
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΣΑ
Σ'ΕΝΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»**

ΒΟΥΛΓΑΡΑΚΗΣ ΜΑΝΘΟΣ

ΧΑΝΙΑ 2004

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πρόοδος και η ευημερία ενός λαού, η κοινωνική και η πολιτιστική πρόοδος μιας Κοινωνίας εξαρτώνται κατά μεγάλο βαθμό από την οικονομική προκοπή, άρα και από την ανάπτυξη των οικονομιών. Ομως ανάπτυξη σ'έναν κόσμο ανοικτό σαν το σημερινό, με διεθνοποιημένη οικονομία ,σημαίνει πρώτα απ'όλα ανταγωνιστικότητα. Σ'αυτό το σημείο, όλοι οι οικονομολόγοι συμφωνούν, ανεξάρτητα από ιδεολογική τοποθέτηση. Ο βασικός λόγος άλλωστε, αυτής της γενικότερης αντίληψης είναι απλός: Η ανταγωνιστικότητα είναι και ο μόνος τρόπος αποτελεσματικής καταπολέμησης της ανεργίας.

Αλλά η ανταγωνιστικότητα έχει πολλές και αυστηρές προϋποθέσεις. Απαιτεί κεφάλαια. Απαιτεί τεχνολογία και επιχειρηματικές ευκαιρίες. Βέβαια όλα αυτά τα πρέπει οι άνθρωποι να τα διαχειριστούν υπεύθυνα, αποτελεσματικά και έγκαιρα. Έτσι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κλειδί για την αξιοποίηση όλων αυτών των προϋποθέσεων.

Η επιχείριση, ιδιωτική ή δημόσια, είναι κατ'εξοχήν χώρος στον οποίο πρέπει να δοκιμασθούν και να προωθηθούν οι αναγκαίες αλλαγές. Εκείνο που με αυξανόμενο ρυθμό αναζητούν οι επιχειρήσεις, είναι στελέχη ικανά να υλοποιούν τις αλλαγές αυτές και να προσανατολίζουν την επιχείρηση προς το μέλλον. Αναζητούν δηλαδή στελέχη που είναι ανοικτά στα μηνύματα της εποχής μας, τις νέες ιδέες και μεθόδους, που έχουν την συνετή τόλμη για την καινοτομία, την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας, την έγκαιρη αλλαγή πορείας.

Στην μελέτη αυτή αναπτύσσουμε όλες αυτές τις αρχές και τις μεθόδους ώστε η σύγχρονη επιχείρηση να μπορεί να παρακολουθεί το καθημερινό γίνεσθαι, μέσα από την συνεχή μεταμόρφωση της μέσα από αλεπάλληλες διαδικασίες.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	6
<u>1. Η ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ</u>	4
<u>2.ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΛΛΑΞΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ.....</u>	9
<u>3.Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u>	11
3.1.ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ	11
3.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΥΡΕΙΑΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	12
3.3. ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	13
3.4. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΤΑ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΑ ΑΤΟΜΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	13
<u>4.ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΣΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</u>	14
4.1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ.....	14
4.2. ΔΙΝΟΝΤΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΥΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ.	15
4.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΑΞΙΕΣ	16
<u>5.ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....</u>	17
5.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΤΡΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗΣ ΒΑΘΜΙΔΑΣ.....	18
5.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΔΕΣΜΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.	18
5.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	19
5.4. ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΤΗΣ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗΣ ΚΑΙ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗΣ ΒΑΘΜΙΔΑΣ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	22
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	23
2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	23

