιότητα και προσιτή τιμή.
2. **Ο ανταγωνισμός.** Σήμερα, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που παράγουν το ίδιο προϊόν είναι πολλές. Δεν υπάρχουν πλέον εμπορικά σύνορα μεταξύ των κρατών και λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, οι τοπικές εταιρείες ανταγωνίζονται με τις καλύτερες του εξωτερικού.
3. **Οι αλλαγές.** Οι αλλαγές, λαμβάνουν χώρα με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Οι οργανισμοί, πρέπει να παράγουν νέα προϊόντα, ενώ παράλληλα να βελτιώνουν τα παλαιά. Με άλλα λόγια, πρέπει να ενεργούν προτού εμφανιστεί το πρόβλημα.

Η ανάγκη για αναδιοργάνωση, μπορεί να προκύψει επίσης και από άλλες αιτίες:

- A) Αν η κερδοφορία της επιχείρησης είναι αρνητική ή δεν είναι ικανοποιητική.
- B) Αν είναι σαφές ότι πολλά τμήματα της επιχείρησης δεν λειτουργούν ικανοποιητικά.
- Γ) Σε περίπτωση συνεχόμενων ετών ανάπτυξης, για να μην επέλθει διοικητική δυσλειτουργία.

Δ) Σε περίπτωση ύφεσης της οικονομίας, οπότε η εταιρεία πρέπει να προετοιμαστεί για μείωση τιμών και όγκου πωλήσεων και συνεπώς μείωση κερδοφορίας.

4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Πλεονεκτήματα της αναδιοργάνωσης είναι:

1. Η μείωση του κόστους. Επιτυγχάνεται ως ακολούθως:

- με την αφαίρεση ή εξάλειψη των μη αναγκαίων καθηκόντων και εργασιών κατά την παραγωγική διαδικασία,
- με την μείωση της προσπάθειας που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί η εργασία (π.χ. με προμήθεια νέου εξοπλισμού),
- με την αποτελεσματικότερη μέθοδο πραγματοποίησης των καθηκόντων η εργασιών,
- με την βελτίωση διαδικασιών προμηθειών και πωλήσεων.

2. Η βελτίωση της ποιότητας. Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται:

- με τη μείωση των λαθών κατά την παραγωγική διαδικασία,
- με σχεδιασμό και προσφοράς νέων βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών,
- με την εφαρμογή και αυστηρή τήρηση προδιαγραφών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

3. Η μείωση του χρόνου. Επιτυγχάνεται:

- με την ταχύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες,
- με την ταχύτερη λήψη αποφάσεων,
- με αποδοτικότερες διαδικασίες,
- με την μείωση του χρόνου αναμονής μεταξύ των τμημάτων.

4. Η βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας. Επιτυγχάνεται:

- με την ομαδική εργασία,

- με βελτιωμένες συνθήκες εργασίας,
- με την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας,
- με την δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης.

4.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η αναδιοργάνωση όμως μειονεκτεί στα παρακάτω:

- 1) Ελλιπής κατανόηση του εύρους του έργου και του μεγέθους της αλλαγής.
- 2) Ελλιπής επικοινωνία του οράματος και των στόχων της διοίκησης.
- 3) Έλλειψη συνεργασίας του προσωπικού στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου.
- 4) Έλλειψη βασικών γνώσεων των στελεχών σε θέματα διαχείρισης αλλαγών.
- 5) Ελαστικότητα από τη διοίκηση όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι.
- 6) Υπερβολικά γρήγορος ρυθμός αλλαγών.
- 7) Επικέντρωση μόνο στη μείωση του κόστους και προσωπικού και όχι στην αναπτυξιακή προοπτική του προγράμματος.

4.7 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΛΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Μια καλή αναδιοργάνωση, πρέπει να πληρεί τα στοιχεία της καταλληλότητας, της ευελιξίας, της σταθερότητας, της ακεραιότητας, της συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής της εκάστοτε περιβαλλοντικής συνθήκης.

4.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

A. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- 1) Οι διεθνείς καταστάσεις και συνθήκες.
- 2) Το επίπεδο της τεχνολογικής στάθμης και το νομοθετικό πλαίσιο.
- 3) Οι νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος.

B. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- 1) Το μέγεθος της επιχείρησης .
- 2) Η οικονομική μορφή της επιχείρησης.
- 3) Η νομική μορφή της επιχείρησης.
- 4) Η προσωπικότητα του επιχειρηματία.

Ακόμη, η αναδιοργάνωση της επιχείρησης επηρεάζει και επηρεάζεται από το περιβάλλον:

A. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι συνθήκες του που σήμερα μεταβάλλονται ραγδαία προσδιορίζουν:

- 1) Το είδος του εξοπλισμού.
- 2) Το μέγεθος του.
- 3) Την ανανέωσή του.
- 4) Μεταβάλλουν τις ποσοτικές σχέσεις εργασίας – κεφαλαίου.
- 5) Δημιουργούν νέες ύλες και προϊόντα.

B. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- 1) Καθορίζει τους όρους πραγματοποίησης των συναλλαγών.
- 2) Ρυθμίζουν τις εργασιακές σχέσεις.
- 3) Προσδιορίζουν τη φορολογία.

Γ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μέσω αυτού επιδρούν δεσμευτικά οι συνθήκες των υπολοίπων.

Δ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι θεσμοί αποτελούν παράγοντα που διαμορφώνει:

- 1) Την επιβίωση των επιχειρήσεων.
- 2) Οι σχέσεις με τρίτους.
- 3) Το προσωπικό της.
- 4) Η κοινή γνώμη.

Η αναδιοργάνωση επιδιώκει την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος, με εναρμόνιση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών πόρων. Προσδιορίζει με μεγάλη ακρίβεια τα αντικείμενα, τις σχέσεις κάθε εργαζομένου προς τους υπολοίπους. Η σωστή διοίκηση της επιχείρησης

βασίζεται στην σωστή οργάνωση που προϋποθέτει προγραμματισμό, καθοδήγηση και έλεγχο.

4.9 ΒΗΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Για οποιοδήποτε όμως λόγο και αν αποφασιστεί η ανάγκη σχεδιασμού και υλοποίησης ενός προγράμματος αναδιοργάνωσης, υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν και ενδιάμεσοι στόχοι που πρέπει να τεθούν.

Ορισμένα χαρακτηριστικά βήματα ενός προγράμματος αναδιοργάνωσης είναι:

1) Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking). Αφορά τη σύγκριση των επιδόσεων μιας επιχείρησης, στη βάση μιας σειράς μετρήσιμων παραμέτρων στρατηγικής σημασίας (δείκτες απόδοσης), ως προς μια άλλη (ή άλλες) επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν βέλτιστες αποδόσεις, στην ίδια σειρά παραμέτρων.

2) Η δημιουργία δεικτών μέτρησης της απόδοσης και θέσπιση στόχων για την εταιρία.

3) Ο επανασχεδιασμός όλων των διαδικασιών της εταιρίας (business process reengineering) έτσι ώστε αυτές να απλοποιηθούν.

4) Η μείωση των επιπέδων απόφασης στην εταιρία, έτσι ώστε οι περισσότερες αποφάσεις, για τα καθημερινά λειτουργικά θέματα, να παίρνονται από τους εργαζόμενους που εκτελούν τις διάφορες εργασίες, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους.

5) Η εκπαίδευση του προσωπικού στις μεθόδους μείωσης κόστους, βελτίωσης της απόδοσης αλλά και στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων ανάπτυξης.

Οι στόχοι των προγραμμάτων αναδιοργάνωσης είναι φιλόδοξοι και δύσκολοι ως προς την επίτευξή τους. Αυτό όμως είναι απαραίτητο, για να προκύψει μια ουσιαστική βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και όχι μόνο πρόσκαιρες ωφέλειες.

4.10 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οι στόχοι της αναδιοργάνωσης είναι οι παρακάτω:

- 1) Γρήγορη βελτίωση των ταμειακών ροών, όπως μείωση κόστους παραγωγής, μείωση κόστους αποθήκευσης και διακίνησης των προϊόντων, κατάργηση διαδικασιών και εργασιών που δεν προσδίδουν αξία στο προϊόν.
- 2) Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.
- 3) Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.
- 4) Βελτίωση ταχύτητας ανάπτυξης νέων προϊόντων, εξάπλωσης σε νέες αγορές και εφαρμογής επιχειρηματικών σχεδίων.
- 5) Ανάπτυξη νέων διαδικασιών λειτουργίας.
- 6) Αλλαγή του οργανογράμματος, ώστε να είναι λιτό χωρίς πολλά επίπεδα απόφασης.
- 7) Ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης της εταιρίας, των τμημάτων και των στελεχών, με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί.

4.11 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Το τμήμα αναδιοργάνωσης επιχειρήσεων κάθε συμβουλευτικής εταιρίας, όταν αυτό βέβαια υπάρχει, έχει σαν στόχο, μέσω του έργου αναδιοργάνωσης να διατηρήσει και να αυξήσει την αξία της επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι επιμέρους τομείς δραστηριότητας του τμήματος αναδιοργάνωσης επιχειρήσεων είναι:

1. Αναδιοργάνωση εταιριών και επιστροφή στην κερδοφόρο λειτουργία.
2. Αξιολόγηση απόδοσης επιχειρήσεων και ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου.
3. Αξιολόγηση δυνατότητας επιβίωσης και ανάπτυξης εταιριών.
4. Αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης και εφαρμογής των αρχών διοίκησης.
5. Οργάνωση της πώλησης ή διακοπή λειτουργίας εταιριών ή τμημάτων τους.
6. Οργάνωση επιχειρήσεων με πολύ γρήγορη ανάπτυξη.
7. Δημιουργία του Balanced Scorecard.

4.11.1 ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΣΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων, έχουν σημαντική εμπειρία στο σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης, με σκοπό

την επιστροφή στην κερδοφόρο λειτουργία εταιριών με χαμηλή απόδοση ή με σκοπό τη βελτίωση της κερδοφορίας.

Η επιτυχία έρχεται, με ομαδική εργασία, σε πλήρη συνεργασία με τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να εντοπισθούν οι καλύτερες δυνατές λύσεις για τη βελτίωση της απόδοσης της εταιρίας.

Επίσης είναι δυνατόν να αναληφθούν και έργα αναδιοργάνωσης για λογαριασμό οργανισμών.

4.11.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η αξιολόγηση απόδοσης μιας επιχείρησης, προσφέρει ένα ευέλικτο πλαίσιο μέσα στο οποίο αναλύεται η οικονομική απόδοση της εταιρίας, αλλά και η λειτουργική αποτελεσματικότητα κάθε τμήματος ή διαδικασίας, με χρήση των κατάλληλων δεικτών.

Απαιτεί τη συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης μιας επιχείρησης με τις ανταγωνιστικές της (benchmarking). Είναι το πρώτο βήμα σε κάθε καλά σχεδιασμένο έργο αναδιοργάνωσης και αποτελεί εγγύηση για να βρεθούν οι κατάλληλες λύσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή της επιδιωκόμενης αλλαγής. Στα πλαίσια αυτής της αξιολόγησης, προσδιορίζονται οι κύριοι παράγοντες για τη βελτίωση της απόδοσης (CFS = critical factors for success) και αναλύονται οι στρατηγικές εκείνες, που αν εφαρμοστούν θα μπορέσουν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων βελτίωσης της απόδοσης που τίθενται. Οι οργανωμένες εταιρίες συμβούλων, έχουν να επιδείξουν σημαντικές επιτυχίες στην υλοποίηση προτάσεων που προσφέρουν αξία στην επιχείρηση, μέσω της μείωσης κόστους και αύξησης των εσόδων και της επικέρδειας. Δουλεύουν σε πλήρη συνεργασία με τη διοίκηση της εταιρίας, ώστε να προσδιορίσουν τη στρατηγική ανάπτυξη της εταιρίας που θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων της. Αν το απαιτούν οι περιστάσεις, διαφορετικές εταιρίες συμβούλων συνεργάζονται μεταξύ τους ή με ομάδες που έχουν την πολύ ειδική εμπειρία που πιθανόν να είναι αναγκαία.

Σε κάθε περίπτωση οι ομάδες που δημιουργούνται έχουν εμπειρία στην ανάλυση στρατηγικής, αντιλαμβάνονται σε βάθος τις ανάγκες της επιχείρησης, όταν αυτή δραστηριοποιείται σε εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον.

4.11.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Συχνά, ζητούνται από διάφορες επιχειρήσεις, αξιολογήσεις απόδοσης και λειτουργίας, όταν αυτές ήδη αντιμετωπίζουν σοβαρές οικονομικές δυσκολίες, ή πρόβλημα επιβίωσης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, αναλύονται λεπτομερώς, όλα τα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας αλλά και ο τρόπος διεκπεραίωσης των εργασιών, σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Στο τέλος του έργου, παραδίδεται στην εταιρία μια αναλυτική αναφορά, στην οποία βρίσκονται όλες οι προτάσεις, που σκοπό έχουν να βοηθήσουν την εταιρία να ξεπεράσει τη δύσκολη κατάσταση στην οποία βρίσκεται και να συνεχίσει να λειτουργεί με επιτυχία.

Η αξιολόγηση δυνατότητας επιβίωσης είναι χρήσιμη όταν μια εταιρία αντιμετωπίζει προβλήματα:

- ❖ συχνά ξεπερνά το πιστωτικό υπόλοιπο των λογαριασμών της,
- ❖ αντιμετωπίζει δυσκολίες να βρει χρήματα για τις πληρωμές της,
- ❖ αυξάνει συνέχεια την πίστωση που της δίνουν οι προμηθευτές της,
- ❖ αυξάνει ο αριθμός των απλήρωτων τιμολογίων των πελατών της.

4.11.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ

Η δυνατότητα δημιουργίας και διατήρησης μιας αποτελεσματικής ομάδας στελεχών που διοικούν μια επιχείρηση (management team), είναι εξαιρετικής σημασίας για κάθε οργανισμό. Παρατηρείται όμως το φαινόμενο, ακόμη και εξαιρετικοί επαγγελματίες, όταν εργάζονται χωρίς στόχους και πλάνο, να μην μπορούν να αποδώσουν σύμφωνα με τις δυνατότητές τους και σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης. Η ανάγκη της ύπαρξης συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου, συχνών οικονομικών ελέγχων, ακριβούς ετοιμασίας του προϋπολογισμού. Συχνά επίσης, οι τράπεζες ή άλλοι οργανισμοί, ζητούν πληροφορίες για συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης κάθε επιχείρησης.

Αρκετές εταιρίες συμβούλων, έχουν αναπτύξει μια μεθοδολογία η οποία αξιολογεί την εφαρμογή των αρχών και κανόνων της χρηστής διοίκησης, μέσω σχετικών ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. Ο σκοπός σε αυτή την περίπτωση είναι να εντοπισθούν πραγματικά παραδείγματα των δυνατών και αδύνατων σημείων στο τρόπο διοίκησης της εταιρίας, αλλά και να προταθούν μέτρα βελτίωσης των αδύνατων σημείων, ώστε να επιτευχθούν ευκολότερα οι στόχοι της εταιρίας.

4.11.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ Η ΔΙΑΚΟΠΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ Η ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥΣ

Μέσω αυτής της υπηρεσίας, ο σύμβουλος αναλαμβάνει εξ αρχής την πλήρη διοίκηση του έργου της πώλησης ή διακοπής λειτουργίας μιας επιχειρηματικής μονάδας. Αρχικά, εξετάζεται αν υπάρχουν πιθανότητες να βελτιωθεί η κατάσταση της επιχειρηματικής μονάδας. Στη συνέχεια, αν κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατόν ή δεν το επιθυμεί η διοίκηση, προσδιορίζεται αν είναι καλύτερο να πωληθεί η εταιρία ή να σταματήσει η λειτουργία της. Τέλος, αναλαμβάνεται η εξεύρεση αγοραστή και η υλοποίηση της αλλαγής ιδιοκτησίας, ή ξεκινά η διαδικασία σταματήματος λειτουργίας της υπόψη μονάδας.

4.11.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΠΟΛΥ ΓΡΗΓΟΡΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Πολλοί επιχειρηματίες, έχουν αντιμετωπίσει το χάος που συνεπάγεται η γρήγορη ανάπτυξη μιας εταιρίας. Σε μια τέτοια περίπτωση, οι σύμβουλοι αναλαμβάνουν το σύνθετο έργο του σχεδιασμού και της υλοποίησης του τρόπου λειτουργίας και διοίκησης της εταιρίας. Μερικοί από τους στόχους ενός τέτοιου έργου, είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης βάσει στόχων (MBO).
- Υιοθέτηση των κατάλληλων δεικτών μέτρησης της απόδοσης σε κάθε τμήμα.
- Ανάπτυξη του κατάλληλου συστήματος κινήτρων απόδοσης για το προσωπικό.
- Καταγραφή των ικανοτήτων που χρειάζεται να έχει κάθε υψηλό στέλεχος της επιχείρησης και ανάπτυξη ενός σχεδίου ανάπτυξης και βελτίωσης των στελεχών.

4.11.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΔΕΙΚΤΩΝ (BALANCED SCORECARD) ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι διευθυντές και τα στελέχη των επιχειρήσεων, γνωρίζουν καλά ότι το σύστημα μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε αυτή. Οι οικονομικοί διευθυντές, γνωρίζουν επίσης ότι μόνοι οι οικονομικοί δείκτες δεν δίνουν καμία σημαντική πληροφορία για τη μελλοντική απόδοση επιχείρησης. Προκύπτει λοιπόν η ανάγκη, για την υιοθέτηση ενός συνόλου περιορισμένων σε αριθμό δεικτών,

που να αποτυπώνουν γρήγορα και καθαρά τη σημερινή εικόνα της επιχείρησης, αλλά ταυτόχρονα να δίνουν και μια σαφή ένδειξη για την κατάσταση στο μέλλον.

Δημιουργείται λοιπόν ένας πίνακας δεικτών (Balanced Scorecard), που περιλαμβάνει στόχους και μετρήσεις για τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως:

- Δείκτες οικονομικής απόδοσης (ρευστότητα, ρυθμός αύξησης των πωλήσεων, κ.λπ.)
- Δείκτες ικανοποίησης πελατών (ποσοστό νέων προϊόντων, βελτίωση χρόνου εξυπηρέτησης.)
- Εσωτερικοί δείκτες απόδοσης (ποιότητα προϊόντων, κόστος παραγωγής, αξιοπιστία μηχανών.)
- Εσωτερικοί δείκτες βελτίωσης και καινοτομίας (αριθμός σκάρτων παραγωγής, χρόνος διεκπεραίωσης παραπόνων, παραγωγικότητα εργαζομένων, εφαρμογή νέων τεχνολογιών.)

Η δημιουργία του Balanced Scorecard θεωρείται σήμερα ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία.

Εν τέλει, πρέπει να αναφέρουμε, ότι η βοήθεια μιας αναγνωρισμένης και καταξιωμένης εταιρίας συμβούλων, είναι απαραίτητη για την υλοποίηση σύνθετων έργων ή προσπαθειών αναδιοργάνωσης ή ακόμη και αρχικής οργάνωσης επιχειρήσεων. Η αλλαγή, που για τις ίδιες τις εταιρίες είναι έργο δυσκολονόητο και πολύπλοκο για τις εταιρίες συμβούλων, είναι μια δύσκολη αλλά καθημερινή πρακτική. Γνωρίζοντας τα λάθη που άλλοι έχουν κάνει, με τη βοήθεια ενός έμπειρου στελέχους που ασχολείται καθημερινά με έργα αναδιοργάνωσης, μπορούν οι επιχειρήσεις να αποφύγουν προβλήματα ή να αδράξουν ευκαιρίες πολύ μεγάλης αξίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η θεωρία των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης, παρέχει μια άλλη διάσταση της επιχειρηματικής δυναμικής. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η οικονομία των αγαθών και υπηρεσιών (που παράγονται και ανταλλάσσονται) είναι μια άποψη, μια πραγματικότητα. Το νόμισμα όμως έχει δύο όψεις και η άλλη όψη στην περίπτωση αυτή είναι η οικονομία των παραγωγικών πόρων.

Οι εν λόγω παραγωγικοί πόροι, δεν είναι ελεύθερα διαθέσιμοι, αλλά είναι στενά συνδεδεμένοι με την επιχείρηση¹. Κατ' αρχήν, βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση υπό την μορφή πακέτου. Το πακέτο των πόρων, μεταβάλλεται διαχρονικά, καθώς η επιχείρηση προσαρμόζεται συνεχώς στις νέες συνθήκες ή σε άτακτα χρονικά διαστήματα, δημιουργεί νέους καινοτομικούς συνδυασμούς των πόρων της. Η συγκεκριμένη διαδικασία, έχει σαφώς δυναμικό χαρακτήρα και μπορεί να συνδεθεί με τις εξελικτικές θεωρίες, π.χ. νέο – δαρβινικές, τις θεωρίες βιομηχανικής οργάνωσης και επιχειρηματικής δυναμικής.

Ποια είναι όμως η σχέση ανάμεσα στην «οικονομία των αγαθών και υπηρεσιών» και στην «οικονομία των παραγωγικών πόρων»; Η οικονομία των παραγωγικών πόρων, μπορεί να θεωρηθεί ως το υπόβαθρο για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Οι παραγωγικοί πόροι, είναι τα παραγωγικά περιουσιακά στοιχεία των εταιριών, είναι τα θεμελιώδη εκείνα στοιχεία που παράγουν αξία. Οι παραγωγικοί πόροι, είναι τα βασικά συστατικά στοιχεία που μετασχηματίζουν τις εισροές σε εκροές, τις πρώτες ύλες σε τελικά προϊόντα.

Σε αντίθεση με την νεοκλασική θεώρηση της οικονομίας των αγαθών και υπηρεσιών, όπου σε μια δεδομένη δέσμη εισροών και εκροών πρέπει να προσδιοριστεί η τιμή που οδηγεί σε στατική ισορροπία τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, στην οικονομία παραγωγικών πόρων καταργείται η ουδετερότητα της επιχείρησης, ή αλλιώς δεν υπάρχει πλέον η αντιπροσωπευτική επιχείρηση, η οποία προϋποθέτει την ομοιογένεια. Αντιθέτως, η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική από τις άλλες (ή προσπαθεί να είναι) και αυτή η διαφορετικότητα στηρίζεται στον εφοδιασμό της με ξεχωριστούς παραγωγικούς πόρους, τους οποίους συνδυάζει μέσω νέων καινοτομιών. Τέτοιου είδους παραγωγικοί πόροι είναι υλικής μορφής όπως παραγωγικά συστήματα και μηχανολογικός εξοπλισμός, αλλά και άυλοι όπως εμπορικά σήματα, ονόματα προϊόντων, ευρεσιτεχνίες και δικαιώματα

¹ Mathews, 2002, σελ. 29.