<u>2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ BURNS & STALKER.....</u>	<u>24</u>
<u>2.2. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u> <u>.....</u>	<u>26</u>
3. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	28
<u>3.1. DOWNSIZING</u>	<u>28</u>
<u>3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ</u>	<u>31</u>
<u>3.3. TEAM-BASED STRUCTURE</u>	<u>33</u>
<u>3.4. NETWORK-BASED STRUCTURES.....</u>	<u>35</u>
<u>3.5. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....</u>	<u>36</u>
<u>3.6. ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΕΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.....</u>	<u>37</u>
4. ΜΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ.....	40
5.ΕΠΙΛΟΓΟΣ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.	44
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	45
2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	46
<u>2.1. ΕΣΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....</u>	<u>46</u>
<u>2.2 ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....</u>	<u>48</u>
<u>2.3 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....</u>	<u>49</u>
<u>2.4 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.....</u>	<u>50</u>
<u>2.5. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</u>	<u>52</u>
3. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	54
<u>3.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ</u>	<u>54</u>
<u>3.2.ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ</u>	<u>55</u>
<u>3.3.ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....</u>	<u>56</u>
4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΖΩΟΓΟΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	58
<u>4.1 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΙΣΒΟΛΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....</u>	<u>58</u>
<u>4.2.ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.....</u>	<u>59</u>
<u>4.3.ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.....</u>	<u>62</u>
<u>4.4.ΝΕΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....</u>	<u>64</u>
<u>4.5.ΕΣΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ “REVITALIZATION”</u>	<u>65</u>

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	66
-----------------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	67
--	-----------

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	68
-------------------------	-----------

2. ΑΥΤΟ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	69
------------------------------	-----------

A. ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΥΤΟΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	69
------------------------------	----

B. ΟΡΓΑΝΩΝΟΝΤΑΣ ΟΜΑΔΕΣ	71
------------------------------	----

3. ΟΙ ΕΥΕΛΙΚΤΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	73
---	-----------

I. ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	74
-----------------------------------	----

II. ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	75
---	----

III. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	76
---	----

4. ΑΛΛΑΓΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙ' ΑΥΤΗ.....	79
---	-----------

5. ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΑΝΤΙΣΤΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	82
---	-----------

ΚΕΦ. 5 : ΑΛΛΑΓΗ ΜΕΣΩ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ	86
---	-----------

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	87
-------------------------	-----------

2. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	88
--------------------------------------	-----------

3. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	89
--	-----------

4. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	94
--	-----------

<u>4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....</u>	<u>94</u>
---	-----------

<u>4.2. ΠΗΓΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ</u>	<u>96</u>
--	-----------

<u>4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....</u>	<u>97</u>
--	-----------

<u>4.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....</u>	<u>97</u>
--	-----------

<u>4.5 ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΙΣ – ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</u>	<u>98</u>
--	-----------

5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	101
--	------------

<u>5.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....</u>	<u>102</u>
---	------------

<u>5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....</u>	<u>104</u>
--	------------

<u>5.3 ΜΙΑ ΑΛΗΘΙΝΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....</u>	<u>104</u>
--	------------

<u>5.4 ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΔΕΣΜΕΥΣΕΩΝ.....</u>	<u>105</u>
---	------------

<u>5.5 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΑΣ</u>	<u>105</u>
--------------------------------	------------

6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ	106
-------------------	-----

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ	107
------------------	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Ο ρόλος του ηγέτη στη διαδικασία της αλλαγής

<u>1. Η ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ</u>	4
<u>2.ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΛΛΑΞΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ</u>	9
<u>3.Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u>	11
3.1.ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ	11
3.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΥΡΕΙΑΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	12
3.3. ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	13
3.4. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΤΑ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΑ ΑΤΟΜΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	13
<u>4.ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΣΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u>	14
4.1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ.....	14
4.2. ΔΙΝΟΝΤΑΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΥΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ.	15
4.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΑΞΙΕΣ	16
<u>5.ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</u>	17
5.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΤΡΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗΣ ΒΑΘΜΙΔΑΣ.....	18
5.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΔΕΣΜΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.	18
5.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	19
5.4. ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΤΗΣ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗΣ ΚΑΙ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗΣ ΒΑΘΜΙΔΑΣ.....	20

1. Η ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.

Ο πιο σημαντικός ρόλος στην καθοδήγηση της αλλαγής είναι ο ρόλος του ηγέτη. Μόνο η ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει δυναμικά οράματα, στρατηγικές και προκλήσεις, δίνοντας υποστήριξη που θα ενθαρρύνει την αλλαγή. Για να τα προσφέρει αυτά ο ηγέτης δεν χρειάζεται να έχει τεχνικές γνώσεις. Το μόνο που χρειάζεται σε έναν ηγέτη είναι να περιμένει, να εκτιμά και να υποστηρίζει ενεργά την αλλαγή. Πρέπει προσωπικά να καθοδηγεί και να υποστηρίζει:

- Ένα αληθινά εντυπωσιακό επιχειρηματικό όραμα χτισμένο πάνω σε στρατηγικούς στόχους που προκαλούν το ενδιαφέρον.
- Μία τεχνολογική στρατηγική που να ξεχωρίζει την επιχείρηση από τις υπόλοιπες.
- Έναν σωστό προγραμματισμό, καθαρά δομημένο να πετύχει αυτούς τους στόχους και να προσδιορίζει τους χρονικούς ορίζοντες.
- Ορισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα δώσουν στην επιχείρηση μοναδικές δυνατότητες και θα δώσουν μοναδική αξία στους πελάτες.
- Ανταμοιβές για κάθε στόχο που ξεκάθαρα θα ορίζουν το κέρδος του ανταγωνισμού σε κάθε πεδίο.
- Αναλυτική αυτοκατευθυνόμενη και όχι γραφειοκρατική οργανωσιακή δομή που χρησιμοποιεί την αλλαγή σε όλη την δομή και διατηρεί τον στρατηγικό σχεδιασμό.
- Μεγάλη κατανομή του ρίσκου (κινδύνου) και επιχειρηματικά κίνητρα για την ανταμοιβή αυτών που υποστηρίζουν και αμφιβάλλουν για την αλλαγή.

Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να φέρει την αλλαγή σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, παράλληλα. Μία αλλαγή σε ένα μόνο χώρο της επιχείρησης δεν αλλάζει κάτι σημαντικό στην ίδια την επιχείρηση. Πρέπει να γίνει σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, διατηρώντας επικοινωνία μεταξύ αυτών των τμημάτων. Η αλλαγή στην παραγωγή και στις υπηρεσίες έρχεται μέσα από την

αλλαγή τόσο της τεχνολογίας όσο και των άλλων υποστηρικτικών δραστηριοτήτων.

Η αλλαγή σε ένα μεγάλο οργανισμό δεν έχει αρχή και τέλος. Η συνεχόμενη αλλαγή έχει να κάνει με ολόκληρο τον κύκλο ζωής των αλλαγών και συνδυάζει πως θα υπάρχει μια σειρά από συνεχόμενες αλλαγές στην επιχείρηση. Αν η επιχείρηση θέλει να παρακολουθήσει το καθημερινό γίνεσθαι τότε πρέπει να έχει σαν σκοπό την συνεχόμενη μεταμόρφωσή της μέσα από αλληπάλληλες διαδικασίες.

Αυτή η συνεχόμενη αλλαγή απαιτεί την ταυτόχρονη λειτουργία σε πολλά έργα μέσα στα διάφορα στάδια της επιχείρησης, που το κάθε ένα χρειάζεται ανάλογη τακτική και στρατηγική αντιμετώπιση.

Ακόμα και ο πιο καινοτόμος ηγέτης όμως δεν μπορεί να διαφοροποιείται συνεχόμενα. Μετά από κάθε αλλαγή, χρειάζεται κάποια ψυχική αναζωογόνηση, να αφομοιώσει την προηγούμενη αλλαγή για να μπορέσει να προχωρήσει στο επόμενο πρόβλημα.¹

2.ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΛΛΑΞΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ.

Αν και ορισμένα χαρακτηριστικά μίας επιχείρησης παραμένουν αμετάβλητα, ο ηγέτης έχει την δυνατότητα να επικεντρώσει την προσοχή του στην αλλαγή κάποιων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών.

Ο ηγέτης μπορεί να επιφέρει αλλαγή στην στρατηγική, στην κουλτούρα, στην δομή, στις λειτουργίες, στην τεχνολογία όπως και στην συμπεριφορά και τις ικανότητες των εργαζομένων.