ιδιοκτησίας. Για παράδειγμα, μια αεροπορική εταιρία για την παροχή των υπηρεσιών της χρειάζεται παραγωγικούς πόρους όπως αεροπλάνα, πιλότους, συστήματα για το «κλείσιμο» των θέσεων, συστήματα συντήρησης αεροσκαφών κλπ.

Το εύρος και η ποιότητα των εν λόγω πόρων, καθορίζει και θέτει τα όρια της αναπτυξιακής δυναμικής της επιχείρησης. Στο υπό συζήτηση πλαίσιο, κεντρικό καθήκον του management είναι να αποκομίσει τις μέγιστες δυνατές συνεργίες από τον αποτελεσματικό συνδυασμό των επιχειρηματικών πόρων και την ορθολογικοποίηση της βάσης τους. Η συγκεκριμένη προβληματική δεν είναι πρόσφατη αλλά έχει τις ρίζες της στον Penrose¹, ο οποίος σχεδόν μισό πριν υποστήριζε ότι η επιχείρηση δεν είναι μόνο μια διοικητική – διαχειριστική μονάδα, αλλά και μια συλλογή από παραγωγικούς πόρους, η διάθεση των οποίων ανάμεσα σε διαφορετικές χρήσεις καθορίζεται από το management.

Σύμφωνα με τον Penrose, υπάρχει ένα περίσσειμα πόρων, που πιέζει για την ανάπτυξη στρατηγικών διαφοροποίησης σε νέα προϊόντα και νέες αγορές. Τελικά, το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, θα επιτευχθεί μέσα από τη διαφορετικότητα της βάσης των παραγωγικών της πόρων. Η συγκεκριμένη διαφορετικότητα, είναι δυνατόν να διασφαλιστεί μέσω της αναπαραγωγής, της διαφοροποίησης, της επιλογής, της απομίμησης, του νέου συνδυασμού και της μεταφοράς των παραγωγικών πόρων.

Εδώ κρίνεται σκόπιμο να υπογραμμιστεί ότι η επιχείρηση, εξ ορισμού λόγω της ετερογένειάς της, δεν μπορεί να εξεταστεί αποσπασματικά και μεμονωμένα, αλλά σε αντιπαράθεση και αλληλεπίδραση με τις άλλες επιχειρήσεις (που και αυτές είναι ξεχωριστοί οργανισμοί), σε ένα περιβάλλον «βιομηχανικής οργάνωσης» που κυριαρχούν οι δυνάμεις της ανταγωνιστικής διαδικασίας. Υπό αυτή την οπτική γωνία, η «οικονομία των παραγωγικών πόρων» δεν χαρακτηρίζεται μόνο από την παραγωγή τους στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και την ανταλλαγή τους με άλλες επιχειρήσεις. Η ανταλλαγή αυτή, μπορεί να λάβει διάφορες μορφές όπως μέσω:

- Της πώλησης ενός τμήματος μιας επιχείρησης σε μια άλλη,
- Της σύναψης των διαφόρων ειδών συμβάσεων, όπως υπεργολαβίες και licensing,
- Της υλοποίησης εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Μέσω των παραπάνω εργαλείων ανταλλαγής, οι παραγωγικοί πόροι αναπαράγονται, αντιγράφονται, ανασυντάσσονται και διανέμονται στις

¹ Γεωργόπουλος Α., 2004, σελ. 59-61.

επιχειρήσεις. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί, ότι η «θεωρία της οικονομίας των παραγωγικών πόρων» δεν έχει αναπτυχθεί ακόμη επαρκώς στον τομέα της διεπιχειρησιακής ανταλλαγής. Επίσης, δεν υπάρχει ικανοποιητική σύνδεση με τη θεωρία της «αγοράς για τον έλεγχο των επιχειρήσεων», όπου λαμβάνει χώρα η ανταλλαγή περιουσιακών στοιχείων επιχειρήσεων στο πλαίσιο εξαγορών και συγχωνεύσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

6.1 MANAGER Η ΗΓΕΤΗΣ;

Είναι αυτονόητο, ότι η διαχείριση των αλλαγών πραγματοποιείται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Το κεντρικό, βέβαια ερώτημα που τίθεται, είναι ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να διαθέτει η διοίκηση για να ανταποκριθεί με επιτυχία στις αλλαγές. Με άλλα λόγια, το ζωτικό ερώτημα είναι: Manager ή ηγέτης;

Συχνά ακούγεται η φράση ότι «αυτός είναι ευφυές άτομο. Γνωρίζει να συλλέγει πληροφορίες, να τις αναλύει, να προσδιορίζει τις εναλλακτικές λύσεις και τελικά να επιλέγει την πιο αποτελεσματική. Τότε γιατί αποτυγχάνει στις αλλαγές;». Η απάντηση συνήθως είναι ότι έχει μάθει να λειτουργεί με απλές, αναλυτικές γραμμικές διαδικασίες. Η διαχείριση αλλαγών απαιτεί κάτι παραπάνω.

Μια απάντηση στο τι είναι αυτό το παραπάνω δίνεται από τον Kotter¹, ο οποίος θέτει διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα στον manager και τον ηγέτη. Σύμφωνα λοιπόν με τον συγγραφέα, ο manager ασχολείται κυρίως με το σχεδιασμό, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την οργάνωση και τη στελέχωση του οργανισμού, τον έλεγχο και την επίλυση των προβλημάτων του. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο του προϋπολογισμού καθορίζονται οι φάσεις και τα χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, ενώ ταυτόχρονα κατανέμονται οι αναγκαίοι πόροι για την επίτευξη των εν λόγω στόχων. Κατά την οργάνωση και στελέχωση, προσδιορίζεται η οργανωτική δομή, η στελέχωσή της με ανθρώπινο δυναμικό, επιλέγονται τα συστήματα παρακολούθησης της υλοποίησης των προγραμμάτων κλπ., ενώ στον έλεγχο αξιοποιούνται τα αποτελέσματα και εντοπίζονται οι αποκλίσεις τους από τον αρχικό σχεδιασμό.

Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση του ηγέτη η κατάσταση είναι διαφορετική. Ο ηγέτης χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές, που ως στόχο έχουν την ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος, όπως και των συναφών στρατηγικών που απαιτούνται για την υλοποίησή του. Εν συνεχεία,

¹ Kotter, 2001.

προσανατολίζει τους συνεργάτες του προς το όραμα, ιδιαίτερα εκείνων που θα χρειαστεί η άμεση βοήθεια και συνεργασία, έτσι ώστε μέσω της δημιουργίας ομάδων και συνασπισμών, να αγωνιστούν με ενθουσιασμό για τη υλοποίηση του οράματος, αφού πρώτα έχουν αποδεχθεί τις αξίες του. Η κινητοποίηση, η έμπνευση και η ενεργοποίηση των συνεργατών είναι επομένως, στρατηγικό στοιχείο για να ξεπεραστούν τα εμπόδια της αλλαγής, η γραφειοκρατική δυσκαμψία, οι προκαταλήψεις στο νέο και οι εμμονές στο παλιό.

Τελικά ο μάνατζερ σχεδιάζει, οργανώνει, προσαρμόζει, ενώ ο ηγέτης δημιουργεί θεαματικές αλλαγές. Ο μάνατζερ έχει περισσότερο βραχυχρόνιο ορίζοντα, σε σύγκριση με τον ηγέτη που τον απασχολεί σε αξιόλογο βαθμό το απώτερο μέλλον.

Ο Kotter, αποδίδει τη χαμηλή επιτυχία αλλαγών της σύγχρονης επιχείρησης, στην έλλειψη ηγετών και στην πληθώρα μάνατζερ. Χαρακτηριστικά αναφέρει, ότι «τα άτομα που έχουν διδαχθεί να σκέφτονται με βάση την ιεραρχία και τη διαχείριση, δεν μπορούν να δημιουργήσουν ένα αρκετά ισχυρό καθοδηγητικό συνασπισμό με επαρκείς ηγετικές ικανότητες. Άτομα που έχουν μάθει να ασχολούνται μόνο με σχέδια και προϋπολογισμούς, δεν μπορούν να καταστρώσουν οράματα και στρατηγικές. Δεν επενδύουν ποτέ επαρκή χρόνο και ενέργεια στη μετάδοση μιας νέας αίσθησης για την κατεύθυνση και μάλιστα σε ικανό αριθμό ατόμων». Έτσι, οι υπάλληλοι στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής γραφειοκρατίας μεγάλων και παλαιότερων επιχειρήσεων δεν κατανοούν, δεν «βλέπουν με καλό μάτι» ή δυσκολεύονται να συμμετάσχουν ενεργά στις διαδικασίες αναδιάρθρωσης και μετασχηματισμού του οργανισμού τους.

6.2 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Το ζήτημα της αναδιοργάνωσης των επιχειρηματικών οργανισμών, αποκτά με την πάροδο του χρόνου μεγαλύτερη σημασία, καθώς ο ρυθμός και η ποιότητα των μεταβολών του περιβάλλοντος αυξάνεται ραγδαία.

Στην περίπτωση αυτή, το όραμα που μας παρέχει μια εικόνα του μέλλοντος, κρίνεται απαραίτητο για τρεις λόγους¹:

Πρώτον, δείχνει ποια θα είναι η γενική κατεύθυνση για αλλαγή.

Δεύτερον, παρακινεί τα άτομα να προβούν σε ενέργειες προς τη σωστή κατεύθυνση και

Τρίτον, συντελεί στον αποτελεσματικό συντονισμό διαφορετικών ανθρώπων.

¹ Kotter, 2001.

Η δυναμική του οράματος, ξεπερνά το ισχύον καθεστώς της επιχείρησης, διανοίγει νέα πεδία δράσης και προσφέρει νέες προοπτικές στους εργαζόμενους.

Το όραμα ως μια ελκυστική εικόνα του μέλλοντος (που θέλουμε να βρεθούμε), είναι συστατικό στοιχείο της ηγεσίας, αντίθετα με τη διοίκηση που επικεντρώνεται περισσότερο σε σχέδια και προϋπολογισμούς. Το όραμα, συνδέεται με συγκεκριμένη στρατηγική, δηλαδή με ένα συγκεκριμένο σκεπτικό υλοποίησής του, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να μεταδίδεται εύκολα, να είναι εφικτό, κατανοητό και επιθυμητό, δηλαδή να ταιριάζει όσο το δυνατό πιο πολύ στα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των εργαζομένων, των μετόχων, των πελατών και όλων των εμπλεκόμενων με την επιχείρηση. Μόνο αν οι συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερομένων είναι ικανοποιημένοι με το όραμα, θα δεσμευθούν θετικά για την υλοποίησή του. Κατ' αυτόν τον τρόπο, γίνεται και ο προσδιορισμός της «ψαλίδας» ανάμεσα στην παρούσα και στην μελλοντική κατάσταση που θα μας οδηγήσει το όραμα, όπως και η χαρτογράφηση των απαιτούμενων αλλαγών.

Ο στόχος του οράματος, πρέπει να είναι ριζοσπαστικός και ανατρεπτικός (π.χ. όχι μια μετριοπαθής αύξηση πωλήσεων της τάξης του 5%), παρότι πάντα ρεαλιστικός. Διαφορετικά, δεν συγκινεί και δεν βγάζει τους εργαζόμενους και τα στελέχη της επιχείρησης από το καθημερινό τους βόλεμα. Οι Bruce and Langdon¹ προσδιορίζουν ορισμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι στόχοι του οράματος ως ακολούθως:

- Απαιτητικοί – αποτελούν πρόκληση για τον μάνατζερ και την ομάδα,
- Μετρήσιμοι – να είναι ποσοτικοποιήσιμοι,
- Επιτεύξιμοι – να είναι ρεαλιστικοί,
- Πελατοκεντρικοί – να βελτιώνουν την εξυπηρέτηση του πελάτη,
- Χρονοδεσμευτικοί – να έχουν καταληκτική διορία.

Το όραμα εξ ορισμού αφορά στο μέλλον. Επειδή το μέλλον δεν έχει ακόμα συμβεί, αναπτύσσονται διάφορα σενάρια για την προσέγγισή του (για το πώς θα είναι). Στα σενάρια του μέλλοντος, η επιχείρηση διερευνά διάφορες παραμέτρους που σχετίζονται με τις πιθανές αλλαγές σε όλα τα επίπεδα (π.χ. οικονομικό, κοινωνικό), τις αβεβαιότητες στο περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές), την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων σε εναλλακτικά σενάρια, τις δυνατότητες και αδυναμίες, τη διερεύνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε βάθος χρόνου.

¹ Bruce and Langdon, 2001.

Ενδεχομένως, ο πιο απλός και κοινός τρόπος να περιγράψει κανείς το χρόνο, είναι να τον χωρίσει σε τρεις σχετιζόμενες μεταξύ τους κατηγορίες¹ (Ford, 2002): παρελθόν, παρόν και μέλλον. Ο χρόνος χρησιμοποιείται για να δείξει διαχρονικές εμπειρίες, όπως είναι οι κύκλοι ζωής των επιχειρήσεων. Αναμνήσεις του παρελθόντος, ερμηνείες του παρόντος και οράματα του μέλλοντος, έχουν μια απaráμιλλη συνεισφορά στη διαμόρφωση της υποκειμενικής εμπειρίας του χρόνου και στην αποτελεσματική προσαρμογή των επιχειρήσεων στο περιβάλλον τους.

Ειδικότερα, η γνώση που απορρέει από τις εμπειρίες του παρελθόντος, παρέχει σε εργαζόμενους και επιχειρήσεις πραγματογνωμοσύνη, σοφία και ικανότητα. Οι τρέχουσες εμπειρίες, διαμορφώνουν αντιλήψεις, αυξάνοντας την προσοχή και δίνοντας νόημα στις διαδικασίες. Τα οράματα, παρέχουν την «τροφή του μέλλοντος», η οποία ενεργοποιεί τους εργαζόμενους και ρυθμίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Βέβαια, το επίμαχο ζήτημα είναι πώς διαμορφώνεται η στρατηγική συμπεριφορά της επιχείρησης σε σχέση με το μέλλον. Ο Drucker (1959) μίλησε χαρακτηριστικά για “μελλοντικότητα των τρεχουσών αποφάσεων”. Για να δοθεί μια πρώτη εικόνα, αναφέρεται ότι οι δυνατότητες διαμόρφωσης μιας μελλοντικής στρατηγικής και οργανωτικής συμπεριφοράς είναι δύο: από τη μία πλευρά, οι προσδοκίες και οι ρουτίνες μπορεί να στηρίζονται, ως επί το πλείστον, στις εμπειρίες του παρελθόντος και πολύ λιγότερο σε οράματα και σενάρια του μέλλοντος. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Τον πρωτεύοντα ρόλο, τον παίζουν τα οράματα που απορρέουν από το πώς φανταζόμαστε το μέλλον και όχι τόσο οι προσδοκίες που έχουν ως βάση τις αναμνήσεις του παρελθόντος.

Οι δύο παραπάνω δυνατότητες, μπορούν να παρομοιαστούν ως τη “διακλάδωση ενός δρόμου”, όπου η μια του πάροδος είναι η συνέχεια και η άλλη του είναι η αλλαγή. Είναι μέχρι ενός σημείου, φυσικό να τείνει κανείς στην επιλογή της συνέχειας, καθώς είναι εξοικειωμένος με τις με τις διαδικασίες που έχουν τις ρίζες τους στο παρελθόν. Η επιλογή της αλλαγής, είναι μια δύσκολη ατραπός, εξαιτίας των ακαθόριστων και αβέβαιων οραμάτων του μέλλοντος.

Τότε γιατί να ακολουθήσει κάποιος το δύσκολο δρόμο; Η απάντηση είναι, ότι οι συνήθειες που βασίζονται στην εμπειρία διευκολύνουν τη βραχυπρόθεσμη επιβίωση, δυσχεραίνουν όμως την μακροπρόθεσμη

¹ Γεωργόπουλος Α., 2004, σελ. 68. Αναφορά συγγραφέα στο βιβλίο του Ford C. M., 2002, *The Futurity of Decisions as a Facilitator of Organizational Creativity and Change*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 635-646.

προσαρμογή που πρέπει να είναι η στρατηγική επιδίωξη. Έτσι, η εμμονή στο παρελθόν μπορεί να περιορίσει τις δυνατότητες ανάπτυξης καινοτομιών και νέων ιδεών οι οποίες είναι η πεμπτοσύα της μακροπρόθεσμης προσαρμογής. Ο Christensen¹ αναφέρει ότι οι “προσαυξήσεις καινοτομιών”, απορρέουν από μετριοπαθείς αναθεωρήσεις επιτυχιών του παρελθόντος, ενώ οι “ρίζοσπαστικές καινοτομίες”, αιτιολογούνται από τις προοπτικές του μέλλοντος. Ατενίζοντας προς το μέλλον, είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στους φορείς αποφάσεων να σκέφτονται έξω από τα συνηθισμένα όρια, τα οποία καθορίζονται από τη γνώση που βασίζεται στην εμπειρία. Η προσκόλληση στην εμπειρική γνώση του παρελθόντος, δημιουργούν τέτοιου τύπου προσδοκίες και προβλήματα που μπορεί να χαρακτηρισθούν με τον όρο «μυωπία μάθησης», μιας και αποβαίνουν σε βάρος των καινοτομιών και των αλλαγών.

Εάν είναι πράγματι έτσι, τίθεται ένα άλλο ερώτημα: «γιατί οι επιχειρήσεις δεν στηρίζονται με περισσότερη ευκολία στα οράματα του μέλλοντος;» Η απάντηση μπορεί να δοθεί με το «δίλημμα της καινοτομικής επιχείρησης» που έθεσε ο Christensen. Δηλαδή, η επιχείρηση δεν μπορεί εύκολα να «στρέψει τις πλάτες της» σε μια παλιά, αλλά αποδεδειγμένα καλή πολιτική, ούτε στους παραδοσιακούς αλλά σημαντικούς πελάτες της, οι οποίοι καταλαμβάνουν εξέχουσα θέση στην αλυσίδα της προστιθέμενης αξίας. Από την άλλη πλευρά, δεν είναι δυνατόν να αγνοήσει την εξέλιξη σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις, συρρικνώθηκαν ή εξαφανίστηκαν από τις διεθνείς αγορές, επειδή κράτησαν παραπάνω χρόνο από όσο έπρεπε μια «καλή πολιτική».

Ο ίδιος ο Christensen, προτείνει ως λύση του προβλήματος στις μεγάλες επιχειρήσεις, να συμμετέχουν κεφαλαιακά σε διάφορες μικρομεσαίες καινοτομικές επιχειρήσεις, στο πλαίσιο της δημιουργίας «δικτύων αξίας». Κατ’ αυτόν τον τρόπο, μπορεί να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά το προαναφερθέν δίλημά τους, αφού διαφοροποιούν τους πόρους τους και αποφεύγουν τόσο τη σημαντική δέσμευσή τους σε ένα project όσο και το πρόβλημα της «μυωπικής μάθησης».

Συμπερασματικά, αυτό που θα ήταν σκόπιμο να επιδιωχθεί, είναι μια σχετικά ισορροπημένη θεώρηση του παρελθόντος και του μέλλοντος, ή διαφορετικά της εμπειρικής γνώσης και του μελλοντικού οράματος. Σαφώς πολύτιμες εμπειρίες του παρελθόντος, δεν είναι δυνατόν να αγνοηθούν, ούτε όμως οι καινοτομίες που φέρνει το μέλλον. Το ζητούμενο είναι η ισορροπημένη θεώρηση των χρονικών επιρροών στις στρατηγικές αποφάσεις. Σε κάθε περίπτωση, η ανάλυση θα πρέπει να λάβει περισσότερο υπόψη της τις επιδράσεις του χρόνου και του περιβάλλοντος στις οργανωτικές και

¹ Christensen, 1997.

στρατηγικές μεταβολές των επιχειρήσεων. Αν η συμπεριφορά των επιχειρήσεων απομονωθεί από το πλαίσιο, τότε χάνει το δυναμικό της χαρακτήρα¹. Έτσι, σε κεντρική συνιστώσα, αναδεικνύεται η αντίληψη της συνεξέλιξης, όπου οι επιχειρήσεις ως πρωταγωνιστές επηρεάζουν και επηρεάζονται αντίστοιχα από το περιβάλλον τους, ενώ σε ένα πλαίσιο ανταγωνιστικής διαδικασίας οργανωτικές και βιομηχανικές δομές, παραγωγικοί πόροι και management των επιχειρήσεων, αλληλεξαρτώνται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Τελικά, δύο χρήσιμα συμπεράσματα είναι ενδιαφέρον να «κρατήσει» κανείς στο μυαλό του:

Το πρώτο συμπέρασμα είναι ότι το περιβάλλον έχει χρονική υπόσταση και ταυτότητα. Έτσι, στη βιβλιογραφία του management των αλλαγών και της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων, βλέπουμε συχνά να συγκρίνονται διαφορετικοί τύποι οργάνωσης, μάνατζμεντ, κλπ., με βάση δύο διαφορετικές εποχές (δεκαετίες, αιώνες κλπ.). Οι συγκεκριμένες διαφοροποιήσεις χρονικών περιόδων, υποδηλώνουν και αντικατοπτρίζουν ουσιαστικές περιβαλλοντικές διαφοροποιήσεις, δεδομένου ότι κάθε χρονική περίοδος αντανακλάται και εκφράζεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, σε ένα ορισμένο κοινωνικό – οικονομικό περιβάλλον.

Το δεύτερο συμπέρασμα αφορά στη σχέση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Αν και οι δύο τύποι περιβάλλοντος διατηρούν μια σχετική αυτονομία, εντούτοις δεν θα πρέπει να εξετάζονται απομονωμένοι μεταξύ τους σαν να τους χώριζε ένα «σινικό τοίχος». Έτσι, δεν πρέπει να υπάρχει μια αυστηρή διάκριση ανάμεσά τους, επειδή τα δύο προαναφερθέντα πλαίσια λειτουργούν «συγκοινωνούντα δοχεία». Συνεπώς, τμήματα του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (όπως marketing, πωλήσεις, αγορές κλπ.), έχουν άμεση σύνδεση και αναφορά σε τμήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (όπως πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές και άλλα).

6.3 Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Κανείς δεν αλλάζει την θέση του ευχάριστα, όταν νιώθει σε αυτή βολεμένος. Η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα στις αλλαγές, είναι καθοριστικής σημασίας για την έκβασή τους. Αρκετές φορές αναδιρθρώσεις επιχειρήσεων και εξυγιάνσεις επιχειρηματικών ομίλων αποτυγχάνουν, επειδή υποτιμάται σοβαρά η αντίδραση των εργαζομένων.

¹ Porter, 1991, σελ. 95-117.

Μια σημαντική εργασία για θέματα αλλαγής και μετάβασης, ήταν εκείνη του Lewin¹. Εκεί παρουσιάστηκαν οι ισόρροπες και μη ισόρροπες δυνάμεις, οι οποίες καθορίζουν εάν ένα κοινωνικό σύστημα διατηρήσει την ισορροπία του ή κινηθεί σε μια νέα κατάσταση. Επίσης, ο συγγραφέας προσδιόρισε ότι η αλλαγή συντίθεται από τρία βήματα:

- Ξεπάγωμα
- Κίνηση
- Πάγωμα

Σε κάθε βήμα, πρέπει να αντιμετωπιστούν ειδικά ζητήματα και προβλήματα.

Οι Coch και French², παρουσίασαν αρκετές μορφές αντίστασης των εργαζομένων στον τόπο εργασίας τους. Αυτές μπορεί να είναι παράπονα, παραίτηση και φυγή σε άλλο οργανισμό, χαμηλό επίπεδο αποδοτικότητας και πτώση της παραγωγής. Η πρότασή τους για να ξεπεραστεί η αντίσταση της αλλαγής είναι το συμμετοχικό management.

Στη βιβλιογραφία ενδιαφέρουσα είναι η ανάλυση των φάσεων που μπορεί να βρεθεί κάποιος, όταν αντιμετωπίζει κάποιο ψυχολογικό ή κοινωνικό «τραύμα», ή κάποια σοβαρή ασθένεια. Για παράδειγμα, η Kubler – Ross³ αναφέρει πέντε φάσεις:

- Άρνηση,
- Θυμό
- Διαπραγμάτευση,
- Κατάθλιψη,
- Αποδοχή.

Επίσης, μια άλλη κατηγοριοποίηση του πως οι άνθρωποι αντιδρούν σε συνθήκες κρίσης (π.χ. απώλεια ενός αγαπημένου προσώπου) και επανακάμπτουν από αυτές, είναι η ακόλουθη:

- Σοκ,
- Αμυντική υποχώρηση,
- Παραδοχή και αλλαγή,

¹ Γεωργόπουλος Α., 2004, σελ. 73. Αναφορά συγγραφέα στο βιβλίο του Lewin K., 1952, "Group Decision and Social Change", *Readings in Social Psychology*, Henry Holt, New York, NY.

² Γεωργόπουλος Α., 2004, σελ. 73. Αναφορά συγγραφέα στο βιβλίο των Coch L., French J. R. P., 1948, "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, Vol. 1.

³ Γεωργόπουλος Α., 2004, σελ. 74. Αναφορά συγγραφέα στο βιβλίο της Kubler – Ross E., 1969, "On Death and Dying", Touchstone, New York, NY.

➤ Προσαρμογή και αλλαγή.

Όπως προκύπτει, υπάρχουν διάφοροι προσωπικοί, οικογενειακοί και κοινωνικοοικονομικοί τύποι αλλαγής, μετασχηματισμού και μετάβασης από μια κατάσταση σε μια άλλη. Για παράδειγμα, από παιδί σε ενήλικα, από σχολείο στην εργασία, από εργένικη ζωή στο γάμο, από το γάμο στο διαζύγιο, από τη μια εργασία στην άλλη, από τη γεωγραφική μετακίνηση, από την απώλεια ενός αγαπημένου προσώπου. Σε όλες αυτές τις αλλαγές, η αντίδραση και συμπεριφορά των ανθρώπων, θα μπορούσε να «μοντελοποιηθεί», καθώς φαίνεται ότι πάντα διαγράφει ένα κύκλο, ο οποίος σε γενικές γραμμές χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες επιμέρους συμπεριφορές:

- Κατ' αρχήν, ένα αρνητικό βίωμα ή εμπειρία που προκαλεί διάλυση και αποδιοργάνωση.
- Στη συνέχεια, υπάρχει βαθμιαία αναγνώριση του βιώματος αυτού και αποδοχή της νέας πραγματικότητας.
- Ακολουθώς, εξέταση του εαυτού μας και κατανόησή του.
- Τέλος, ενσωμάτωση στη συμπεριφορά μας των αλλαγών που προκάλεσε το βίωμα.

6.4 Η «ΝΕΚΡΗ ΚΟΙΛΑΔΑ» ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Απ' ό,τι φαίνεται οι άνθρωποι αναπτύσσουν ανάλογες συμπεριφορές, είτε διαχειρίζονται το θάνατο είτε διαχειρίζονται τα προβλήματα αλλαγών και μετασχηματισμών στη ζωή. Έτσι, ανατρέχοντας και στο αρχικά προαναφερθέν θεωρητικό πρότυπο Lewin, μπορεί να ειπωθεί ότι σχεδόν όλα τα μοντέλα μετασχηματισμού (πολιτισμικές επαναστάσεις, επιστημονικές επαναστάσεις, σοβαρές μακροοικονομικές μεταβολές, καινοτομικές αλλαγές, εξελίξεις βιολογικών συστημάτων κλπ.) αρχίζουν και τελειώνουν με καταστάσεις ισορροπίας, ενώ χαρακτηρίζονται και καθορίζονται από μια ενδιάμεση μεταβατική περίοδο. Η περίοδος αυτή εμπεριέχει συνθήκες χάους, κρίσης ή στρέβλωσης.

Πώς αξιολογείται η ανθρώπινη συμπεριφορά κατά την ενδιάμεση περίοδο; Πρώτα από όλα από το συναίσθημα της απώλειας. Είναι πολύ σημαντικό να θυμάται κανείς ότι κάθε αλλαγή, σημαίνει ότι κάποιος χάνει κάτι. Για παράδειγμα, οι δεσμοί και οι διασυνδέσεις των εργαζομένων «σπάνε» και χάνονται μέσω από αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας, γνώσεις καθίστανται άχρηστες και χάνονται μέσω της υποκατάστασης της παλιάς τεχνολογίας με νέα, εξουσίες καταργούνται και μετατίθενται σε άλλα κέντρα αποφάσεων όταν οι οργανισμοί αναδιοργανώνονται. Είναι φυσικό, ότι όποιος δεν είναι σε θέση να αποδεχθεί μια συγκεκριμένη απώλεια, είναι καταδικασμένος να παραμείνει

στη φάση της αρχικής άρνησης. Βέβαια αρκετοί εργαζόμενοι, είναι σε θέση να αποδεχθούν την αλλαγή και να προσαρμοστούν βαθμιαία στην νέα κατάσταση. Έτσι, ο οργανισμός από την αρχική ομαλότητα, θα καταλήξει κάποια στιγμή σε νέα. Εδώ όμως, μια σημαντική οργανωτική πρόκληση για τον οργανισμό και τον ηγέτη του, είναι πόσο θα διαρκέσει η ενδιάμεση περίοδος παράλυσης και αποδιοργάνωσης και πόση ένταση θα έχει. Μόνο όταν ο οργανισμός έχει φτάσει στη νέα κατάσταση ισορροπίας και οι αντιλήψεις και προσδοκίες των εργαζομένων είναι πολύ στενά συνδεδεμένες με την νέα πραγματικότητα, μπορεί να αναμένεται αύξηση των επιδόσεων και μάλιστα σε υψηλότερα επίπεδα από τα αρχικά. Συνήθως, τα πράγματα φαίνονται χειρότερα από πριν, προτού γίνουν καλύτερα.

Τι πρέπει να κάνει όμως ένας ηγέτης πιο συγκεκριμένα;

Πρώτον: να αναγνωρίσει ότι η αλλαγή δεν έχει μόνο όφελος αλλά και κόστος. Το πραγματικό κόστος της αλλαγής πρέπει να υπολογίζει την πτώση των επιδόσεων κατά τη διάρκεια της αλλαγής, όπου παρατηρείται κρίση και υποβάθμιση των ικανοτήτων της επιχείρησης («νεκρή κοιλάδα της αλλαγής»). Στόχος θα πρέπει να είναι, η ελαχιστοποίηση του συγκεκριμένου κόστους μέσω της ελαχιστοποίησης του χρόνου που διαρκεί η ενδιάμεση και μη αποδοτική φάση αυτή· ούτως ώστε η επιχείρηση το ταχύτερο δυνατόν να κατακτήσει πάλι την αντίπερα κορυφή των αυξημένων επιδόσεων στην άλλη πλευρά της «κοιλάδας».

Δεύτερον: θα πρέπει να θέσει το «όραμα» της αλλαγής και τη «γραμμή πλεύσης», προετοιμάζοντας σωστά και αποτελεσματικά όλους τους συμμετέχοντες (π.χ. ιδιοκτήτες, εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές). Η προετοιμασία αυτή συνεπάγεται κατάλληλη επικοινωνία, έτσι ώστε οι προσδοκίες των εργαζομένων και όλων όσων εμπλέκονται στη διαδικασία της αλλαγής, να είναι όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικές για να μην υπάρχουν απογοητεύσεις.

Ο ηγέτης, θα πρέπει να ενθαρρύνει και να καθοδηγεί τους υφιστάμενους συνεργάτες του στην αλλαγή. Ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων, η ανάθεση συγκεκριμένων ευθυνών και καθηκόντων, η εκπαίδευση και η επιβράβευση των εργαζομένων και η επιτυχία βραχυχρόνιων χειροπιαστών αποτελεσμάτων, θα πρέπει να είναι τα συστατικά στοιχεία μιας τέτοιας πολιτικής¹. Επιπλέον, όλα τα εσωτερικά συστήματα της επιχείρησης, θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με το όραμα. Τέτοιου είδους συστήματα είναι η αξιολόγηση της απόδοσης, των αμοιβών, των προσλήψεων, των προαγωγών, της επιβράβευσης κλπ.

¹ Bruce and Langdton, 2001.

Αξιόλογη είναι επίσης η ενεργοποίηση των εργαζόμενων, για να ξεφύγουν από το καθεστώς μιας ενδεχόμενης αυταρέσκειας¹ προϊόν ανεπαρκούς ή λαθεμένης πληροφόρησης ή επανάπαυσης σε «δάφνες» του παρελθόντος. Οι πραγματικοί ηγέτες, μπορούν να δημιουργήσουν μέχρι και τεχνητές κρίσεις για να διαμορφώσουν ένα κλίμα αναγκαιότητας της αλλαγής.

Ο ηγέτης δεν θα πρέπει να μένει απομονωμένος στην πορεία προς αλλαγή. Αντίθετα, θα πρέπει να δημιουργήσει έναν καθοδηγητικό συνασπισμό ικανών στελεχών, τα οποία θα κατευθύνουν την προσπάθεια της αλλαγής. Σε αυτή την προσπάθεια, θα πρέπει επίσης να «κερδηθούν» τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη, έτσι ώστε η δυναμική της αλλαγής να μην εξασθενίσει στα χαμηλότερα κλιμάκια του οργανισμού και επικρατήσουν οι δυνάμεις της αδράνειας και της υπονόμησης.

Βέβαια, η στάση στις αλλαγές εξαρτάται από τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου. Σύμφωνα με τον Heller (2001), ο φορέας της αλλαγής μέσα σε μια επιχείρηση είναι ενθουσιώδης, αεικίνητος, αδημονεί για βελτιώσεις, διαθέτει ταμπεραμέντο που διεγείρει τη διάθεση για αλλαγή στους συναδέλφους του, είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία και πλούσιος σε ιδέες. Πάντως, οι αντιδράσεις στις αλλαγές σύμφωνα με τον ατομικό χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου, μπορούν να διακριθούν στις εξής οκτώ κατηγορίες:

1. **Σύγχυση** – σημαντικές δυσκολίες να αντιληφθεί τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν,
2. **Σιωπή** – πλήρη απουσία ενέργειας.
3. **Άμεση κριτική** – αποκλείει τις αλλαγές, πριν ακόμη ακούσει τις λεπτομέρειές τους,
4. **Άρνηση** – αρνείται να δεχθεί ότι τα πράγματα αλλάζουν,
5. **Κακόβουλη συμμόρφωση** – δείχνει ότι συμφωνεί,
6. **Σαμποτάζ** – προσπαθεί να εμποδίσει ή να «σκοτώσει» την αλλαγή,
7. **Εύκολη συμφωνία** – συμφωνεί με μικρή αντίσταση, χωρίς να αντιλαμβάνεται τι συμφωνείται,
8. **Απόκλιση** – αποκλίνει από το πρόβλημα με την ελπίδα ότι αυτό θα απομακρυνθεί,

Οι δύο πρώτες αντιδράσεις είναι παθητικές, ενώ οι υπόλοιπες ενεργητικά στοιχεία αντίστασης.

¹ Kotter, 2001.

Πολλές φορές, οι εργαζόμενοι κατανοούν το όραμα, είναι διατεθειμένοι να υιοθετήσουν και να προχωρήσουν στις αλλαγές, αλλά παραμένουν εγκλωβισμένοι στις ανελαστικές και αποστεωμένες οργανωτικές δομές. Ειδικότερα, τη δράση των εργαζομένων, και εν γένει την αλλαγή, δυσκολεύουν:

- Τα υφιστάμενα συστήματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού,
- Τα συστήματα πληροφόρησης και επικοινωνίας,
- Μεσαία διοικητικά στελέχη παλαιάς νοοτροπίας που αμφισβητούν και κριτικάρουν τους υπαλλήλους,
- Ο κατακερματισμός των πόρων (π.χ. πολυπρόσωπα γραφεία στα κεντρικά της επιχείρησης),
- Οι μορφές αλληλεξάρτησης των επιμέρους τμημάτων και συστημάτων της επιχείρησης.

Μια συνοπτική, αλλά ταυτόχρονα σφαιρική, εικόνα για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών, μέσα από τη διαδικασία οκτώ φάσεων δίνει ο Kotter¹:

- 1) Δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας.
- 2) Δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού.
- 3) Ανάπτυξη του οράματος και στρατηγικής.
- 4) Μετάδοση του οράματος για αλλαγή.
- 5) Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα.
- 6) Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.
- 7) Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών.
- 8) Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού.

¹ Kotter, 2001.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΙ ΖΩΗΣ

7.1 ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το οικονομικο-πολιτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονη κινητικότητα, η οποία δεν μπορεί να ερμηνευτεί από το θεωρητικό μοντέλο του τέλειου ανταγωνισμού. Η συγκεκριμένη διαπίστωση δεν είναι πρόσφατη, αλλά έχει τις ρίζες τις στον Schumpeter¹. Ο σημαντικός αυτός οικονομολόγος, ήδη πριν από μισό περίπου αιώνα, ανέδειξε τη δυναμική του καπιταλισμού συστήματος μέσα σε ένα περιβάλλον μονοπωλιακού και ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού.

Σύμφωνα πάντα με τον Schumpeter, η εν λόγω δυναμική προκύπτει από την εμφάνιση νέων αγαθών, νέων μεθόδων παραγωγής και συστημάτων μεταφοράς, νέων αγορών και νέων μεθόδων βιομηχανικής οργάνωσης. Όλα αυτά, συνιστούν τη «διαδικασία της ποιοτικής αλλαγής» με πρωταγωνιστή την καπιταλιστική επιχείρηση. Η προαναφερθείσα διαδικασία, επαναστατικοποιεί αδιάκοπα από τα μέσα την οικονομική δομή του συστήματος. Αποδίδεται επίσης με τον όρο «διαδικασία της δημιουργικής καταστροφής», υπό την έννοια ότι διαρκώς καταστρέφει τις παλιές δομές και δημιουργεί νέες.

Έτσι, υπονομεύεται η έννοια της στατικής ισορροπίας του τέλειου ανταγωνισμού, καθώς διαρκώς παρατηρούνται επιχειρηματικές κινήσεις, που με τη σειρά τους προκαλούν αντίρροπες ενέργειες των ανταγωνιστών, αλλάζοντας κατ' αυτό τον τρόπο τα δεδομένα της οικονομικής δραστηριότητας. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η νίκη και η ήττα, η άνοδος και η κάθοδος, αποτιμώνται σε χρήμα, με κέρδη ή ζημιές, με κλείσιμο υφισταμένων επιχειρήσεων και με την εμφάνιση νέων.

Ο απόηχος της παραπάνω προβληματικής βρίσκεται σήμερα – τουλάχιστον εν μέρει – την έκφρασή της σε απόψεις για το «χάος στις οργανωτικές αλλαγές» (chaos in organizational change: Fitzgerald and van Eijnatten, 2002), οι οποίες αντιλαμβάνονται την επιχείρηση – στο πλαίσιο μιας κοσμολογικής αντίληψης – ως ένα σύνθετο, δυναμικό, μη στατικό σύστημα, το οποίο κατά πολύ απέχει και λειτουργεί από τις συνθήκες ισορροπίας.

¹ Schumpeter, 1993.

Ταυτόχρονα, για την κατανόηση της λειτουργίας του οικονομικού συστήματος, ορισμένοι οικονομολόγοι χρησιμοποιούν τη δαρβινική θεωρία περί «φυσικής επιλογής», αλλά και νέο-δαρβινικές εκδοχές, για να δείξουν την εξελικτική φύση της οικονομίας. Συνεπώς, κάθε οικονομικό σύστημα, όπως όλα τα εξελικτικά συστήματα, χαρακτηρίζεται από τις τρεις κεντρικές δαρβινικές αρχές: *παραλλαγή, συνέχεια και επιλογή.*

Η οικονομική φυσική επιλογή, συχνά γίνεται αντιληπτή, ως μια εκδοχή επιβίωσης, στο πλαίσιο της έκβασης του ανταγωνισμού στις αγορές προϊόντων. Ορισμένες επιχειρήσεις επιβιώνουν, άλλες εξαφανίζονται. Υποτίθεται ότι εκείνες που επιβιώνουν, λειτουργούν πιο αποτελεσματικά. Επίσης, στο πλαίσιο της αντιγραφής, της αναπαραγωγής και της περιβαλλοντικής αλληλεπίδρασης, η νεοδαρβινική εκδοχή θεωρεί ότι η εξέλιξη των οργανισμών εκφράζεται με την τροποποίηση και την εξάπλωση νέων παραλλαγών σε ένα περιβάλλον που καθορίζεται από μηχανισμούς μετάδοσης και μετασχηματισμού και κυριαρχείται από αβεβαιότητα.

Τα παραπάνω, φέρνουν στην επικαιρότητα το ζήτημα του μετασχηματισμού των οργανισμών και των κύκλων ζωής τους, οι οποίοι αναλύονται παρακάτω.

7.2 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΚΑΙ ΕΝΔΟΚΛΑΔΙΚΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ

Υποστηρίζεται, ότι ένας οικονομικός κλάδος έχει έναν ορισμένο κύκλο ζωής, παρουσιάζοντας εξελικτική εικόνα, ανάλογη με εκείνη των προϊόντων (χωρίς βέβαια να μπορεί να συγκριθεί άμεσα), με αντίστοιχες φάσεις την εμφάνισή του στην οικονομία, την ανάπτυξη, την ωριμότητα και την πτώση¹. Η αναπτυξιακή πορεία ενός κλάδου, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως τη ζήτηση των προϊόντων του κλάδου, τις τεχνολογικές μεταβολές κλπ. Η ανάπτυξη μιας βιομηχανίας που αποτυπώνεται στη διόγκωση της απασχόλησης και των εσόδων, επηρεάζεται άμεσα από την άνοδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε αυτήν, όπως και από την αύξηση του αριθμού των εξειδικευμένων εργατών. Με τη σειρά της, η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας είναι συνάρτηση της συσσώρευσης κεφαλαίου και της τεχνολογικής αλλαγής.

Βέβαια, πολύ μεγαλύτερη έρευνα και προβληματική έχει αναπτυχθεί για την εσωτερική κινητικότητα και τις δυναμικές μορφές εσωτερικής οργάνωσης

¹ Παπούλιας, 2002.

που μπορεί να εμφανιστούν σε ένα κλάδο. Εδώ πρώτα από όλα, θεωρίες βιομηχανικής οργάνωσης ασχολούνται με τη δυναμική του ενδοκλαδικού ανταγωνισμού, καθώς επιχειρήσεις εισέρχονται και εξέρχονται ή παραμένουν στον κλάδο και μεγεθύνουν τις δραστηριότητές τους, ή τις ανασυντάσσουν μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών¹.

Στις περιπτώσεις αυτές, σημαντικό ρόλο παίζουν οι έννοιες της δομικής αναδιοργάνωσης και προσαρμογής, με άμεσο αντίκτυπο στη δυναμική της ενδοβιομηχανικής ανάπτυξης. Ειδικότερα, η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, προκαλεί τη συρρίκνωση ή την έξοδο κάποιων άλλων επιχειρήσεων από αυτόν. Επίσης, η είσοδος και η έξοδος επιχειρήσεων, μεταβάλλει το συνολικό αριθμό των εταιριών του κλάδου και τα μερίδια αγοράς, ενώ ταυτόχρονα έχει άμεσες επιπτώσεις στο σύνολο των απασχολούμενων παραγωγικών πόρων και στην απασχόληση. Επιπρόσθετα, περιουσιακά στοιχεία μεταφέρονται και ανακατανέμονται ενδοκλαδικά, από τη στιγμή που παρατηρούνται αλλαγές στον έλεγχο και στην ιδιοκτησία στο πλαίσιο συγχωνεύσεων και εξαγορών. Η αλλαγή στον έλεγχο μιας επιχείρησης μπορεί να προκύψει από εξαγορά του όλου ή μέρους των μετοχών της.

Οι περισσότερες νέες ιδρύσεις επιχειρήσεων, αφορούν μικρές μονάδες που εισέρχονται στον κλάδο και ως εκ τούτου, λόγω του μεγέθους τους δεν συνιστούν μια άμεση απειλή για τις μεγάλες υφιστάμενες εταιρίες. Η διαδικασία ωρίμανσης των νέων μονάδων είναι συχνά αργή και επίπονη, ενώ αυτές εμφανίζουν και αρκετά υψηλό βαθμό θνησιμότητας.

Η είσοδος σε ένα κλάδο μέσω εξαγοράς, έχει πολύ σημαντικότερες επιπτώσεις στην απασχόληση και στον ανταγωνισμό από ότι η είσοδος με την ίδρυση μιας νέας μονάδας. Κατ' αρχήν, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις εμφανίζουν μεγαλύτερες διακυμάνσεις, καθώς παρουσιάζονται κατά κύματα, ενώ οι νέες ιδρύσεις εξελίσσονται με πιο αργό και σταθερό ρυθμό. Ακόμη, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αφορούν πρώτιστα τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, επειδή μεταξύ άλλων εστιάζονται ως επί το πλείστον σε κλάδους με υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, όπου τα εμπόδια εισόδου είναι αρκετά υψηλά. Σε αυτούς τους κλάδους, μεγάλες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν ανταγωνιστικές δυσχέρειες, τείνουν περισσότερο να αποτελούν στόχο εξαγοράς, παρά να διακόπτουν τελείως τις λειτουργίες τους.