Κάνοντας λόγο για αλλαγή στην επιχείρηση, συνήθως μιλάμε για αλλαγή στρατηγικής, αλλαγή στην πολιτική της εταιρίας, την αποστολή της στην κοινωνία και στα οράματά της. Με αυτό τον τρόπο, η αλλαγή στην στρατηγική με τη σειρά της θα οδηγήσει σε αλλαγές όπως στην τεχνολογική δομή της επιχείρησης ή στην κουλτούρα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

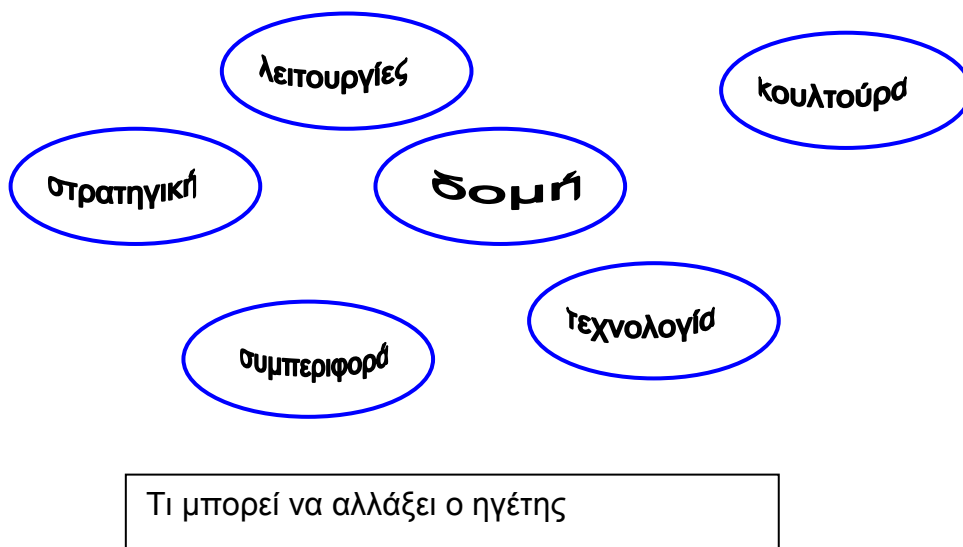
Εφαρμόζοντας αλλαγή στην στρατηγική της επιχείρησης συνήθως απαιτεί και αλλαγή στην κουλτούρα, δηλαδή στον τρόπο σκέψης και δράσης των ανθρώπων. Με άλλα λόγια στις αξίες και τους σκοπούς της επιχείρησης. Χρειάζεται αρκετή προσπάθεια για να εδραιωθεί μία νέα κουλτούρα και να γίνει κοινή σε όλους. Πρέπει να δημιουργηθούν ζωντανά παραδείγματα μέσα στην ίδια την επιχείρηση, που θα επιβραβεύουν την κουλτούρα που έχουν ορισμένα μεμονωμένα άτομα ή ομάδες και είναι παράλληλα με τις αξίες που έχει θέσει η επιχείρηση.

Η επαναδιοργάνωση της επιχείρησης μεταφράζεται με τον επανασχεδιασμό της οργανωσιακής δομής που σημαίνει αλλαγή στην τμηματοποίηση, στην συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, στον τρόπο που μετρούνται τα αποτελέσματα ή στην συγκέντρωση της λήψης αποφάσεων. Η επαναδιοργάνωση είναι μία απευθείας και γρήγορη μέθοδος για να αλλάξεις έναν οργανισμό και χρησιμοποιείται συχνά για να βοηθήσει στην αλλαγή της στρατηγικής. Η επαναδιοργάνωση χρησιμοποιείται από πολλούς οργανισμούς και είναι αποτελεσματική, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις με μεγάλη ιεραρχική δομή. Στην σημερινή εποχή, συναντάμε την τάση για την δημιουργία ευέλικτων σχημάτων. Διαπιστώνουμε ότι ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων από διαφορετικούς τομείς του οργανισμού σε ένα κοινό έργο κάτω από τους κοινούς σκοπούς της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν και συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους σε οριζόντιο αλλά και σε κάθετο

επίπεδο σε μια επιχείρηση χωρίς εσωτερικά σύνορα. Επίσης, ο ηγέτης αλλάζει την εργασία και την εξουσία των μεμονωμένων εργαζομένων αλλά και των ομάδων μέσα στην επιχείρηση.

Οι αλλαγές στην τεχνολογία είναι μετατροπές στην εργασιακή μέθοδο που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εκπληρώσει τις λειτουργίες της. Εδώ εντάσσονται νέες τεχνολογίες παραγωγής, καινούργιες διαδικασίες επιλογής και επίβλεψης των εργαζομένων, καινούργιες μέθοδοι εκτίμησης της απόδοσης.