Από τα παραπάνω, είναι προφανές ότι οι μορφές ενδοκλαδικής κινητικότητας, επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις δομές της αγοράς ενός κλάδου. Βέβαια, οι δείκτες του βαθμού συγκέντρωσης (π.χ. βαθμός συγκέντρωσης με βάση τις 4 πρώτες επιχειρήσεις) έχουν συνήθως στατικό

¹ Baldwin, 1998

χαρακτήρα, αφού σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, περιγράφουν πως κατανέμονται οι επιχειρήσεις ενός κλάδου, σύμφωνα με το μέγεθός τους. Ουσιαστικά, δείχνουν την εξωτερική εικόνα ενός συστήματος, μέσα στο οποίο η ανταγωνιστική διαδικασία και η λειτουργία του νόμου της φυσικής επιλογής είναι σε εξέλιξη.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, φάνηκε η σημασία της ενδοκλαδικής ανάλυσης έναντι της διακλαδικής. Στη συνέχεια, δείχνεται η σκοπιμότητα της ανάλυσης σε επίπεδο επιχείρησης, σε σχέση με εκείνη σε επίπεδο κλάδου.

7.3 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

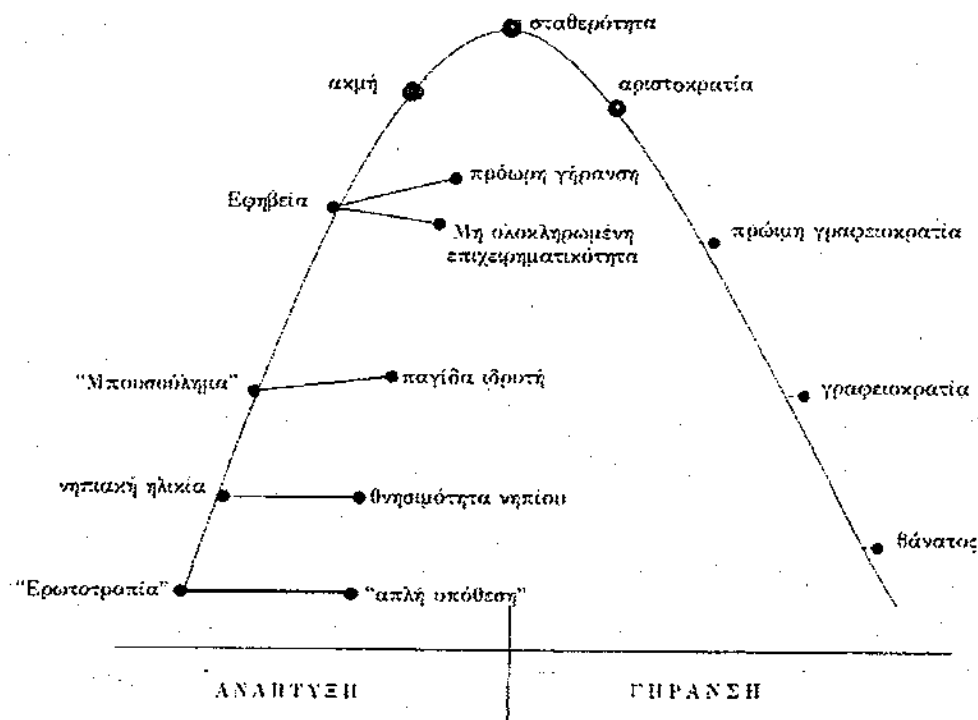
Όπως όλοι οι ζώντες οργανισμοί, έτσι και οι επιχειρήσεις διαγράφουν ένα ορισμένο κύκλο ζωής: γεννιούνται, μεγαλώνουν, γερνούν και πεθαίνουν. Καθώς αλλάζουν φάση ζωής, τα συγκεκριμένα οργανικά σχήματα εμφανίζουν προβλέψιμα πρότυπα συμπεριφοράς. Σε κάθε φάση, πρέπει να αντιμετωπίσουν και να υπερνικήσουν προβλήματα μετασχηματισμού και δυσχέρειες μετάβασης από τη μια φάση στην άλλη. Μερικές φορές, δεν επιτυγχάνουν να επιλύσουν αυτοδύναμα τα προαναφερθέντα προβλήματα και καθώς παρουσιάζουν σοβαρές ανωμαλίες, υποχρεούνται να δεχτούν εξωγενείς παρεμβάσεις και βοήθειες.

Σύμφωνα με τον Adizes¹, αλλαγή στη φάση ζωής μιας επιχείρησης, συνεπάγεται μεταβολή στο εσωτερικό της περιβάλλον, όπως στο πως η ίδια η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τον εαυτό της, ποια είναι η συνεργασία των στελεχών της, πως αυτά εργάζονται σε ομάδες, πως λαμβάνουν τις αποφάσεις και με ποιο τρόπο αντιδρούν στα προβλήματα. Τα προαναφερθέντα, επιδρούν και καθορίζουν την εξωτερική εικόνα της επιχείρησης στο πεδίο της αγοράς, δεδομένου ότι αντανακλώνται στα μερίδια αγοράς, στα περιθώρια κέρδους, στην αποδοτικότητα, στην ποιότητα των υπηρεσιών και σε άλλους δείκτες.

Μια πιθανή κατηγοριοποίηση των επιμέρους φάσεων ζωής μιας επιχείρησης φαίνεται στο διάγραμμα της επόμενης σελίδας:

¹ Adizes, 1988.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



ΠΗΓΗ: ADIZES 1988

7.3.1 ΕΡΩΤΟΤΡΟΠΙΑ

Στην πρώτη αναπτυξιακή φάση της *ερωτοτροπίας*, η επιχείρηση μπορεί να παρομοιαστεί ως ένα τζετ που βρίσκεται στο διάδρομο, προετοιμάζοντας την απογείωσή του. Εδώ ο επιχειρηματίας – ιδρυτής της επιχείρησης, πρέπει να εξεύρει συνεργάτες που να δεσμευθούν σημαντικά και να στηρίξουν την ιδέα του. Μια επιχειρηματική ιδέα που δεν είναι ρεαλιστική, εξελίσσεται σε μια απλή υπόθεση χωρίς συνέχεια.

7.3.2 ΝΗΠΙΑΚΗ ΗΛΙΚΙΑ

Εφόσον η ιδέα είναι ρεαλιστική και υποστηριχτεί επαρκώς, αναλαμβάνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος και περνάμε στην δεύτερη φάση της *νηπιακής ηλικίας*. Όμως, ο επιχειρηματικός κίνδυνος θα πρέπει να καλυφθεί. Οπότε, το κέντρο βάρους μετατοπίζεται από την επιχειρηματική ιδέα στην παραγωγή απτών αποτελεσμάτων. Το management, είναι "one-person show" και η ανάγκη για μετρητά και γενικότερα για κεφάλαια κίνησης είναι έντονη, όπως το γάλα στο νήπιο. Στη συγκεκριμένη φάση, η επιβίωση είναι δύσκολη αφού κάποιο πρόβλημα μπορεί εύκολα να εξελιχθεί σε κρίση. Μάλιστα η νηπιακή επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε θνησιμότητα, εάν ο

ιδρυτής της έχει αποξενωθεί από το δημιούργημά του, ή έχει χάσει τον έλεγχο του οργανισμού ή εάν υπάρχουν ανυπέβλητες δυσχέρειες ρευστότητας.

Η επιχειρηματική ανάπτυξη, δεν είναι μόνο ποσοτική αλλά και ποιοτική, με συνέπεια να εμπεριέχει αλλαγές. Έτσι, εάν η επιχείρηση ξεπεράσει τις νηπιακές της δυσχέρειες, αρχίζει να σταθεροποιείται όσον αφορά στα κεφάλαια κίνησης και τις δραστηριότητές της και είναι έτοιμη να περάσει στην επόμενη φάση ζωής της, το μπουσουλήμα.

7.3.3 ΜΠΟΥΣΟΥΛΗΜΑ

Όπως αναφέρθηκε, κατά την πρώτη φάση είχαμε μια επιχειρηματική ιδέα. Στη νηπιακή φάση θέσαμε αυτή την ιδέα σε λειτουργία. Αφού η ιδέα «δούλεψε» και η επιχείρηση κατάφερε να ξεπεράσει τις αρνητικές ταμιακές ροές φθάνοντας σε ορισμένο επίπεδο πωλήσεων, τώρα ήρθε η σειρά της φάσης του μπουσουλήματος.

Εδώ, η επιχείρηση είναι όπως το μωρό που όταν αρχίσει να μπουσουλάει, κινείται σε πολλές διαφορετικές κατευθύνσεις, χωρίς να έχει κάποιο συγκεκριμένο σύστημα. Βλέπει μόνο ευκαιρίες και όχι προβλήματα και κινδύνους. Αρχίζει βέβαια να επικεντρώνεται στις αγορές της (πριν ήταν προσανατολισμένη στα προϊόντα της), χωρίς όμως να ασκεί μια συνειδητή πολιτική marketing, η οποία συνιστά το «σκεπτόμενο» τμήμα της πώλησης.

Από την ίδρυση μέχρι την τρέχουσα φάση, ο ιδρυτής ταυτίζεται με την επιχείρηση. Για παράδειγμα, όταν θέλει να πάρει δάνειο από μια τράπεζα, θα πρέπει να εγγυηθεί με τα προσωπικά του περιουσιακά στοιχεία. Ο ιδρυτής, είναι το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο και συνάμα ο μεγαλύτερος κίνδυνος. Όμως, το management τύπου “one-man show” δεν μπορεί να συνεχιστεί άλλο. Η επιχείρηση πρέπει να αποκεντρωθεί. Εάν αποτύχει, τότε έχουμε τη λεγόμενη “παγίδα του ιδρυτή” (Founder Trap), και η ζωή του οργανισμού τελειώνει εκεί.

7.3.4 ΕΦΗΒΕΙΑ

Εάν η ζωή της συνεχισθεί, η επόμενη φάση είναι εκείνη της εφηβείας (Adolescence). Στη συγκεκριμένη φάση, αναγεννιέται κατά κάποιο τρόπο η επιχείρηση, καθώς η επιτυχή προσαρμογή της προϋποθέτει μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και αναθεώρηση στόχων. Έτσι, ο ιδρυτής – «απόλυτος μονάρχης» θα πρέπει να μετατραπεί σε «μονάρχη» που να διοικεί θεσμοθετημένα και με κανόνες. Η οργανωτική αποκέντρωση, η κατανομή αρμοδιοτήτων και η εξειδίκευση θεωρούνται επιβεβλημένες. Το management καθίσταται πιο επαγγελματικό και ο ιδρυτής αναζητά στενούς συνεργάτες για υποστήριξη στη διοίκηση.

Αφού η ίδια η επιχείρηση έγινε πραγματικότητα, και στη συνέχεια από το προϊόν περάσαμε στην αγορά, η επικέντρωση στην αγορά δημιούργησε τα δικά της προβλήματα. Ειδικότερα, η προσπάθεια μεγιστοποίησης των πωλήσεων επέφερε τις δικές της ανωμαλίες, υπό την έννοια ότι περισσότερες πωλήσεις δεν σημαίνουν αναγκαστικά περισσότερα κέρδη (π.χ. πώληση με έκπτωση, οριακά περιθώρια: κέρδους, ανορθολογικά δίκτυα διανομής). Συνεπώς, θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα σύστημα κανόνων και πολιτικών με σχετικά αποκεντρωμένη διοίκηση, αλλά και να διαχωριστεί η ιδιοκτησία από το επαγγελματικό management. Η υιοθέτηση του επαγγελματισμού, λαμβάνει χώρα με εσωτερικούς τριγμούς και συγκρούσεις ανάμεσα στον ιδρυτή και στον επαγγελματία manager, ανάμεσα στους “old – timers” και στους “new – comers”. Η επιχείρηση, θα πρέπει γρήγορα να επιλύσει τις συγκρούσεις αυτές για να μην περιέλθει σε εσωστρέφεια.

Η αποθέωση των εσωτερικών αντιπαραθέσεων ανάμεσα σε “old – timers” και “new – comers”, οδηγεί στην αποξένωση. Δεν συζητάμε πλέον για πελάτες και προϊόντα, και έχουμε ξεχάσει γιατί είμαστε εδώ και που βαδίζουμε. Η επιχείρηση, χάνει την κεντρική της δυναμική που της παρείχε ευελιξία, όπως και την αντίληψη του περιβάλλοντος που της προσέδιδε όραμα και ήταν η κινητήρια δύναμή της. Η πρόωρη γήρανση έχει επέλθει.

7.3.5 ΑΚΜΗ

Εάν οι εσωτερικές συγκρούσεις επιλυθούν ομαλώς, η επόμενη φάση, είναι εκείνη της *ακμής* ή της «τελειότητας». Η φάση αυτή είναι περισσότερο ιδεατή, ενώ δεν θα πρέπει να θεωρείται ο τελικός προορισμός της επιχειρηματικής ανάπτυξης, αλλά μια διαδικασία για την επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην ευελιξία και τον έλεγχο. Ορισμένα χαρακτηριστικά της εν λόγω φάσης, είναι ο συνειδητός προσανατολισμός στην αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Το επιχειρηματικό όραμα είναι θεσμοθετημένο και υποστηρίζεται από την αντίστοιχη οργανωτική δομή και λειτουργικά συστήματα. Η επιχείρηση, λειτουργεί βάση σχεδιασμού και η ανάπτυξη αφορά τόσο στις πωλήσεις όσο και στην αποδοτικότητα.

7.3.6 ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ

Μέχρι εδώ ήταν οι φάσεις της ανάπτυξης. Εάν το management δεν καταφέρει να διατηρήσει την επιχείρηση σε αυτή τη δυναμική και ταυτόχρονα ισόρροπη διαδικασία, τότε περνάμε στα στάδια της γήρανσης, με πρώτο τη φάση της *σταθερότητας*. Στη φάση αυτή η επιχείρηση είναι ακόμη δυνατή, αλλά χάνει σε ευελιξία. Η ανάπτυξη τελειώνει και αρχίζει η πτώση. Το επιχειρηματικό πνεύμα εξασθενεί, αυξάνεται η φάση διατήρησης των

κεκτημένων, όσο και η αποστασιοποίηση από τους πελάτες. Ειδικότερα, αρχίζουν να διαφαίνονται μεταξύ άλλων τα εξής:

1. Μικρότερες προσδοκίες για ανάπτυξη,
2. Μικρότερες προσδοκίες για διεξόδου σε νέες αγορές και για την απόκτηση νέων τεχνολογιών,
3. Επικέντρωση σε επιτυχίες του παρελθόντος και όχι σε οράματα,
4. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον στις διαπροσωπικές σχέσεις παρά στον κίνδυνο,
5. Δυσπιστία στις αλλαγές.

7.3.7 ΑΡΙΣΤΟΚΡΑΤΙΑ

Έτσι, έχει ανοίξει ήδη ο δρόμος για την επόμενη φάση της αριστοκρατίας. Κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης φάσης παρατηρούνται τα ακόλουθα:

1. Μειώνεται περαιτέρω η επιχειρηματική ευελιξία,
2. Αρκετά κεφάλαια δαπανώνται για υποδομές και συστήματα ελέγχου,
3. Υπάρχει μεγάλη τυπικότητα στην ένδυση και στην τήρηση της παράδοσης,
4. Το σύνθημα λειτουργίας είναι το «κάνε το συνηθισμένο» και όχι «αλλαγές κατά κύματα»,
5. Σημασία έχει ποιος το κάνει και όχι τι κάνει και γιατί το κάνει,
6. Παρατηρείται χαμηλό επίπεδο καινοτομίας,
7. Υπάρχει υψηλή ρευστότητα.

Επειδή σε αυτή τη φάση η στρατηγική είναι συντηρητική και οι δυνατότητες για εσωτερική ανάπτυξη είναι περιορισμένες, το management, συχνά αναζητά αναπτυξιακές ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον, «αγοράζοντας ανάπτυξη» μέσω εξαγορών, καθώς έχει αρκετά μετρητά. Υποψήφιοι στόχοι για την εξαγορά μπορεί να είναι εταιρίες του τύπου «μπουσουλήματος» οι οποίες διαθέτουν νέες τεχνολογίες και δραστηριοποιούνται σε γοργά αναπτυσσόμενες αγορές. Από την άλλη πλευρά, στη συγκεκριμένη φάση δεν αποκλείεται να λάβει χώρα η αντίθετη διαδικασία, δηλαδή η ίδια επιχείρηση να αποτελέσει στόχο εξαγοράς, καθώς έχει την υψηλή ρευστότητα, οπότε είναι ιδιαίτερα ελκυστική. Γενικά, στη φάση της αριστοκρατίας, το management έχει εγκαταλείψει το σχεδιασμό και τα μακροχρόνια οράματα. Τα προβλήματα του μέλλοντος αντιμετωπίζονται ως προβλήματα που δεν θα έρθουν ποτέ.

7.3.8 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Σε αυτή τη φάση, το management χρειάζεται όλο και περισσότερο την εξωτερική παρέμβαση και αναζητά βοήθεια εξωτερικών συμβούλων. Το σύνθημα είναι «άσε τους άλλους να βγάλουν τα κάστανα από τη φωτιά». Όμως, τα γεγονότα τρέχουν και τα προβλήματα του μέλλοντος γίνονται προβλήματα του παρόντος. Μερίδια αγοράς χάνονται και δημιουργούνται αρνητικές ταμειακές ροές. Όλα τα ζωντανά συστήματα ελέγχου της επιχείρησης, σηματοδοτούν συναγερμό και κατάσταση «έκτακτης ανάγκης». Η επιχείρηση έχει φθάσει πλέον στη φάση της γραφειοκρατίας.

Στη φάση της γραφειοκρατίας, τα περισσότερα συστήματα της επιχείρησης έχουν χαμηλή αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα. Ο οργανισμός έχει αποσυνδεθεί από το εξωτερικό του περιβάλλον και τους πελάτες. Η απομόνωση αυτή λειτουργεί προστατευτικά, ενώ η επιχείρηση μπορεί να κρατηθεί στη ζωή, κατέχοντας μονοπωλιακή θέση σε αρκετές αγορές και υποστηριζόμενη από πολιτικά συμφέροντα ή συνδικαλιστικές επιδιώξεις εργατικών σωματείων.

7.3.9 ΘΑΝΑΤΟΣ

Η φάση του θανάτου έχει ήδη φθάσει, αλλά μπορεί να διαρκέσει χρόνια. Η εν λόγω κατάσταση, είναι χαρακτηριστική για μονοπώλια και δημόσιες επιχειρήσεις, όπου η πολιτική έχει τον πρώτο λόγο και όχι η οικονομία. Τώρα, δεν προέχει η ανταγωνιστικότητα στην αγορά, αλλά η εξασφάλιση της απασχόλησης και των εισοδημάτων μέσω της συντήρησης των γραφειοκρατικών μηχανισμών με πολιτικά μέσα και με υψηλό κοινωνικό κόστος (π.χ. επιδοτήσεις).

Ανακεφαλαιώνοντας, όσο μια επιχείρηση αναπτύσσεται, έχει δυναμισμό και ευελιξία. Όταν προχωρήσει αρκετά η αναπτυξιακή διαδικασία και πλησιάσει η γήρανση, χάνει σε ευελιξία ενώ ταυτόχρονα εξελίσσονται υπερβολικά οι μηχανισμοί και τα συστήματα ελέγχου. Η ανάπτυξη, είναι συνυφασμένη με την ικανότητα διαχείρισης και επίλυσης σύνθετων προβλημάτων, ενώ αντίθετα η γήρανση με τη μείωση της εν λόγω ικανότητας. Βέβαια, μια επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να εισέλθει στις φάσεις της γήρανσης, ούτε η γήρανση καθορίζεται αναγκαστικά από τα χρόνια ζωής της. Υπάρχουν επιχειρήσεις που λειτουργούν λίγα χρόνια, αλλά έχουν ήδη γεράσει και το αντίστροφο. Αναπόφευκτα, όμως, κατά τη διάρκεια της ζωής της η επιχείρηση θα διέλθει από διαφορετικές φάσεις ανάπτυξης και σε κάθε φάση θα πρέπει να επιλύσει μια συγκεκριμένη δέσμη προβλημάτων, τα οποία είναι διαφορετικά από εκείνα της προηγούμενης φάσης. Συνάμα, κάθε φορά θα παρατηρούνται ανισορροπίες, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την εξέλιξη

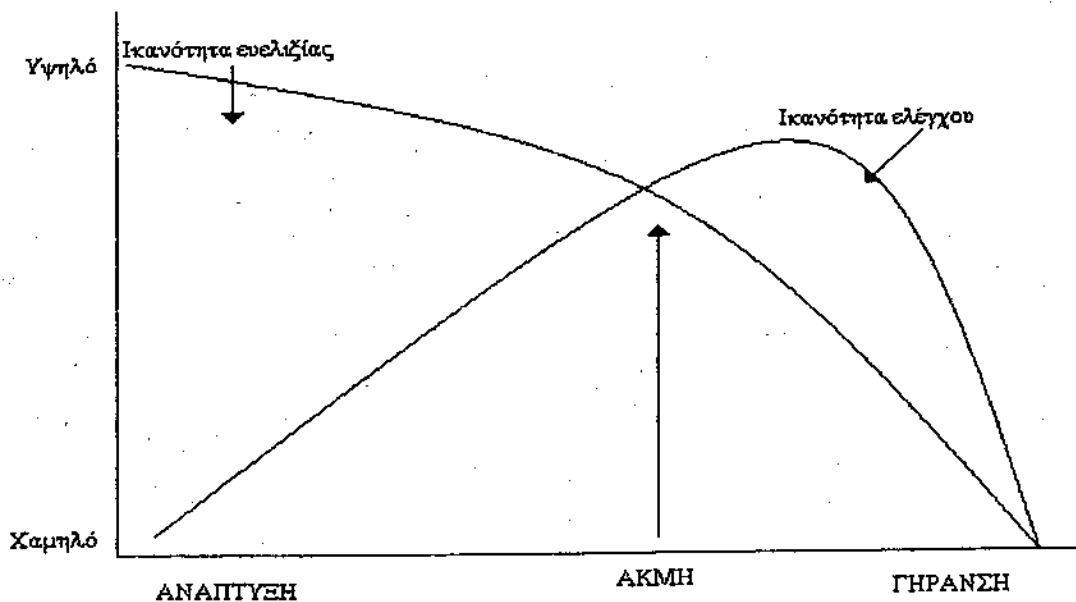
της επιχείρησης, καθώς προκαλούν κινητικότητα και ενέργεια. Μακροχρόνια στατική ισορροπία, ισοδυναμεί με θάνατο. Από την άλλη πλευρά, το κεντρικό καθήκον του management, είναι η επίτευξη δυναμικής ισορροπίας ανάμεσα στην ευελιξία και τον έλεγχο.

Η εμμονή διατήρησης της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη φάση, τη στερούν από την αναβάθμιση της ποιότητας της, αφού τα προβλήματα της επόμενης φάσης που πρέπει να επιλυθούν είναι ποιοτικά ανώτερα και πιο σύνθετα. Η συγκεκριμένη άποψη καθίσταται προφανής με την κάτωθι αλληγορία:

Η εμμονή της επιχείρησης να λειτουργεί επί μακρόν σε ένα περιβάλλον χαμηλών προδιαγραφών, ομοιάζει με αυτόν που θέλει πάντα το άλογό του να κερδίζει και το βάζει να τρέχει διαρκώς σε μουλαιοδρομίες. Το άλογό του μπορεί πράγματι να κερδίζει τους αγώνες, αλλά στο τέλος θα αρχίσει να συμπεριφέρεται ως μουλάρι.

Το παρακάτω σχεδιάγραμμα αναπαριστά την σχέση μεταξύ ευελιξίας και ελέγχου στον κύκλο ζωής της επιχείρησης.

Η ΣΧΕΣΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ - ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Πηγή διαγράμματος: Adizes, 1988.

Στη συνέχεια ακολουθούν ορισμένα κεντρικά γνωρίσματα της υγιώς αναπτυσσόμενης επιχείρησης σε αντίθεση με την επιχείρηση που βρίσκεται σε διαδικασία γήρανσης:

Επιχειρήσεις σε ανάπτυξη	versus	Επιχειρήσεις σε γήρανση
1) Η επιτυχία απορρέει από την ανάληψη του κινδύνου		Η επιτυχία απορρέει από την αποφυγή του κινδύνου
2) Οι προσδοκίες ξεπερνούν τα αποτελέσματα		Τα αποτελέσματα ξεπερνούν τις προσδοκίες
3) Έλλειψη ρευστότητας		Υψηλή ρευστότητα
4) Έμφαση στη λειτουργία και όχι στον τύπο		Έμφαση στον τύπο και όχι στην λειτουργία
5) Τα προβλήματα είναι ευκαιρίες		Οι ευκαιρίες είναι προβλήματα
6) Σημασία έχει η προσφορά και όχι τα πρόσωπα		Σημασία έχουν τα πρόσωπα και όχι η προσφορά
7) Την εξουσία την έχουν το marketing και οι πωλήσεις		Την εξουσία την έχουν το λογιστήριο, η νομική υπηρεσία
8) Το management ελέγχει την επιχείρηση		Η επιχείρηση ελέγχει το management
9) Το management οδηγεί τα γεγονότα		Το management οδηγείται από την αδράνεια
10) Στόχοι το κέρδος και η προστιθέμενη αξία		Πολιτικές διασυνδέσεις

Πηγή Πίνακα: Γεωργόπουλος Α., 2004, σελ. 53.

7.4 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Όπως οι επιχειρήσεις, έτσι και τα προϊόντα διαγράφουν έναν κύκλο ζωής. Μια κλασική κατηγοριοποίηση των φάσεων που διέρχεται η ζωή ενός προϊόντος είναι η εξής: Έρευνα, νηπιακή εξέλιξη, ανάπτυξη, ωρίμανση και παρακμή.

Ο κύκλος ζωής ενός αγαθού, επηρεάζεται από τη ζήτηση του προϊόντος και την τεχνολογία. Πάνω από τον κύκλο ζωής του προϊόντος, κινούνται οι καμπύλες ζήτησης της τεχνολογίας.

Κάθε επιχείρηση, διαθέτει ένα «χαρτοφυλάκιο» αγαθών, διαφορετικού βαθμού τεχνολογικής έντασης, όπως και ωρίμανσης. Το κάθε ξεχωριστό αγαθό, έχει τη δική του συνεισφορά στη συνολική προστιθέμενη αξία και στον κύκλο εργασιών της επιχείρησης. Από τους διάφορους δυνατούς συνδυασμούς ανάμεσα σε προϊόντα και αγορές, προκύπτουν μια σειρά επιχειρηματικές στρατηγικές όπως της επέκτασης, της διαφοροποίησης της κάθετης ή της οριζόντιας ολοκλήρωσης, με τις οποίες ασχολούνται διεξοδικά οι επιστήμες

του στρατηγικού marketing και του στρατηγικού management. Το εν λόγω επίπεδο ανάλυσης, έχει επίσης χρηστική αξία για τη θεωρία της αναδιοργάνωσης επιχειρήσεων, υπό την έννοια ότι αναδιαρθρώσεις, εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών προκαλούνται συχνά από τον ανταγωνισμό, ο οποίος εκδηλώνεται στο πεδίο των αγορών και των προϊόντων. Για παράδειγμα, ο Porter¹ αναφέρει ότι στρατηγικές ανταγωνισμού όπως η επιλογή τμημάτων αγοράς, η διαφήμιση και το «τεχνολογικό μονοπάτι», βρίσκονται συχνά πίσω από την ανάπτυξη επιτυχημένων επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, μεταβολές σε προϊόντα και αγορές (π.χ. απώλεια μεριδίων αγοράς) μπορούν να δώσουν το έναυσμα για αναδιοργάνωση ή / και να αποτελέσουν ένα από τα αντικείμενά της.

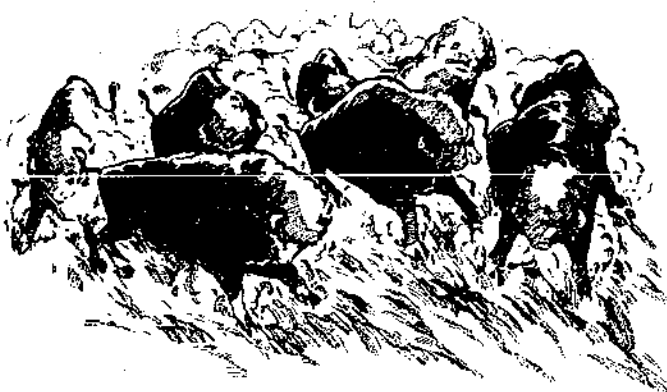
¹ Porter, 1991.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΟ ΚΑΙ ΤΟ ΝΕΟΤΕΡΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ (Ο ΒΟΥΒΑΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΧΗΝΕΣ)

8.1 ΤΟ ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ: Ο βούβαλος - αρχηγός και το κοπάδι του¹.

Κατά τα παλαιότερα χρόνια, επικρατούσε ένα πρότυπο ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης έπρεπε να προγραμματίζει, να δίνει εντολές, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει. Η όλη δηλαδή επιχείρηση, λειτουργούσε στο πρότυπο ενός κοπαδιού βούβαλων. Οι βούβαλοι είναι απόλυτα πιστοί



οπαδοί ενός αρχηγού. Κάνουν ό,τι ο αρχηγός θέλει να κάνουν, πηγαίνουν όπου ο αρχηγός θέλει να πάνε. Φυσικά, όπως γίνεται αντιληπτό, ο βούβαλος-αρχηγός είναι στην επιχείρηση ο ηγέτης.

Σε αυτό το είδος οργάνωσης, η όλη ανάπτυξη της επιχείρησης οφείλεται στην εξυπνάδα του ηγέτη, καθώς οι εργαζόμενοι κάνουν αυτό που τους λέει ο ηγέτης και είναι πιστοί και αφοσιωμένοι.

Η οργάνωση όμως, δεν λειτουργεί και πολύ σωστά κατ' αυτόν τον τρόπο διότι οι βούβαλοι ακολουθούν τυφλά έναν αρχηγό, στέκονται τριγύρω του και περιμένουν τις εντολές του. Όταν ο αρχηγός δεν είναι κάπου κοντά, τον περιμένουν μέχρι να επιστρέψει. Αυτό όμως είναι "δίκικο μαχαίρι" και αυτό, επειδή στην περίπτωση που ο αρχηγός πάθει κάτι και δεν μπορεί να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του, τότε το υπόλοιπο σύνολο δεν μπορεί να λειτουργήσει.

¹ Belasco and Stayer.

Έτσι, το έργο της επιχείρησης γίνεται δύσκολο καθώς δίνοντας όλες τις εντολές, χάνεις σημαντικό παραγωγικό χρόνο και δεν αντιδράς όσο γρήγορα πρέπει στις αλλαγές.

8.2 ΤΟ ΚΑΙΝΟΥΡΙΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ: Ένα κοπάδι χήνες¹.

Σε αυτό το πρότυπο υπάρχει μια ομάδα υπευθύνων, αλληλοεξαρτώμενων εργαζομένων, που μοιάζουν με ένα κοπάδι χήνες. Οι χήνες πετούν σε σχηματισμό «V», αλλάζοντας συχνά αρχηγό, ρόλο τον οποίο αναλάμβανε διαφορετική χήνα κάθε φορά. Καθεμιά χήνα έχει την ευθύνη



του εαυτού της για να φτάσει εκεί όπου πήγαινε το κοπάδι, αλλάζοντας ρόλους οποτεδήποτε αυτό ήταν αναγκαίο, άλλοτε ως αρχηγός, άλλοτε ως απλό μέλος του κοπαδιού, άλλοτε ως ανιχνευτής. Κι όταν αλλάζει ο προορισμός, οι χήνες έχουν της ευθύνη για την κατάλληλη αλλαγή και του σχηματισμού της ομάδας, σ' ένα παρόμοιο με «V» σχηματισμό, αλλά που θα διευκολύνει την προσγείωσή τους κατά κύματα. Δηλαδή η καθεμιά χήνα ξεχωριστά παίρνει κατά διαστήματα το ρόλο του ηγέτη.

Το ηγετικό αυτό πρότυπο, έχει αναπτυχθεί με βάσει τις παρακάτω αρχές:

- ❖ Οι ηγέτες μεταφέρουν την ευθύνη για μια δουλειά σε εκείνους που εκτελούν τη δουλειά αυτή.
- ❖ Οι ηγέτες δημιουργούν το περιβάλλον για ανάληψη ευθύνης, μέσα στο οποίο ο καθένας θέλει να είναι υπεύθυνος.
- ❖ Οι ηγέτες φροντίζουν για την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων.
- ❖ Οι ηγέτες μαθαίνουν γρήγορα και ενθαρρύνουν και τους άλλους να κάνουν το ίδιο.

Ένα παράδειγμα, είναι εκείνο του James Belasco και του Ralph Stayler όπου στο βιβλίο τους "Το πέταγμα του βούβαλου" αναφέρουν το παρακάτω παράδειγμα ενός ηγέτη που από το 1980 είχε προχωρήσει σε πλήρη αναδιοργάνωση της επιχείρησής του. Στα επόμενα δέκα χρόνια τα έσοδα είχαν διπλασιαστεί, οι πωλήσεις είχαν αυξηθεί κατά εννέα φορές και είχε βελτιωθεί

¹ Belasco and Stayer.

σημαντικά το επίπεδο ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Κι όλα αυτά, σε ένα βιομηχανικό κλάδο με σημάδια ωρίμανσης και παρακμής.

Πώς; Βάζοντας πλώρη για το προσωπικό, συναισθηματικό ταξίδι της αλλαγής της ηγετικής του συμπεριφοράς. Του άρεσε να είναι ο βούβαλος-αρχηγός. Τώρα όμως έπρεπε να μάθει πώς θα ήταν η χήνα - ηγέτης. Αυτό επετεύχθη με τον παρακάτω τρόπο:

Ας αναφερθούμε πρώτα, σε ένα μικρό ιστορικό. Στα τέλη της δεκαετίας του '70, δούλευε με τον παραδοσιακό τρόπο. Με συμβατικά κριτήρια, ήταν επιτυχημένος. Τα κέρδη τους, ξεπερνούσαν το μέσο όρο του κλάδου τους. Το ίδιο και η ποιότητα των προϊόντων τους. Είχαν μια μέση αύξηση κερδών περίπου 20% ετησίως και η εταιρία έχαιρε γενικής εκτίμησης.

Οι οικονομικές εκθέσεις ήταν πολύ καλές. Αυτός όμως καταλάβαινε ότι κάτι δεν πήγαινε καλά, γιατί παρατηρούσε ότι η επιχείρησή του απέδιδε πολύ κάτω από τις δυνατότητες της. Κάθε μέρα έβλεπε να μειώνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για δουλειά, ήταν αδιάφοροι, έκαναν ανόητα λάθη, παραπετούσαν μηχανήματα, σπαταλούσαν χρόνο και υλικά, και δεν δεχόντουσαν να αναλάβουν ευθύνη για τα περισσότερα από αυτά που έκαναν. Απλώς, ερχόντουσαν στην δουλειά, έκανα ό,τι τους έλεγαν να κάνουν και έφευγαν για τα σπίτια τους. Δηλαδή, δεν ήταν αφοσιωμένοι.

Έλεγε διαρκώς στον εαυτό του: «Δεν μπορώ να περιμένω να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση όπως είμαι εγώ. Στο κάτω - κάτω, εγώ είμαι ο ιδιοκτήτης, δεν είναι εκείνοι». Πολλοί φίλοι του εξέφραζαν παρόμοια λογική, όμως αυτή η απάντηση δεν του έμοιαζε λογική. Επιπλέον, ανησυχούσε για τον ανταγωνισμό. Ήταν επικεφαλής μιας μικρής περιφερειακής παραγωγικής μονάδας. Ήταν δυνατοί στην περιοχή του Ουισκόνσιν, κάνοντας εισβολές κατά καιρούς στις αγορές γειτονικών πολιτειών, αλλά, σε εθνικό επίπεδο, ήταν μικροί σε σύγκριση με αρκετούς από τους μεγάλους ανταγωνιστές. Όλες αυτές οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, μπορούσαν κυριολεκτικά να τους εξοντώσουν οποιαδήποτε στιγμή. Σε κάθε προσπάθεια να τις ανταγωνιστούν, μπορούσαν να τους ξεπεράσουν με τη διαφήμιση και τις τιμές, και να τους θέσουν εκτός αγοράς.

Πέρα από τους μεγάλους σε εθνικό επίπεδο ανταγωνιστές, υπήρχε μια σειρά από τοπικούς και περιφερειακούς παραγωγούς, που είχαν το πλεονέκτημα να είναι αρκετά μικροί ώστε να μπορούν να προσφέρουν καλές υπηρεσίες και ποιότητα στις τοπικές τους αγορές. Η δική του επιχείρηση ήταν πολύ μεγάλη για να έχει το πλεονέκτημα των μικρών εταιριών και πολύ μικρή για να έχει τα πλεονεκτήματα των μεγάλων. Συνειδητοποίησε τότε ότι η επιχείρησή του ήταν ευάλωτη. Αν κάποιος ανταγωνιστής ανακάλυπτε τον

τρόπο για να κλείσει το χάσμα μεταξύ πραγματικής και δυνητικής απόδοσης, πριν το καταφέρει αυτός τότε η επιχείρησή του, θα μπορούσε να αποτελεί παρελθόν.

Αρχίζοντας από τις αρχές της δεκαετίας του '80, αναζήτησε μια συνταγή για την ηγεσία. Ήθελε ένα βιβλίο με οδηγίες για τον τρόπο που θα καθοδηγούσε τους εργαζόμενούς του, έτσι που να ενδιαφέρονται για την δουλειά τους και την εταιρία τους.

Πέρασε τέσσερα χρόνια, προσπαθώντας να κάνει τον κόσμο στην επιχείρησή του να αλλάξει. Αναγκάστηκε να φέρει μια ομάδα συμβούλων. Αφού έφυγαν, προσπάθησε να κάνει περιγραφή καθηκόντων, ύστερα «διοίκηση μέσα από προκαθορισμένους στόχους». Στη συνέχεια, ήρθαν νέες τεχνικές επικοινωνίας και καθιέρωσαν έναν κύκλο συναντήσεων για ποιοτικό σχεδιασμό, όπου άκουγε προβλήματα και στη συνέχεια προσπαθούσε να τα διορθώσει. Οι συναντήσεις αυτές πολύ σύντομα κατέληξαν σε συνεδριάσεις παραπόνων. Έπειτα άρχισε να αλλάζει διευθυντές και στη συνέχεια τα πλάνα αμοιβών. Η απόδοση της επιχείρησης όλο και χειροτέρευε.

Το 1982 πια, ήταν εξαιρετικά απογοητευμένος και σκεφτόταν να πουλήσει την εταιρία. Ο συνεταίρος του είπε: «στα 'λεγα εγώ. Έτσι είναι η ζωή. Δεν υπάρχει πια εργασιακό ήθος, οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται». Όμως δεν ήθελε να τα παρατήσει τόσο εύκολα. Συνέχισε να πιέζει τους διευθυντές του και να αναζητά την απάντηση.

Άρχισε να παρακολουθεί σεμινάρια και να μελετά. Σ' ένα σεμινάριο, ένας καθηγητής του άναψε ένα φως. Ισχυριζόταν ότι **η απόδοση ήταν το κλειδί για την οργανωτική επιτυχία**. Ότι δουλειά της διοίκησης είναι να καθιερώνει τις συνθήκες, μέσα στις οποίες η απόδοση θα υπηρετούσε και τα συμφέροντα της εταιρίας και τα συμφέροντα του καθενός εργαζόμενου, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτό του φάνηκε πάρα πολύ λογικό. Προσέλαβε αυτόν τον καθηγητή ως προσωπικό σύμβουλο και βοηθό στην ανάπτυξη των ιδεών του.

Ο καθηγητής του επέμενε πως δεν επρόκειτο να δουλέψει μαζί του εάν δεν ήταν διατεθειμένος να δουλέψει μαζί του. Ειδικότερα, ο καθηγητής, τον ρώτησε αν ήταν πρόθυμος να δει τον εαυτό του ως το πρόβλημα αντί να αντιμετωπίσει έτσι όλους τους άλλους μέσα στην επιχείρηση. Αρχικά, ήταν πολύ δύσκολο να αποδεχτεί κάτι τέτοιο. Ύστερα όμως από την τούση μέχρι τότε απογοήτευση, ήταν πρόθυμος να λάβει υπόψη του τα πάντα και συμφώνησε.

Ο καθηγητής του έδωσε ορισμένα σεμινάρια για εκείνον και την ομάδα των διευθυντών του. Επιπλέον, καλούσε τον καθηγητή αρκετές φορές την

εβδομάδα για να συζητήσουν συγκεκριμένα θέματα. Τον βοηθούσε να σκεφτεί διεξοδικά τον καινούργιο ρόλο του. Τον βοηθούσε στην καθοδήγηση των ανωτέρων του στελεχών του, προκειμένου να αναπτύξουν και εκείνοι νέους τρόπους σκέψης.

Υστερα από μια έρευνα συμπεριφοράς που πραγματοποίησε ο ιδιοκτήτης της εταιρίας, με έκπληξη είδε τα αποτελέσματα τα οποία έδειχναν πως στην επιχείρηση υπήρχε πρόβλημα κινήτρων για τους εργαζόμενους. Κάτι ήταν τελείως λάθος. Είχε μια μικρή επιχείρηση με δυνατότητες να φτάσει πάνω από το μέσο όρο. Η εταιρία βρισκόταν μόλις και με τα βίαις στο μέσο όρο.

Στην αρχή, δεν ήθελε να πιστέψει την έρευνα. Πίστευε πως ή η μεθοδολογία πρέπει να είναι λανθασμένη, ή οι ερωτήσεις δεν ήταν καλά διατυπωμένες. Αν αποδεχόταν ότι υπήρχε ένα πρόβλημα κινήτρων για τους εργαζόμενους, θα σήμαινε πως εξαρτιόταν από εκείνον να κάνει κάτι αλλά δεν ήξερε τί.

Τότε αναρωτήθηκε γιατί να υπάρχει πρόβλημα κινήτρων στους εργαζόμενους. Σ' εκείνο το στάδιο δεν μπορούσε να δει πως το εμπόδιο στη ουσία ήταν εκείνος και μόνο. Όλα όσα είχε μάθει και είχε κάνει μέχρι τότε, τον έπειθαν πως μόνο αν ο ίδιος έκανε κάτι, αυτό το κάτι θα γινόταν σωστά. Θεωρούσε, πως δουλειά του ως ηγέτης ήταν να δημιουργεί τα θέματα και ύστερα να τους παρακινεί να τα διεκπεραιώσουν. Το αποτέλεσμα, ήταν όσο λιγότερα προσδοκούσε από τους εργαζόμενούς του, τόσο λιγότερα έκαναν.

Το κύριο εμπόδιο σε αυτό το σημείο ήταν ο φόβος για τον αυτοσεβασμό του. Πίστευε, πως η μεγαλύτερη αξία του ως ηγέτης της εταιρίας του, οφείλετο στο γεγονός ότι ήταν αυτός που έπαιρνε τις αποφάσεις και έλυνε τα προβλήματα, ο άνθρωπος που είχε την ευθύνη. Φοβόταν, ότι δεν θα είχε και πολλά να κάνει χωρίς αυτές τις πλευρές της δουλειάς του. Παρά την πίστη του αυτή, αν ήθελε να εξελιχθεί, έπρεπε να αποδεχτεί πως υπήρχε πολύ περισσότερο ανταποδοτική και παραγωγική δουλειά να κάνει, από τη στιγμή βέβαια που θα έβρισκε το χρόνο γι' αυτήν. Έπρεπε να μάθει να υπερηφανεύεται για τα συλλογικά αποτελέσματα που πετύχαινε η επιχείρηση και όχι μόνο για τα προσωπικά του, μεμονωμένα επιτεύγματα.

Τελικά, μια μέρα κατάλαβε, πως αυτός δημιούργησε αυτό το μέρος, αυτός το έστησε, αν δεν δουλεύει σωστά είναι δική του ευθύνη και αυτός είναι το πρόβλημα. Συνειδητοποίησε τελικά, ότι η προηγούμενη επιτυχία του ως ηγέτης της εταιρίας του, ήταν και το μεγαλύτερό του εμπόδιο. Αυτές οι ίδιες ηγετικές αποφάσεις που είχαν φέρει την επιτυχία του, είχαν γίνει σπόροι της αποτυχίας του. Ο τρόπος που σχεδίαζε τη δουλειά, ο τρόπος που ενεργούσε, η οργανωτική δομή που είχε στήσει, οι πρακτικές που χρησιμοποιούσε,

προξενούσαν τις παρενέργειες, που τώρα τον έκαναν να νιώθει δυστυχής. Αν ήθελε να αλλάξει τα αποτελέσματα, θα έπρεπε να αλλάξει τον τρόπο που καθοδηγούσε την επιχείρηση.