Ένας από τα σημαντικότερα πράγματα που μπορεί να αλλάξει ο ηγέτης και ίσως το δυσκολότερο είναι η συμπεριφορά και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Ορισμένες φορές οι εργαζόμενοι οι ίδιοι πρέπει να αλλάξουν. Συχνά, χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως οι διαλέξεις, τα σεμινάρια και η εκπαίδευση κατά την ώρα εργασίας, σε καινούργιους ή και στους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους για να βελτιώσουν τις ικανότητες που απαιτούνται στην εργασία τους.²



3.Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

“ Η αλλαγή γίνεται μέσα στο ανθρώπινο μυαλό, αλλά πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση σαν οντότητα“.

Η αλλαγή είναι το αποτέλεσμα μίας επιλογής, η πραγματοποίηση μιας θέλησης που έγινε στην αρχή από έναν, μετά μοιράστηκε από λίγους, ύστερα από πολλούς και τέλος από την μεγάλη μάζα που εφάρμοσε και αποδέχτηκε την αλλαγή. Αν η αλλαγή μπορεί να συμβεί από μόνη της, η μεταβολή είναι το αποτέλεσμα προσπάθειας ολόκληρης της επιχείρησης και μία δέσμευση να πετύχουν κάποιους κοινούς στόχους.³

3.1.Αναπτύσσοντας τον ηγέτη

Αυτοί που ηγούνται στην αλλαγή, καθορίζουν και την πορεία της. Επομένως η επιλογή των μάνατζερ από τον ηγέτη και οι μέθοδοι που ακολουθεί για την επιλογή των μάνατζερ της επόμενης βαθμίδας είναι καθοριστικοί για το μέλλον της επιχείρησης. Η διοίκηση λειτουργεί βάση ενός μοντέλου και κατά τον ίδιο τρόπο θέλει να δουλεύει και η ανώτερη ηγεσία. Με την σειρά της η ανώτερη ηγεσία προωθεί εκείνους τους μάνατζερ στα χαμηλότερα επίπεδα ηγεσίας που προωθούν την αλλαγή και με αυτό τον τρόπο μεταφέρεται από πάνω προς τα κάτω η ευθύνη, η κινητοποίηση, και η δέσμευση στους στόχους της επιχείρησης. Λίγοι άνθρωποι είναι γεννημένοι να οδηγούν μία τέτοια προσπάθεια. Οι περισσότεροι αναπτύσσονται ικανοποιώντας τον ρόλο τους, και έπειτα υπάρχουν τεχνικές που τους αναπτύσσουν τις ικανότητες ηγεσίας. Σε μεμονωμένα άτομα συνήθως υπάρχει κάποιος προσωπικός σύμβουλος εμπιστοσύνης για να βοηθήσει. Σε ομαδικό επίπεδο, τα ανώτατα στελέχη το βρίσκουν απαραίτητο να περάσουν από μια δοκιμασία-συνάντηση για να ετοιμαστούν για την διαδικασία της αλλαγής.⁴

Οι μάνατζερ διαφέρουν στον βαθμό που θα εισάγουν την αλλαγή μέσα στην επιχείρηση, καθώς και στο είδος της αλλαγής που θα εισάγουν. Αυτό εξηγείται από τους επιστήμονες του χώρου της διοίκησης με τρεις εκδοχές. Η μία είναι ότι οι διαφορές στην υπευθυνότητα του μάνατζερ στην τρέχουσα ή

στην προηγούμενη εργασία επηρεάζει τον αριθμό των αλλαγών που θα οδηγήσει σε διάφορους τομείς της επιχείρησης. Η δεύτερη είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία και η μόρφωση που μπορούν να αυξήσουν ή να μειώσουν την διάθεση του μάνατζερ να επιφέρει μια μεγάλη αλλαγή. Τέλος η τρίτη εκδοχή είναι ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας διαφέρουν και επηρεάζουν την ηγετική τους δράση.⁵