Ήθελε ένα διαφορετικό αποτέλεσμα και πήρε την απόφαση να αλλάξει. Ήθελε να δημιουργήσει ένα νέο επίπεδο οργανωτικής απόδοσης. Πίστευε ότι μπορούσε απλά να διατάξει να γίνει κάτι και θα γινόταν.

Μ' αυτή την καινούργια του εικόνα, έκανε ένα σοβαρό λάθος. Αντέδρασε ενστικτωδώς στη γνώση που μόλις είχε ανακαλύψει και διέταξε τους ανθρώπους του να γίνουν διαφορετικοί. Χρησιμοποίησε το απολυταρχικό του στυλ για να παραιτηθεί. Είπε στα ανώτερα στελέχη του πως «από σήμερα και στο εξής, έχετε την ευθύνη να παίρνεται μόνοι σας αποφάσεις». Το θέμα ήταν όμως, ότι τους είχε εκπαιδεύσει να περιμένουν από τον ίδιο να τους λύσει τα προβλήματά τους με αποτέλεσμα, όταν παρουσιαζόταν ένα πρόβλημα, να προσπαθούν να σκεφτούν τί θα έκανε αυτός στη θέση τους. Για παράδειγμα, ο αρμόδιος για τις πωλήσεις αντιπρόεδρος του, έμεινε άναυδος όταν του είπε ότι θα είχε την ευθύνη για όλες τις αποφάσεις σχετικά με τις πωλήσεις. Έτσι, προσπαθούσε κάθε φορά να συμπεριφερθεί, όπως θα έπραττε ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Τον είχε εκπαιδεύσει δηλαδή κατά ένα τρόπο και προσδοκούσε να συμπεριφερθεί κατά ένα άλλο. Δεν μπορούσε να το κάνει. Παρότι δούλεψαν μαζί στενά για περισσότερο από ενάμιση χρόνο και προσέλαβε προσωπικούς συμβούλους για να δουλέψουν μαζί με τον αντιπρόεδρο, τελικά, αναγκάστηκε να τον αντικαταστήσει παρότι ήταν επιπλέον και πολύ στενός του φίλος!

Τελικά και οι τρεις ανώτεροι διευθυντές του έφυγαν, ανίκανοι να αντεπεξέλθουν στη νέα πραγματικότητα που τους είχε επιβληθεί. Ουσιαστικά όλοι μέσα στην επιχείρηση μόνο λίγο καιρό έμειναν. Μετά από μήνες εξαντλητικής δουλειάς, πείστηκε πως ότι και αν έκανε δεν απέδιδε. Δεν ήταν δυνατό με μια απλή προσταγή να αλλάξουν οι εργαζόμενοί του. Όταν το συνειδητοποίησε αυτό, κατέρρευσε.

Αρχικά, αντέδρασε στο συναισθηματικό κόστος της αλλαγής καταφεύγοντας στην αφαίρεση. Επί ένα χρόνο είχε συναντήσεις με τους απευθείας αναφερόμενους σε εκείνον που δούλευαν πάνω στο «όραμα». Υστερα από μεγάλο αγώνα, συμφώνησαν τελικά σε τέσσερις βασικές διαστάσεις του οράματος: εργασιακή ασφάλεια, αύξηση αμοιβών, προαγωγές και προσπάθεια να κάνουνε όλους να καταλάβουν πως το συμφέρον τους εξυπηρετείται στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό από την επιτυχία ολόκληρης της επιχείρησης.

Όλη αυτή η καταστροφική του εμπειρία στη διάρκεια των πρώτων χρόνων της δεκαετίας του '80, τον βοήθησε να καταλάβει, πως οι ενστικτώδεις

ηγετικές του αντιδράσεις ήταν λάθος. Είχε μάθει μια συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά και ηγετικές συνήθειες που βασιζόνταν σε συγκεκριμένες συνθήκες. Τώρα που οι συνθήκες ήταν διαφορετικές, έπρεπε να είναι κι αυτός διαφορετικός. Αρχισε τότε να δουλεύει με όλους μέσα στην επιχείρηση, για να τροποποιήσει πολλά συστήματα και δομές που είχε ο ίδιος συγκροτήσει. Κατάλαβε, ότι η πρώτη του αντίδραση είναι συνήθως λανθασμένη. Πολύ συχνά είναι κατάλοιπο του παλιού ηγετικού προτύπου.

Στα μέσα του 1986, ήταν ευχαριστημένος με την πρόοδό του. Οι εργαζόμενοι προσδοκούσαν να αναλάβουν την ευθύνη για την απόδοσή τους. Όλοι το ήθελαν και όλοι έκαναν εξαιρετική δουλειά. Τα κέρδη ήταν σημαντικά, όπως και τα περιθώρια κέρδους και τα επίπεδα ποιότητας. Τότε εμφανίστηκε μια εταιρία και του παρουσίασε μια χρυσή ευκαιρία αλλά και μια σημαντική απειλή.

Η επιχείρηση αυτή ήταν μια κατά πολύ μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής λουκάνικων, η οποία ενοποιούσε εργοστάσια. Του πρόσφεραν να αναλάβει την παραγωγή ενός εργοστασίου που επρόκειτο να κλείσουν. Αυτό, αντιπροσώπευε μια τεράστια αύξηση στις παραγγελίες τους. Ήταν εξαιρετικά ευτυχής, διότι η εταιρία αυτή είχε τη φήμη του προμηθευτή με την υψηλότερη ποιότητα στην αγορά. Η νέα φιλοσοφία έφερνε αποτελέσματα.

Η δουλειά ήταν πολύ ελκυστική και μπορούσε να είναι πολύ επικερδής. Μπορούσε επίσης να δικαιολογήσει το κόστος ενός νέου, περισσότερο δυναμικού εργοστασίου. Τα θετικά στοιχεία ήταν πολλά, με την προϋπόθεση ότι η εταιρία του, μπορούσε να ανταποκριθεί απολύτως ικανοποιητικά.

Για να πετύχει όμως την ζητούμενη αυτή παραγωγή, θα έπρεπε πολύ γρήγορα να προσλάβει και να εκπαιδεύσει μια μεγάλη ομάδα νέων ανθρώπων και να διδάξει στους ήδη εργαζόμενους σ' αυτήν νέες τεχνικές. Θα έπρεπε να κρατήσουν την ποιότητα υψηλά και στα προϊόντα της εταιρίας που τους τα ζήτησε, αλλά και στα δικά τους προϊόντα καθώς και να δουλεύουν έξι με επτά μέρες την εβδομάδα, για περισσότερο από ένα χρόνο, μέχρι να ετοιμαστεί το νέο εργοστάσιο. Αν η εταιρία ακύρωνε (κάτι που μπορούσαν να κάνουν με γνωστοποίηση ένα μήνα πριν), τότε θα αντιμετώπιζαν την περίπτωση απόλυσης σημαντικού αριθμού εργαζομένων και θα είχε φορτωθεί μια νέα εγκατάσταση που δεν θα χρειαζόταν πλέον. Κι ενώ δεν επρόκειτο ίσως για μια καθοριστική για το μέλλον της εταιρίας απόφαση, αυτός ήταν έτοιμος να την πάρει μόνος του.

Απ' όσα είχε μάθει από την διάρκεια της πορείας του προς την κατανόηση ενός διαφορετικού ηγετικού προτύπου, ήταν σαφές για εκείνον πως ο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της στην περίπτωση αυτή, ήταν η

δέσμευση του κόσμου που έκανε τα λουκάνικα. Εκείνοι έπρεπε να το επιτύχουν.

Τα στελέχη του, συναντήθηκαν με όλους τους εργαζόμενους στο εργοστάσιο και τους παρουσίασαν το πρόβλημα. Σχεδόν αμέσως, μικρότερες ομάδες συναντήθηκαν και συζήτησαν τα σχετικά με την απόφαση. Δυο εβδομάδες αργότερα οι εργαζόμενοι αποφάσισαν, σχεδόν ομόφωνα, να αναλάβουν την δουλειά. Αν είχε μείνει προσκολλημένος στο παραδοσιακό πρότυπο, θα είχε βασανιστεί μόνος του για την απόφαση αυτή και προφανώς θα την είχε απορρίψει. Οι κίνδυνοι, ήταν υπερβολικά μεγάλοι. Οι εργαζόμενοι, όμως έχοντας εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, ανταποκρίθηκαν στην πρόκληση.

Αποτέλεσμα ήταν, η εταιρία να ξεπεράσει τις προσδοκίες τους. Ο χρόνος που χρειάστηκε, ήταν πολύ λιγότερος από τον αναμενόμενο. Η ποιότητα ανέβηκε σε όλο το εργοστάσιο, όπως και στην εταιρία που τους έκανε την προσφορά. Το νέο εργοστάσιο, άρχισε να λειτουργεί από το 1987. Από τότε έως σήμερα, οι δύο αυτές εταιρίες συνεργάζονται δίνοντας ακόμη μεγαλύτερη δουλειά η μια στην άλλη επιχείρηση.

Η επιτυχία είναι πάντα ο μεγαλύτερος εχθρός. Η εταιρία του, έχει κάνει τεράστια άλματα. Πωλήσεις, ποιότητα, παραγωγικότητα και κέρδη, ξεπέρασαν κατά πολύ ό,τι θα μπορούσε να φανταστεί δέκα χρόνια πριν. Την εποχή εκείνη, είχαν μια οριζόντια απόδοση και ο ανταγωνισμός είχε αρχίσει να κερδίζει θέσεις σε βάρος τους. Κάποιος έπιασε ακριβώς το νόημα όταν είπε: «Δεν βλέπουμε το στόχο μας. Μιλάμε για το τί είμαστε, αντί να μιλάμε για το τί θέλουμε να γίνουμε».

Το σχόλιο αυτό, αφορούσε τόσο τον ιδιοκτήτη όσο και την υπόλοιπη εταιρία. Είχε γίνει άνετος με τη νέα διαδικασία και σταμάτησε να πιέζει τα πράγματα. Στην απόδοση της εταιρίας του, καθρεπτιζόταν η δική του απόδοση και αν οι εργαζόμενοί του δεν μάθαιναν αρκετά γρήγορα, αυτό μπορούσε να σημαίνει μόνον ότι αυτός δεν μάθαινε αρκετά γρήγορα. Τελικά όμως, συνήλθε και συνέχισε να μαθαίνει και να εξελίσσεται και πάλι ως ηγέτης. Και πάντα αυτό πρέπει να γίνεται, διότι ηγέτης σημαίνει να μαθαίνεις ακατάπαυστα.

8.3 Η ΑΛΛΑΓΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ

Ο παλιός τρόπος: Αρκετές εταιρίες ακολουθούν το παλαιό ηγετικό πρότυπο. Το παρακάτω παράδειγμα¹, είναι η ιστορία ενός ατόμου στην εταιρία του οποίου ξεκίνησαν πριν από κάποιο διάστημα, μια μεγάλη προσπάθεια για

¹ Belasco and Stayer.

αλλαγές, προσπάθεια που αποσκοπούσε στην ταχύτερη είσοδό τους στην αγορά και στην εστίαση στον πελάτη.

Την εγκαινίασαν εντυπωσιακά, με μια σειρά συζητήσεων, με ομιλητή ένα μεγάλο όνομα και ένα πάνελ που αποτελείτο από πελάτες. Κρέμασαν παντού τετράχρωμες αφίσες, δημιούργησαν ομάδες πρωτοβουλίας και παρενέβαινε κάθε μέρα σε μια προσπάθεια να διεγείρει το ενδιαφέρον.

Για περίπου δύο μήνες το πράγμα δούλεψε καλά. Τα προβλήματα των πελατών μειώθηκαν, οι ομάδες συναντιόνταν τακτικά και υπήρχε πολλή συζήτηση πάνω στην επιτάχυνση της ανάπτυξής τους. Όμως δύο μήνες αργότερα άρχισαν να εμφανίζονται παράπονα. «Παίρνει πολύ χρόνο η ιστορία αυτή». «Οι περισσότεροι δεν συνεργάζονται. Γιατί να κάνω εγώ όλη την παραπάνω δουλειά;». Μετά από δυο μήνες αποφάσισαν να δώσουν σε όλους χριστουγεννιάτικη άδεια και ανέστειλαν τις δραστηριότητες των ομάδων. Ο διευθυντής τους προγραμματίζει με το νέο έτος να μιλά περισσότερο χρόνο με καθένα ξεχωριστά, και να τους κάνει να πάρουν μπρος και πάλι. Μέσα του όμως τον απασχολεί ένα ερώτημα. Γιατί θα πρέπει να είναι εκείνος που θα κρατά ζωντανή αυτήν τη διαδικασία και γιατί δεν προχωρά από μόνη της;

Όταν το αφεντικό οικειοποιηθεί το πρόβλημα, σπάνια αυτό μπορεί να λυθεί. Παρακάτω παρατίθεται άλλη μια περίπτωση ενός διευθυντή ο οποίος αντιμετώπιζε πρόβλημα κόστους σε ένα από τα εργοστάσιά του.

Υστερα από πολλές αναποτελεσματικές προσπάθειες, παραδέχτηκε πως έπρεπε να κάνει το πρόβλημα του κόστους, πρόβλημα των εργαζομένων και όχι δικό του. Άρχισε αλλάζοντας ένα τμήμα του συστήματος πληροφόρησης. Συνήθως, εκείνος πάλευε με τα θέματα του ανταγωνισμού και αυτός που ανησυχούσε όταν έχαναν ένα πελάτη ή ένα διαγωνισμό για μια νέα δουλειά. Είχε χάσει τον ύπνο του, ανησυχώντας για το πώς θα έφτιαχναν τον προϋπολογισμό, ή θα πλήρωναν τους μισθούς, ή θα αγόραζαν νέα μηχανήματα ή θα επένδυαν σε νέες παραγωγικές διαδικασίες. Για να μεταβιβάσει αυτή την ευθύνη, έκανε γνωστή τη δύσκολη οικονομική πραγματικότητα της δουλειάς τους στους ανθρώπους, ιδιαίτερα την κατάσταση που αντιμετώπιζαν με τον ανταγωνισμό. Πληροφορούσε συνεχώς τους εργαζόμενους για τους μελλοντικούς διαγωνισμούς, τους έδινε πληροφορίες για τις τιμές των ανταγωνιστών και κάθε φορά που έχαναν ένα πελάτη, τους έλεγε τι συνέβη και γιατί έχασαν τον πελάτη. Αρχικά, ήταν επιφυλακτικοί. Οι ενδοιασμοί τους εξαφανίστηκαν όταν έφερε μπροστά τους αρκετούς πρώην πελάτες, αλλά και αρκετούς πιθανούς μελλοντικούς πελάτες που είχαν επιλέξει μια άλλη προσφορά, για να συζητήσουν μαζί τους τις αιτίες που είχαν χάσει τις συγκεκριμένες δουλειές. Οι άνθρωποι άρχισαν να παίρνουν το μήνυμα: «Πρέπει να κάνουμε κάτι για να προστατέψουμε τις δουλειές μας».

Αφού ηρέμισαν λίγο τα πράγματα, άρχισε να ρωτάει: «Κατά τη γνώμη σας, τί είναι υψηλή απόδοση; Ποια εμπόδια μας αποτρέπουν από το να έχουμε υψηλή απόδοση; Ποιος έχει την ευθύνη για τα εμπόδια αυτά; Ποιες οι ενέργειες στις οποίες θα μπορούσαμε να προβούμε;». Όλοι συμμετείχαν στη διαδικασία κάποιιοι με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και κάποιιοι με μικρότερο.

Ήταν εντυπωσιασμένοι από τις υψηλές προσδοκίες που έθεσαν τα μέλη της εταιρίας στους εαυτούς τους. Κι ακόμη, από το γεγονός ότι ήταν πρόθυμοι να δουλέψουν για να επιτύχουν τα υψηλά τους κριτήρια. Ομάδες εθελοντών ξεκίνησαν να δουλεύουν με σκοπό την απομάκρυνση των εμποδίων που έφραζαν το δρόμο τους. Έτσι, ανακάλυψαν ότι πολλά από τα εμπόδια αυτά, ανήκαν σε λάθος συστήματα και δομές.

Ακολουθώντας τις υποδείξεις της ομάδας, άλλαξαν το σύστημα αμοιβών για να ανταμείψουν την μείωση του κόστους, το σύστημα πληροφοριών για να δείξουν σε καθένα πόσο πολύ κόστος δημιουργήσε, και το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης για να προκαλέσουν εβδομαδιαίες συζητήσεις για τη μείωση του κόστους. Όλα αυτά τα συστήματα, σχεδιάστηκαν και διευθύνθηκαν από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Πολύ σύντομα, είχανε το χαμηλότερο κόστος μονάδας στον κλάδο τους και αυτός είχε απαλλαγεί από την έγνοια να προωθεί αδιάκοπα την ανάγκη για μείωση του κόστους.

Ο νέος τρόπος: Στο νέο τρόπο, η ευθύνη ανήκει στον εργαζόμενο. Οι άνθρωποι πισωγυρίζουν στα παλιά πρότυπα επειδή η ευθύνη για τον καινούριο τρόπο παραμένει σε κάποιον άλλο, συνήθως στο αφεντικό. Δεν βλέπουν την πραγματική ανάγκη για διαφοροποίηση κι έτσι επανέρχονται στα παλιά αμέσως μόλις ελαττωθεί ή εξαφανιστεί η πίεση. Γι' αυτό, και προκειμένου να ενισχυθεί ένα νέο πρότυπο συμπεριφοράς, επιβάλλεται να φέρουμε τους ανθρώπους σε ευθεία αντιπαράθεση με την πραγματικότητα της αγοράς. Είναι λάθος να κρατάμε τους εργαζόμενους στο σκοτάδι σε σχέση με την οικονομική πραγματικότητα. Αν η ευθύνη για την επίτευξη υψηλής απόδοσης δεν ανήκει σε όλους τους εργαζόμενους, δεν μπορεί να ανήκει σε κανέναν.

Στο σημερινό κόσμο του καπιταλισμού της γνώσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι υπεύθυνοι για την απόδοσή τους. Η επιτυχία ή αποτυχία μιας εταιρίας, πρέπει να εξαρτάται από τα άτομα που κατέχουν το πλέον σημαντικό κεφάλαιο. Δουλειά του ηγέτη, είναι να καθορίζει την κατεύθυνση, να απομακρύνει τα εμπόδια που αποτρέπουν την εστίαση της προσοχής και στη συνέχεια να δίνει στους κάτοχους του κεφαλαίου της γνώσης, τη δυνατότητα να αναλάβουν προσωπικά την ευθύνη της πορείας προς αυτή την κατεύθυνση. Είναι πολύ σκληρό να επιτευχθεί αυτή η νοοτροπία. Είναι όμως πολύ απαραίτητη.

8.4 ΟΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ

Οι ενέργειες, πρέπει να μεταβιβάζουν την ευθύνη στους σωστούς ανθρώπους γι αυτό πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα σωστά βήματα για να μεταφερθούν και να ανατεθούν ευθύνες:

1. Προσδιορισμός αυτών που εκτελούν τη δουλειά και αυτών που πρέπει να εκχωρήσουν ευθύνες. Σχεδόν πάντοτε οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που κάνουν τη δουλειά και εκείνοι που εκχωρούν ευθύνες είναι οι επικεφαλείς και οι ειδικοί.
2. Ανάμιξη των εργαζομένων στον καθορισμό της κατεύθυνσης, μέσα από τον προσδιορισμό των εμποδίων, την ανάπτυξη της υπευθυνότητας και την ανάληψη πρωτοβουλίας.
3. Πρέπει να χρησιμοποιείται η ίδια λογική στον καθημερινό χειρισμό καταστάσεων, για να ενισχύσουμε τη σωστή ευθύνη για την απόδοση.

Για παράδειγμα, κάποιος πρώτα εξειδίκευσε το όραμά του για την υψηλή απόδοση να είναι η υψηλότερη αξία στην αγορά, ως προς:

1. Την προσφορά των καλύτερων ποιοτικά προϊόντων, κατά την κρίση του πελάτη.
2. Τη δυνατότητα όλοι οι άνθρωποι, ακόμα και στις κατώτερες θέσεις της επιχείρησης, να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις σε σχέση με την ποιότητα.
3. Τη διαρκώς βελτιούμενη παραγωγικότητα.
4. Την αφομοίωση της μεθοδολογίας αυτής σε τέτοιο βαθμό, ώστε να γίνει ένας μόνιμος τρόπος ζωής.

Για να υλοποιήσει το όραμα, σχεδίασε την εξής στρατηγική:

1. Η ανώτερη διοίκηση σε κάθε εγκατάσταση, θα καθορίζει την υψηλή απόδοση για τη συγκεκριμένη εγκατάσταση, καθώς και τα εμπόδια, τους υπεύθυνους και τις ενέργειες.
2. Κάθε τμήμα στην εγκατάσταση, θα προσδιορίζει την υψηλή απόδοση για το ίδιο τμήμα, καθώς και τα εμπόδια, τους εργαζόμενους και τις ενέργειες.
3. Στη συνέχεια κάθε εργαζόμενος θα καθορίζει την υψηλή απόδοση για τον εαυτό του, μέσα στο πλαίσιο του ορισμού για την υψηλή απόδοσή της εταιρίας, της εγκατάστασης και του τμήματος. Αυτό γίνεται σε μια σύσκεψη εργασίας, που συγκαλούν οι διευθυντές της μονάδας ή του τμήματος.

Πρέπει να προσεχθεί η έμφαση που δίνεται στο να αναλάβουν οι «σωστοί» άνθρωποι, τη «σωστή» ευθύνη και να προχωρήσουν στις σωστές ενέργειες. Οι «σωστές» ενέργειες είναι εκείνες που ανταποκρίνονται στα εξής κριτήρια:

1. Τι μπορεί να παραδοθεί: κάποια συγκεκριμένη, απτή και εξειδικευμένη ενέργεια, μια σύσκευή, ένα σχέδιο, ένα πρόγραμμα, απαντήσεις στην ερώτηση: «Τί θα γίνει;».
2. Μετρήσεις: ένας δείκτης που βοηθά να ξέρει κάποιος, πότε έχετε επιτύχει αυτό που έχει προγραμματίσει να κάνει. Απαντήσεις στην ερώτηση: «Πως θα ξέρουμε πότε το έχουμε καταφέρει;».
3. Ημερομηνία: Πρέπει να υπάρχει μια ημερομηνία στην οποία θα πρέπει να έχει γίνει αυτό που έχει προγραμματιστεί. Απαντήσεις στην ερώτηση: «Πότε θα έχει γίνει;».
4. Προσωπική ευθύνη: όνομα του ανθρώπου που θα έχει την ευθύνη γι' αυτό που πρέπει να γίνει. Απαντήσεις στην ερώτηση: «ποιος θα το κάνει;».

Οι ηγέτες, στην εποχή του καπιταλισμού της γνώσης, εξασφαλίζουν με δική τους πρωτοβουλία και εγκαίρως τη συμμετοχή των ανθρώπων τους, στην ανάληψη ευθύνης για επίτευξη υψηλής απόδοσης και την απομάκρυνση των εμποδίων που αποτρέπουν την υψηλή απόδοση.

Επιλογή σωστών “παικτών” για τη σωστή θέση:

Είναι δύσκολο να κερδίζεις το κύπελλο παίζοντας με μια ομάδα που έχει στη σύνθεσή της ένα δεκάχρονο, από το παιδικό πρωτάθλημα. Το ουσιαστικό είναι, οι άνθρωποι να παίρνουν πρωτοβουλίες, που είτε θα προσφέρουν υψηλή απόδοση για τους πελάτες τους είτε θα απομακρύνουν τα εμπόδια, ώστε να είναι σε θέση να πάρουν τις σωστές πρωτοβουλίες. Αυτό όμως προϋποθέτει, ότι όλοι πρέπει να κάνουν τη δουλειά για την οποία είναι πιο κατάλληλοι.

Εντοπισμός σωστής δουλειάς: οι θέσεις με το σημαντικό πλεονέκτημα

Πρέπει να ξεκινήσει κάποιος, κάνοντας τις σωστές ερωτήσεις στρατηγικής λογικής:

- Τί ικανότητες, νοοτροπίες και συμπεριφορές απαιτούνται για την προσφορά υψηλής απόδοσης;
- Ποιες θέσεις μου δίνουν το μεγαλύτερο πλεονέκτημα, για να μπορώ να εμφυσήσω αυτές τις ικανότητες, νοοτροπίες και συμπεριφορές σ' όλη την επιχείρηση.

Το παρακάτω παράδειγμα αναφέρει την περίπτωση ενός διευθυντή, ο οποίος όταν πρωτο ανέλαβε μια εταιρία παραγωγής μελανιού, παρουσίαζε ζημίες ύψους 400.000 δολαρίων το χρόνο. Έπρεπε να βελτιώσουνε την επάρκειά τους απέναντι και στους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες

τους. Υπήρχαν δύο θέσεις κλειδιά που θα μπορούσαν να επιτύχουν αυτές τις βελτιώσεις: ο αντιπρόεδρος που είχε την ευθύνη για την παραγωγή, και ο αντιπρόεδρος που είχε την ευθύνη για τις πωλήσεις. Μαζί, ανέπτυξαν τις περιγραφές καθηκόντων για τις δύο αυτές θέσεις. Τώρα, σύμφωνα με όσα έχει μάθει, έχει αναθεωρήσει σε σημαντικό βαθμό αυτές τις περιγραφές. Η περιγραφή καθηκόντων που είχε γράψει τότε ήταν η παρακάτω:

Αντιπρόεδρος, αρμόδιος για την παραγωγή:

1. Δημιουργία της πλέον αποτελεσματικής διαδικασίας, χωρίς σημαντικά υψηλή επένδυση σε κεφάλαια.
2. Έγκαιρη παράδοση σε κάθε πελάτη.
3. Προϊόντα με την υψηλότερη δυνατή ποιότητα και την καλύτερη παραγωγική διαδικασία στον κλάδο.
4. Δημιουργία συνθηκών όπου οι άνθρωποι της παραγωγής θα αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται, ανταμείβονται, και ότι είναι παραγωγικοί.

Αντιπρόεδρος, αρμόδιος για τις πωλήσεις:

1. Αύξηση του μικτού τζίρου κατά 30% το χρόνο, για τα επόμενα τρία χρόνια.
2. Εισαγωγή σε τουλάχιστον τρεις νέες αγορές και κατάκτηση ενός ελάχιστου μεριδίου 20% σ' αυτές.
3. Κυριαρχία στις υπάρχουσες αγορές, με κατάκτηση τουλάχιστον του 50% καθεμιάς από αυτές.
4. Λειτουργία ενός αποτελεσματικού καναλιού διανομής, σε συνεργασία με τρίτους, με το οποίο θα εξασφαλίσουμε την καλύτερη διανομή σε κάθε περιοχή.
5. Εξασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών.

Από κοινού όρισαν στη συνέχεια, μερικές σημαντικές ικανότητες που θα είχαν ως επακόλουθο τη συμπεριφορά που ήθελαν:

Αντιπρόεδρος, αρμόδιος για την παραγωγή:

1. Να έχει εμπειρία στη χημική βιομηχανία.
2. Να έχει ως πρώτη προτεραιότητα τον πελάτη και τις προθεσμίες.
3. Να έχει καλές ανθρώπινες σχέσεις.
4. Να μπορεί να αποδίδει κάτω από πίεση και να μη μεταδίδει αυτή την πίεση.
5. Να είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες.

Αντιπρόεδρος, αρμόδιος για τις πωλήσεις:

1. Κοινωνικός, με ικανότητες αντιμετώπισης των ανθρώπων.
2. Να κυνηγά τα επιτεύγματα, να θέλει να επιτύχει τους στόχους.
3. Να κατανοεί και τους πελάτες και τη δουλειά του, και να μη δίνει εξωπραγματικές υποσχέσεις.

4. Να πετυχαίνει συμφωνίες που και στις ανάγκες των πελατών θα ανταποκρίνονται και τα προϊόντα της εταιρίας του θα προωθούν.

Χρησιμοποίησαν αυτές τις περιγραφές επιδόσεων, για να δημιουργήσουν συμβόλαια απόδοσης, που θα περιείχαν δέσμευση και για βελτίωση της επάρκειας και για βελτίωση των παρεχόμενων προς τον πελάτη υπηρεσιών. Μέσα σε λίγες εβδομάδες, παρατήρησε ουσιαστική βελτίωση σ' όλη την εταιρία, που οφείλετο σ' αυτούς τους δύο ανθρώπους κλειδιά, οι οποίοι λειτούργησαν και ως πρότυπο.

Οι περιγραφές, πρέπει να είναι απλές. Μπορεί να προκύψουν δώδεκα σημαντικές διαστάσεις για μια θέση, μόνον όμως τρεις απ' αυτές είναι σημαντικές. Πρέπει πρώτα να ψάχνουμε για τις σημαντικές διαστάσεις και ύστερα γι' αυτές «που καλά θα ήταν να υπάρχουν».

Από τη στιγμή που θα υπάρχει η περιγραφή, πρέπει να βρεθεί ο άνθρωπος που ταιριάζει περισσότερο σ' αυτήν. Η επιλογή είναι το κλειδί για τη σωστή εκλογή. Όσο ευρύτερο δείγμα, τόσο καλύτερη επιλογή θα γίνεται. Πρέπει να βρεθούν πολλοί άνθρωποι για να μπορεί να γίνει επιλογή ανάμεσά τους.

Μερικές τεχνικές για σωστή επιλογή είναι:

1. Η προετοιμασία έχει μεγάλη σημασία. Πρέπει να ξαναβλέπουμε την περιγραφή μας, προτού μιλήσουμε σε οποιονδήποτε.
2. Να γίνονται ευθείες ερωτήσεις, όπως:
 - Τί θα επανασχεδιάζατε στην τελευταία σας δουλειά και γιατί;
 - Πώς απαντούν αυτοί που σας συστήνουν στις εξής ερωτήσεις;
3. Κρατάτε λεπτομερείς σημειώσεις. Είναι πολύ εύκολο να ξεχαστεί κάτι.
4. Κάντε σκληρές ερωτήσεις, όπως:
 - Ποιες οι αδυναμίες σας και πώς εμφανίζονται αυτές στην απόδοσή σας;
 - Τι θα κάνατε με διαφορετικό τρόπο τώρα, μέσα από το πρίσμα όσων έχετε μάθει;
5. Πάρτε πολλαπλές συνεντεύξεις από τον ίδιο άνθρωπο και συγκεντρώστε αμερόληπτες κρίσεις από καθένα που θα του πάρει συνέντευξη.
6. Φροντίστε να συμμετέχει στη διαδικασία και όποιος θα έχει σχέση με το συγκεκριμένο άνθρωπο: πελάτες, προμηθευτές, ισότιμοι, υπάλληλοι.

Βέβαια τέλειοι υποψήφιοι δεν υπάρχουν. Κανείς δεν ταιριάζει απόλυτα με την περιγραφή. Η επιλογή είναι μια διαδικασία συναλλαγής με στόχο τον καλύτερο συμβιβασμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

9.1 BRITISH AIRWAYS – ΝΕΟΙ ΔΡΟΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ¹

Η ΒΑ σε λιγότερο από μια δεκαετία, από μια φτηνή αεροπορική εταιρία που ήταν γνωστή για την αδιαφορία της προς τους πελάτες, έγινε μια ανταγωνιστική σε παγκόσμια κλίμακα, οικονομικά υγιής και πρωτοπόρα επιχείρηση. Η ολική ποιότητα, ήταν ο άμεσος δρόμος για τη μεταμόρφωσή της. Η πορεία προς την υπεροχή, ξεκίνησε όταν ήταν ακόμη κρατική βιομηχανία. Ξεκίνησε με την περικοπή θέσεων εργασίας, που ήταν αναγκαία για να σταματήσουν οι ζημιές (137 εκ. στερλίνες το 1981) και για να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα του υπεράριθμου προσωπικού που προέκυψε από τη συγχώνευση στη δεκαετία του 1970 της BOAC (British Overseas Airlines Corporation) και της BEA (British European Airways).

Με πρόεδρο το λόρδο John King και αντιπρόεδρο και γενικό διευθυντή τον σερ Colin Marshall, η εταιρία εξέτασε προσεκτικά το δίκτυο των δρομολογίων της. Αποσύρθηκε από μεγάλο αριθμό δρομολογίων, μια διαδικασία που είναι επίπονη για κάθε αεροπορική εταιρία, για να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της σε οικονομικούς τομείς – κλειδιά της παγκόσμιας αγοράς, δηλαδή στην Ευρώπη, τις Η.Π.Α. και τον Ειρηνικό.

Μέχρι τον Οκτώβριο του 1986, η ΒΑ είχε ανακτήσει την οικονομική της υγεία. Υπέγραψε τη μεγαλύτερη συμφωνία που έχει υπογράψει ποτέ αεροπορική εταιρία, παραγγέλλοντας αεροσκάφη αξίας 2,5 δις στερλινών από την Boeing, θέτοντας έτσι τον τελευταίο λίθο στο οικοδόμημα της ιδιωτικοποίησής της. Πουλήθηκε με ένα προϋπολογισμό διαφήμισης ύψους 5 εκ. στερλινών. Τέσσερις μήνες αργότερα, ήταν ιδιωτική εταιρία. Τότε η ΒΑ άρχισε τις προσπάθειες για να ανατρέψει την κακή της φήμη, αναφορικά με την εξυπηρέτηση των πελατών.

Η αδύναμη εταιρία, προσπάθησε να ενισχυθεί ρίχνοντας το βάρος της στους πελάτες της. Το πρόγραμμα «Πρώτα οι Άνθρωποι», είχε ευρύ πεδίο δράσης. Είχε ως στόχο να προσεγγίσει κάθε ένα από τους 30.000 εργαζομένους

¹ James P., 2000.

της ΒΑ και το έκανε. Ο Colin Marshall θεώρησε την αποστολή του να στηρίζει την πρωτοβουλία αυτή, από την κορφή της ιεραρχίας. Προλόγισε ο ίδιος τα σεμινάρια και τα υποστήριξε με το ήθος του. Το πρόγραμμα «Πρώτα οι Άνθρωποι», σχεδιάστηκε από την Time Manager International και έθεσε από την αρχή το ζήτημα της εξυπηρέτησης. «Αυτό το σεμινάριο και το βιβλίο, έχουν ως στόχο να σας βοηθήσουν να βελτιώσετε τις ικανότητές σας ως παροχείς υπηρεσιών προς τους άλλους. Η βάση της καλής εξυπηρέτησης, είναι ο άνθρωπος που την προσφέρει να έχει αυτοπεποίθηση και να αισθάνεται άνετα όταν προσφέρει μια υπηρεσία». Αυτά είναι τα πρώτα λόγια του εγχειριδίου. Το φιλόδοξο σεμινάριο και έντυπο υλικό, σχεδιάστηκαν ώστε να προσεγγίσουν τη φύση της εξυπηρέτησης μέσα από την προσωπική επιτυχία του υπαλλήλου, τους στόχους του στη ζωή και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ένα από τα πιο σαφή μηνύματα, ήταν ότι η συμπεριφορά αναπαράγει συμπεριφορά. Σχεδιασμένες ως μια εμπειρία θετική που ενισχύει το ηθικό, οι δέκα σεμιναριακές συναντήσεις κάλυπταν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων. Από τη σιγουριά μέχρι τη γλώσσα του σώματος και την αντιμετώπιση της πίεσης μέχρι τις εκδηλώσεις στοργής.

Τα αποτελέσματα όλων αυτών των ενεργειών ήταν:

Α) Η ΒΑ να είναι η τέταρτη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρία στον κόσμο, μεταφέροντας περισσότερους από 25 εκατομμύρια επιβάτες το 1990, διαθέτει εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων, με περισσότερους από 160 προορισμούς σε 75 χώρες, που περιλαμβάνουν περισσότερες από 20 μεγάλες πόλεις στη βόρειο Αμερική. Ελέγχει το 41% της αποδοτικής αγοράς του Β. Ατλαντικού. Ο στόλος της το 1991 απαρτιζόταν από 235 αεροσκάφη με τα εξής αεροσκάφη μεγάλου μεγέθους: 7 Concorde, 47 Boeing 747, 17 Lockheed Tristars, 8 DC-10 και 4 Boeing 767.

Β) Οι 29.000 εργαζόμενοι της ΒΑ, εξακολουθούν τις προσπάθειες τους για βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, μέσω των προγραμμάτων φροντίδας του πελάτη και χρησιμοποιώντας βελτιωμένα συστήματα πληροφορικής (όπως η επένδυση στο σύστημα κρατήσεων Galileo).

Γ) Αξιοσημείωτη βελτίωση στο φαγητό της εταιρίας, που ξεκίνησε το 1983 με την πρόσληψη καταξιωμένων σεφ και με την βοήθεια μεγάλων εστιατορίων (π.χ. του Bombay Brasserie για συμβουλές εν προκειμένω για το κάρυ που σερβίρεται στα δρομολόγια της Ινδίας).

Δ) Βελτίωση δεικτών απόδοσης της ΒΑ σε όλους τους τομείς (π.χ. ώρες αναχώρησης – άφιξης, λιγότερες απώλειες αποσκευών κ.λπ.).

Ε) Επίτευξη οικονομικού στόχου, να γίνει η πιο επικερδής αεροπορική εταιρία στον κόσμο.

9.2 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ EASTMAN CHEMICAL¹

Στέλεχος της αμερικανικής πολυεθνικής χημικών Eastman Chemical, το οποίο είναι υπεύθυνο για την Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική, αναφέρει ότι αν και η επιχείρηση εγκαταστάθηκε καθυστερημένα στον ευρωπαϊκό χώρο, εν τούτοις ο ερχομός της ευνοήθηκε συγκυριακά από την ευρωπαϊκή ενοποίηση, με αποτέλεσμα από την αρχή να δώσει μια ευρωπαϊκή διάσταση στις λειτουργίες της, επιλέγοντας μόνο τα πιο κατάλληλα κέντρα εγκατάστασης. Αντιθέτως, άλλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, συνεχίζουν να λειτουργούν στην Ευρώπη με άμεση φυσική παρουσία και περιουσιακά στοιχεία σε κάθε χώρα.

9.3 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ²

Οι επιχειρήσεις Ford και General Motors, έχουν ορθολογικοποιήσει τις λειτουργίες τους και συγκεντρώσει τις διοικητικές τους δομές στον ευρωπαϊκό χώρο, με αφορμή την αντίστοιχη ενοποίηση των αγορών, πρωτίστως στην έρευνα και ανάπτυξη, στις αγορές των εισροών και στο σχεδιασμό των προϊόντων τους. Ταυτόχρονα, πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν δημιουργήσει περιφερειακό ενδοεταιρικό δίκτυο προμήθευσης κρίσιμων εισροών, στο οποίο μάλιστα έχουν ενσωματώσει και χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης όπως την πρώην Ανατολική Γερμανία και την Τσεχία, ως κέντρα παραγωγής αυτών των εισροών, τις οποίες εν συνεχεία πωλούν στις συγγενικές τους εταιρίες σε ευρωπαϊκή κλίμακα.

9.4 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΦΑΓΕ³

Ένα πρόσφατο παράδειγμα (21/09/2006), είναι εκείνο της ΦΑΓΕ. Η εν λόγω εταιρία προχωρά στην απόφαση για αποχώρηση από την αγορά του φρέσκου γάλακτος. Μάλιστα, χαρακτηριστικό είναι το άρθρο της Δέσποινας Καραγιαννοπούλου του site *reporter.gr*: “Με ρουλέτα που γυρίζει, αλλά η μπίλια δεν κάθεται, μοιάζει ο κλάδος των γαλακτοκομικών μετά και από την πρόσφατη ανακοίνωση της εταιρείας ΦΑΓΕ ότι αποχωρεί από το φρέσκο γάλα προκειμένου να εστιαστεί στο προϊόν υψηλής παστερίωσης.”

¹ Γεωργόπουλος Α., 2004, σελ. 107

² Γεωργόπουλος Α., 2004, σελ. 108

³ Από το site: www.reporter.gr

Ήδη από το περασμένο καλοκαίρι η εταιρία είχε σταματήσει τη διανομή φρέσκου γάλακτος στις απομακρυσμένες περιοχές της Ελλάδος, προκειμένου έτσι να ανακόψει και την πτωτική πορεία των μεριδίων της που είχε αρχίσει να εμφανίζεται στα υπόλοιπα παραγόμενα είδη της.

Σύμφωνα με πληροφορίες του άρθρου, από το 2004 το μερίδιο της στο φρέσκο προϊόν έχανε έδαφος και έτσι από 9% που ήταν περίπου εκείνη την περίοδο σήμερα έφθανε μετά βίας το 3% με το μεγαλύτερο κερδισμένο να είναι η εταιρεία "Όλυμπος", η οποία βρίσκεται στη δεύτερη θέση με μερίδιο 20,7%, ενώ την πρώτη θέση στην σχετική αγορά καταλαμβάνει η εταιρεία Δέλτα με 27,6%.

Αποτέλεσμα αυτού είναι η σημερινή απόφαση της διοίκησης της παραδοσιακής γαλακτοβιομηχανίας η οποία πλέον σκοπεύει να εντείνει τις προσπάθειές της στην υποστήριξη των σημάτων γάλακτος υψηλής παστερίωσης που διαθέτει και συγκεκριμένα στο «Φάρμα», το «Δέκα» και το ΑΒΓ. Ποιοι είναι όμως οι πραγματικοί λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία σε αυτή την απόφαση;

Οι καλά γνωρίζοντες υποστηρίζουν ότι η εταιρεία παρά το ότι διαθέτει ένα από τα πιο άρτια οργανωμένα δίκτυα διανομής, με 600 φορτηγά, όχι μόνο δεν κέρδιζε από την διάθεση του φρέσκου γάλακτος έστω και ελάχιστα αλλά έμπαινε μέσα. Ο λόγος είναι η ελάχιστη χρονική διάρκεια που αναγνωρίζει η ελληνική πολιτεία στην διάθεση του φρέσκου γάλακτος και η οποία είναι ουσιαστικά 5 ημέρες, ενώ στην Ευρώπη είναι οκτώ.

Αυτό σημαίνει, σύμφωνα με τις ίδιες πηγές, ότι όταν φεύγει για παράδειγμα φρέσκο γάλα από την Αθήνα για να πάει στην Κρήτη ουσιαστικά το χρονικό όριο τοποθέτησής του στο ράφι των σούπερ μάρκετ του νησιού είναι στην καλύτερη των περιπτώσεων 2 ημερών.

Αποτέλεσμα αυτού είναι ένα τεράστιο ποσοστό επιστροφών το οποίο μπορεί να έφθανε και το 10% επί της συνολικής διακινούμενης ποσότητας, όταν το αντίστοιχο ποσοστό για τα είδη υψηλής παστερίωσης δεν ξεπερνά το 3%.

Μετά και από την εξέλιξη αυτή όλα δείχνουν ότι ο έντονα ανταγωνιστικός κλάδος των γαλακτοκομικών προχωρά σε νέο ξαναμοίρασμα της τράπουλας μεταξύ των παικτών, αν και όπως υποστηρίζουν παράγοντες της αγοράς το μεγάλο «μπαμ» δεν έχει γίνει ακόμη αναφερόμενοι στην έντονη φημολογούμενη υπόθεση του τελευταίου έτους ότι η ΦΑΓΕ οσονούπω αλλάζει χέρια ή βρίσκει στρατηγικό συνεργάτη στο πρόσωπο κάποιας πολυεθνικής. Γεγονός που εάν συμβεί θα προκαλέσει εκ βάθρων αναδιοργάνωση ολόκληρου του κλάδου.

Πληροφορίες πάντως που δεν επιβεβαιώνονται υποστηρίζουν ότι η εταιρεία το τελευταίο διάστημα έχει δεχτεί «προτάσεις» συνεργασίας από Danone και Friesland με την πρώτη να ενδιαφέρεται για πλήρη απόκτηση της ΦΑΓΕ - αποφεύγοντας έτσι τα παρατράγουδα του πρόσφατου παρελθόντος από τον «γάμο» που είχε συνάψει με την Δέλτα- και τη δεύτερη να συζητά από κοινού συμμετοχή γνωρίζοντας την ευαισθησία του κ. Κ. Φιλίππου για το παραδοσιακό αυτό σήμα.

9.5 Η ΜΕΓΑΛΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΩΝ¹

Τα ΕΛ.ΤΑ., σε μια προσπάθεια να προσαρμοστούν στην νέα εποχή, προχώρησαν σε μια ριζική αναδιοργάνωση. Η αναδιοργάνωση αυτή ήταν επιβεβλημένη, καθώς τα ΕΛ.ΤΑ. θα έπρεπε οργανωτικά να συμβαδίζουν με τους υπόλοιπους διεθνείς ταχυδρομικούς οργανισμούς, δηλαδή την Ευρωπαϊκή Ταχυδρομική Επιτροπή και την Παγκόσμια Ταχυδρομική Επιτροπή. Ένα βασικό κίνητρο για την αναδιοργάνωση αυτή, ήταν το τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και το επιχειρησιακό πρόγραμμα “Κοινωνία της Πληροφορίας” της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η διάρκεια της αυτής της διαδικασίας ήταν 2002 - 2006 και οι τομείς στους οποίους αναδιοργανώθηκε ο οργανισμός είναι:

1. Οργανωτική δομή
2. Εξειδίκευση προσωπικού
3. Υλικοτεχνικές υποδομές - Τεχνολογία

Ας δούμε όμως πρώτα την ιστορική εξέλιξη των ΕΛ.ΤΑ. από την έναρξη λειτουργίας τους.

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία ιδρύθηκαν το 1828 με διάταγμα από τον Ιωάννη Καποδίστρια, τον πρώτο κυβερνήτη του σύγχρονου ελληνικού κράτους. Τα πρώτα γραφεία της Ταχυδρομικής Υπηρεσίας ανοίγουν στο Ναύπλιο (τότε πρωτεύουσα της Ελλάδας), στην Τρίπολη, στην Επίδαυρο και στο νησί της Σύρου.

Η οργάνωση της νεοσύστατης ελληνικής πολιτείας, ήταν ακόμη στα σπάργαλα και η ανάπτυξη, της επέβαλε την καθιέρωση κάποιων βασικών διοδίων σε προσωρινά ευάριθμους, αλλά γεωγραφικά σημαντικούς κόμβους της ελληνικής επικράτειας.

¹ www.elta-net.gr

Από τις αρχές του 1900, αρχίζει να οργανώνεται συστηματικά η Ταχυδρομική Υπηρεσία, η οποία μέχρι το 1949 συμβάδιζε με την Τηλεγραφική και Τηλεφωνική Υπηρεσία (Τ.Τ.Τ.), υπαγόμενη μέχρι το 1914 στο Υπουργείο Εσωτερικών και μετέπειτα στο Υπουργείο Μεταφορών.

Το 1949 δημιουργήθηκε ο ΟΤΕ με τη μορφή Α.Ε, οπότε οι λειτουργικοί προσανατολισμοί των δύο οργανισμών διαφοροποιήθηκαν, εντασσόμενοι πλέον στις εξειδικευμένες επιχειρησιακές και κοινωνικές τους αποστολές.

Από το 1970, η Ταχυδρομική Υπηρεσία μετατρέπεται σε Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), με την επωνυμία "Ελληνικά Ταχυδρομεία" (ΕΛΤΑ), ενώ από το 1996 λειτουργεί ως Ανώνυμη Εταιρεία.

Η κοινωνική αναγνώριση των ΕΛΤΑ κατά την διάρκεια της ευρείας ιστορικής τους διαδρομής, αποτελεί τη βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη του λειτουργικού του ρόλου και την καθιέρωση των νέων επιχειρησιακών του στόχων. Με τον Ν. 2628 / 1998 τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ) είναι φορέας παροχής καθολικών ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.

9.5.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Αυτό που στην ουσία έγινε κατά την αναδιοργανωτική διαδικασία των ΕΛΤΑ, ήταν μια ανακατανομή αρμοδιοτήτων των εργαζομένων του οργανισμού. Αυτή η ανακατανομή, ξεκίνησε από τα υψηλότερα και έφτασε έως τα χαμηλότερα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας.

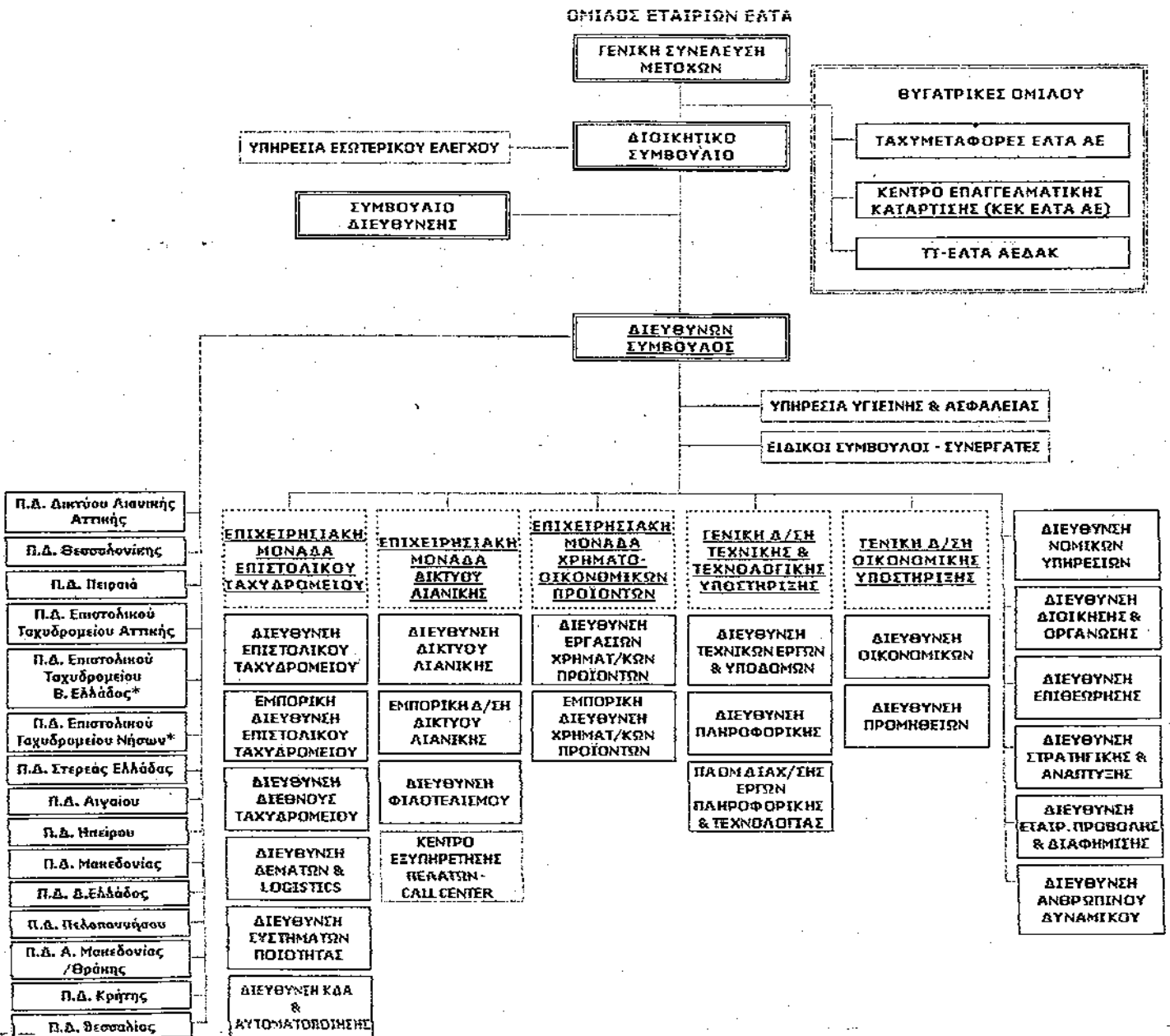
Το όραμα της αναδιοργάνωσης αυτής, ήταν η επένδυση στην ποιότητα και στους ανθρώπους, για να γίνει ο οργανισμός σύγχρονος, αποτελεσματικός και καινοτόμος σε όλους τους τομείς δράσης του και να ισχυροποιήσει την παρουσία του στη νέα οικονομία.

Επίσης, επαναδιατυπώθηκε ο σκοπός και η αποστολή των ΕΛΤΑ, τα οποία παρέχουν με υψηλή Ποιότητα, Ταχύτητα και Αξιοπιστία:

1. Καθολικές Ταχυδρομικές Υπηρεσίες και Υπηρεσίες Γενικού Οικονομικού Ενδιαφέροντος, σε προσιτές τιμές.
2. Ολοκληρωμένες - Εξειδικευμένες λύσεις, προστιθέμενης αξίας, για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
3. Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες καθώς και Προϊόντα - Υπηρεσίες λιανικής, αξιοποιώντας το εκτεταμένο ταχυδρομικό δίκτυο και τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών.

Παρακάτω, παρατίθεται το οργανόγραμμα του οργανισμού, όπως αυτό διαμορφώθηκε μετά από την αναδιοργάνωσή του.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΤΑ



Πηγή οργανογράμματος: site www.elta-net.gr

9.5.2 ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διοίκηση των ΕΛΤΑ, είδε (πριν την αναδιοργάνωση), πως ένα από τα προβλήματα του οργανισμού ήταν ο μεγάλος αριθμός ανειδίκευτων και μη εξοικειωμένων με την νέα τεχνολογία εργαζομένων. Έτσι, με ευκαιρία που της δόθηκε από την παροχή κονδυλίων από το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, υλοποίησε μία σειρά εκπαιδευτικών δράσεων, προσανατολισμένες κύρια στις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού.

Συνολικά καταρτίστηκαν περίπου 3.600 άτομα, προερχόμενα κυρίως από τις τρεις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας, Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα. Η ανάγκη λοιπόν για συνέχιση των εκπαιδευτικών ενεργειών είναι μεγάλη. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν κύκλοι Δράσεων Ενημέρωσης και Κινητοποίησης του Προσωπικού, οι οποίες αφορούσαν 2.500 άτομα από το προσωπικό εκμετάλλευσης και από το προσωπικό διοίκησης των ΕΛΤΑ.

Στο πλαίσιο κατάρτισης του προσωπικού επιδιώχθηκαν:

1. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των ΕΛΤΑ, ειδικότερα στην περιφέρεια.
2. Δράσεις ειδικής κατάρτισης, που είναι συνδεδεμένες και με άλλες επενδύσεις που εντάσσονται στον τομέα των ταχυδρομείων.
3. Η εκπαίδευση και συνεχιζόμενη κατάρτιση προκειμένου να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό, για την διασφάλιση της επιτυχίας των επιδιωκόμενων αλλαγών στην νοοτροπία, την οργανωτική δομή και των κανονιστικών και ρυθμιστικών αρχών.

Τέλος, μια βασική επιδίωξη (σύμφωνα με τον κύριο Κώτσο Μιχάλη, Γραμματέα Διεύθυνσης Διοίκησης και Οργάνωσης των ΕΛΤΑ) κατά την κατάρτιση των εργαζομένων, ήταν η αναπρέωση του ηθικού των εργαζομένων με σκοπό να αποκτήσουν:

1. Πνεύμα ομαδικότητας
2. Υπευθυνότητα -Επαγγελματισμό
3. Αφοσίωση
4. Αποτελεσματικότητα
5. Πρωτοβουλία – Επιχειρηματικότητα
6. Ακεραιότητα
7. Αξιοκρατία
8. Κοινωνική ευαισθησία

9.5.3 ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ - ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Τα ΕΛΤΑ, έλαβαν από την Κοινωνία της Πληροφορίας, χρηματοδότηση έργων Πληροφορικής ύψους 10,5 εκατ. Ευρώ.

Τα έργα αυτά, εντάσσονται στο μεγάλο πρόγραμμα εκσυγχρονισμού των υποδομών των ΕΛΤΑ και ο συνολικός προϋπολογισμός τους ανέρχεται στα 14 εκατ. Ευρώ, από τα οποία τα 3,5 εκατ. Ευρώ αποτελούν την ίδια συμμετοχή των Ελληνικών Ταχυδρομείων.

Η ολοκλήρωση των έργων, θα πραγματοποιηθεί εντός του 2007 και θα αλλάξουν την εικόνα του Οργανισμού, αφού θα αυτοματοποιηθούν τουλάχιστον 415 Ταχυδρομικά Καταστήματα με 1.270 θυρίδες συναλλαγής και θα δημιουργηθούν 150 σταθμοί για την εξυπηρέτηση του πολίτη, όπου θα είναι δυνατή η παροχή 500.000 διευθύνσεων διαδικτύου σε πολίτες, προκειμένου να διευκολυνθεί η επικοινωνία τους με την Δημόσια Διοίκηση.

Συγκεκριμένα, εντάχθηκαν για συγχρηματοδότηση τα ακόλουθα έργα:

- Δημιουργία σταθμών για την εξυπηρέτηση του πολίτη, συνολικού προϋπολογισμού 0,9 εκατ. Ευρώ.
- Αυτοματοποίηση Ταχυδρομικών Καταστημάτων, συνολικού προϋπολογισμού 13,1 εκατ. Ευρώ, όπου 3,5 εκατ. Ευρώ αποτελούν χρηματοδότηση από ιδίους πόρους ΕΛΤΑ.

Επίσης, στα ΕΛΤΑ υλοποιούνται σημαντικές επενδύσεις για:

1. Την αυτοματοποίηση της διαλογής.
2. Τη λειτουργική αναδιάρθρωση του δικτύου.
3. Την εφαρμογή της νέας εταιρικής ταυτότητας και την ανακαίνιση των καταστημάτων.
4. Τον εκσυγχρονισμό του στόλου.
- 5.—Το νέο ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα.

Το νέο ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα καλύπτει το σύνολο των ενεργειών και δραστηριοτήτων των ΕΛΤΑ, από την παραγωγή μέχρι τη λογιστική παρακολούθηση και τη συναλλαγή με τους πελάτες.

Με βάση το σύστημα αυτό και την προβλεπόμενη επέκτασή του, τα ΕΛΤΑ θα αναπτύξουν δραστηριότητες σε νέους τομείς και θα εκμεταλλευτούν

τις ευκαιρίες που δημιουργεί η ψηφιακή οικονομία και το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e - business), όπως:

1. Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας,
2. Υβριδικό ταχυδρομείο,
3. Logistics,
4. Ηλεκτρονική υποστήριξη συναλλαγών (e - fulfillment).

Ακόμη, τα Ελληνικά Ταχυδρομεία έχουν ήδη εφαρμόσει σύγχρονα συστήματα μέτρησης ποιότητας και νέες τεχνολογίες για την υποστήριξη των λειτουργιών:

- Ολοκληρωμένο Πληροφορικό Σύστημα (ERP) βασισμένο στην πλατφόρμα Oracle Financials, σε συνδυασμό με αυτοματοποιημένο σύστημα GIRO.
- Συστήματα Αυτοματοποίησης των Συναλλαγών με τους πελάτες (RIPOSTE), με τα οποία μειώνεται δραστικά ο χρόνος αναμονής στη συναλλαγή.
- Συστήματα και Τεχνολογίες Μέτρησης Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών (GREX και UNEX). Με τα συστήματα αυτά μετράται ο χρόνος που απαιτείται για τη διακίνηση των ταχυδρομικών αντικειμένων, από τη στιγμή της κατάθεσης μέχρι την επίδοσή τους. Μετράται επίσης ο χρόνος διακίνησης των ταχυδρομικών αντικειμένων στα ενδιάμεσα στάδια διαχείρισής τους (Κατάθεση - Μεταφορά - Διαλογή- Διανομή).
- Συστήματα Ιχνηλάτησης Ταχυδρομικών Αντικειμένων Ειδικής Διαχείρισης (Track & Trace). Με τα συστήματα αυτά εντοπίζονται τα ταχυδρομικά αντικείμενα σε κάθε στάδιο της διαχείρισής τους και παρέχουν τη δυνατότητα άμεσης ενημέρωσης του πελάτη.
- Ηλεκτρονικά Συστήματα Ελέγχου της Περισυλλογής της αλληλογραφίας από τα γραμματοκιβώτια.
- Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών (GIS), τα οποία διασφαλίζουν την αποτελεσματική οργάνωση των τομέων της διανομής σε κάθε περιοχή, ανάλογα με τον όγκο των διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων

Τέλος, ενδεικτικά παραθέτουμε παρακάτω ένα πίνακα με τα πρώτα αποτελέσματα της αναδιοργάνωσης αυτής.

Αποτελέσματα χρήσης 1.1.2002 έως 31.12.2002	Έτος		Διαφορά
	2002 ¹	2001	
Κύκλος εργασιών	430,119,931.84	380,322,023.52	13.09%
Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	59,231,101.02	43,460,495.69	36.29%
Ποσοστό Μικτού Κέρδους	13.77%	11.43%	
Κέρδη προ τόκων αποσβέσεων και φόρων	33,784,601.39	27,258,444.52	23.94%
Καθαρά κέρδη προ φόρων	19,109,685.00	15,531,360.82	23.04%
Ποσοστό Καθαρού Κέρδους	4.44%	4.08%	

Πηγή πίνακα: www.elta-net.gr

Όπως μπορεί λοιπόν να γίνει αντιληπτό, τα ΕΛΤΑ δεν έκαναν μια απλή αναδιοργάνωση αλλά άλλαξαν τα πάντα και σε όλους τους τομείς του οργανισμού. Αυτή τους η κίνηση τα “ξαναβάζει στο παιχνίδι” του σκληρού ανταγωνισμού και τα καθιστά ίσως ακόμη και κυρίαρχα καθώς είναι αναμφίβολα ο μεγαλύτερος οργανισμός του είδους του στην Ελλάδα.

¹ Έτος που έγιναν οι πρώτες δράσεις αναδιοργάνωσης του οργανισμού.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Σύμφωνα με όσα έχουν ειπωθεί στην παραπάνω εργασία, μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής:

- Η εποχή στην οποία ζούμε, είναι εποχή της συνεχούς αλλαγής και των διαφοροποιήσεων.
- Η επιχείρηση είναι οικονομική μονάδα, που σκοπό έχει την οργάνωση των οικονομικών πόρων και δραστηριοτήτων, τη διάρκεια και την αντοχή της στο χρόνο, την πρόληψη ή αντιμετώπιση των πιθανών κινδύνων και την αποτελεσματικότητα, στοχεύοντας στην μεγιστοποίηση του κέρδους.
- Κλειδί για την μακροβιότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης, είναι η ικανότητά της για συνεχή προσαρμογή στις ανάγκες της νέας εποχής.
- Επιχείρηση που ακολουθεί τα παλαιά ηγετικά πρότυπα και δεν αναπροσαρμόζεται σύμφωνα με τις ανάγκες της νέας εποχής, είναι καταδικασμένη σε πλήρη αποτυχία, καθώς ο ανταγωνισμός τη σημερινή εποχή είναι πολύ έντονος.
- Αναδιοργάνωση, μπορεί να γίνει σε διάφορους τομείς της επιχείρησης όπως οργανωτική δομή προσωπικού (από τα ανώτερα έως τα κατώτερα στελέχη), υλικοτεχνικές υποδομές, καθώς και στον τομέα της εκπαίδευσης διότι η διαρκή εκπαίδευση προσωπικού είναι επιβεβλημένη στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της νέας εποχής.
- Αλλαγές, μπορεί να πραγματοποιούνται προγραμματισμένα ή απρογραμμάτιστα και ακολουθούν αλλαγές νοοτροπίας και αντιλήψεων, όχι μόνο στους επικεφαλής των οργανώσεων, αλλά και στα στελέχη όλων των επιπέδων της ιεραρχίας, μέχρι και τον τελευταίο υπάλληλο.
- Αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν κάποια επιχείρηση στο να κάνει αναδιοργάνωση είναι: **α) οι πελάτες**, οι οποίοι ενδιαφέρονται για καλή ποιότητα σε προσιτή τιμή, **β) ο ανταγωνισμός**, δεν υπάρχουν πλέον εμπορικά σύνορα μεταξύ των κρατών και λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, οι τοπικές εταιρίες ανταγωνίζονται με τις καλύτερες του εξωτερικού και **γ) οι αλλαγές**, οι οποίες γίνονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς, αναγκάζοντας τους οργανισμούς να αναδιοργανώνονται και να ενεργούν προτού εμφανιστούν προβλήματα.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι το ζήτημα της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων, μόλις τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να παίρνει μεγάλες διαστάσεις. Αυτό προέκυψε μάλιστα και από την αλλαγή "συμπεριφοράς" της παγκόσμιας οικονομίας, η οποία κατά τις προηγούμενες δεκαετίες παρουσίαζε μια σταθερή πορεία αποτελούμενη από φάσεις (άνοδος, κορυφή, κάθοδος, και ύφεση), οι οποίες την σημερινή εποχή δεν υφίστανται. Η σημερινή οικονομία δηλαδή, δεν είναι τόσο προβλέψιμη όσο ήταν παλαιότερα και χαρακτηρίζεται από μια ανομοιομορφία, πράγμα που σημαίνει ότι συνεχώς αλλάζει. Αυτό το γεγονός, καθιστά την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, απαραίτητη στη σημερινή πραγματικότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Adizes I., 1988, *Corporate Lifecycles-How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*, Prentice Hall, Paramus.
- 2) Baldwin J. R., 1998, *Οι Δυναμικές του Βιομηχανικού Ανταγωνισμού, Μια Βορειοαμερικανική Άποψη*, Cambridge University Press.
- 3) Belasco A. J., Stayer C. R., *Το Πέταγμα του Βούβαλου, Δώστε πρωτοβουλίες στους Υπαλλήλους για να κάνετε την επιχείρηση να πετάξει*, Εκδόσεις Κριτική.
- 4) Bruce A., Langdon K., 2001, *Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός, Σύμβουλος Μάνατζερ*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- 5) Christensen C. M., 1997, *Το Δίλημμα του Καινοτόμου: Όταν οι Νέες Τεχνολογίες Οδηγούν τις Μεγάλες Εταιρίες στην Αποτυχία*, Harvard Business School Press, Boston, M.A.
- 6) Γεωργόπουλος Α., 2004, *Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παπαζήση.
- 7) Hammer M., Champy J., 1996, *Business Reengineering*, Campus Verlag, Frankfurt – New York.
- 8) James P., 2000, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- 9) Kotter J. P., 2001, *Ηγέτης στις Αλλαγές*, *Business Management – 7*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- 10) Mathews J. A., 2002, *A Resource – Based View of Schumpeterian Economic Dynamics*, *Journal of Evolutionary Economics*.
- 11) Μανίκας Δ. Βασίλης, 2005, *Change Management, Ο κόσμος αλλάζει! Εμείς; Προώθηση των αλλαγών στον κόσμο των επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Αρεταίος. Αθήνα.
- 12) Μπολάνης Γ., *Εισαγωγή στη στρατηγική των επιχειρήσεων*.
- 13) Porter M. E., 1991, *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, *Strategic Management Journal*.

- 14) Παπούλιας Δ., 2002, *Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- 15) Schumpeter J. A., 1993, *Καπιταλισμός, Σοσιαλισμός και Δημοκρατία*.
- 16) Smith Adam, *Ο Πλούτος των Εθνών*, 1776.
- 17) Σιώμκος Ι. Γεώργιος, 2003, *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Β' έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- 18) Σιώμκος Ι. Γεώργιος, 2004, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- 19) www.elta-net.gr
- 20) www.reporter.gr