Ένας ηγέτης μπορεί να εκπαιδευτεί ώστε να βελτιώσει τις ικανότητές του στην ηγεσία της αλλαγής. Έρευνες έχουν αποδείξει πως οι μπορούν να εκπαιδευτούν ώστε να γίνουν καλύτεροι ηγέτες της αλλαγής. Με την εκπαίδευση μπορούν να γίνουν περισσότερο καθοδηγητικοί, χαρισματικοί και να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση. Χαρακτηριστικά όπως τα παραπάνω δεν είναι μόνο θεωρία αλλά με εξάσκηση μπορούν να δημιουργηθούν και να αναπτυχθούν σε έναν άνθρωπο.⁶

3.2. Δημιουργία ευρείας ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας

Αφού εκλεχτεί η ηγεσία που θα αναλάβει την αλλαγή, το βάρος έρχεται στους εργαζόμενους.

Σε αυτό το στάδιο, σημαντικό είναι να δημιουργηθεί μία ευρεία βάση επικοινωνίας που θα περιλαμβάνει ολόκληρη την επιχείρηση. Ολόκληρη η επιχείρηση αν είναι δυνατόν, από τον ηγέτη που έχει αναλάβει την αλλαγή, και θα πρέπει να φαίνεται καθαρά πως αυτός έχει αναλάβει να πραγματοποιήσει την αλλαγή, μέχρι και τους εργαζομένους της κατώτερης βαθμίδας.

Οι εργαζόμενοι των κατώτερων βαθμίδων που έχουν επιλεγεί για την διαδικασία της αλλαγής κατέχουν θέσεις κλειδιά. Θα είναι πιο αποτελεσματικοί αν αφήσουν τις υπόλοιπες εργασίες τους και ασχοληθούν πλήρως με την διαδικασία της αλλαγής. Επίσης πιο αποδοτικό θα είναι να επιλεγούν οι εργαζόμενοι με την καλύτερη απόδοση. Με αυτό τον τρόπο, το ενδιαφέρον όλων θα στραφεί προς την αλλαγή, αφού όλοι θα προβληματιστούν ότι για να επιλεγούν οι καλύτεροι εργαζόμενοι και μάνατζερ το έργο είναι ιδιαίτερα σημαντικό.⁷

3.3. Ενθάρρυνση σχηματισμού ομάδων εργασίας.

Ένα άτομο ξεχωριστό μπορεί να βγάλει εις πέρας μόνο ένα έργο, δεν μπορεί να κινητοποιήσει ολόκληρη την επιχείρηση από μόνο του. Αντίθετα ένα άτομο μέσα σε μια ομάδα ενθαρρύνεται από τους υπόλοιπους και μπορεί να καταφέρει περισσότερα.

Ολόκληρη η εργασία της κινητοποίησης μέσα στην επιχείρηση περνάει από τα χέρια πολλών μικρών ομάδων που κάθε μία επικεντρώνεται στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Κάθε μία από αυτές τις ομάδες έχει την δική της δυναμική, και χρειάζεται προσεκτική διαχείριση. Γι' αυτό χρειάζεται ένα άτομο το οποίο θα απασχολείται με όλες τις ομάδες αυτές και θα διασφαλίζει την συνεργασία μεταξύ των ομάδων καθώς και την πρόοδο της κάθε ομάδας στην όλη προσπάθεια της αλλαγής. Ο σχηματισμός κάθε ομάδας, πρέπει να είναι προσεκτικός και αντιπροσωπευτικός της επιχείρησης. Τα άτομα κάθε ομάδας πρέπει να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Μόνο τότε η γνώση που θα έχει κάθε ομάδα θα μπορεί να οδηγήσει σε μετρήσιμα αποτελέσματα και κάθε απόφασή τους, θα στηρίζεται πάνω σε πραγματικά γεγονότα τα οποία γνωρίζουν τα ίδια τα άτομα λόγω προσωπικής επαφής με το αντικείμενο.

Καταλαβαίνουμε ότι λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που έχουν τα άτομα μέσα σε κάθε ομάδα, ο ρόλος του ηγέτη είναι περισσότερο ρόλος facilitator παρά ενεργού μέλους που καθορίζει τις αποφάσεις.

Τέλος το κλειδί στην επιτυχία της λειτουργίας των ομάδων δεν βρίσκεται στο τι έκανε κάθε ομάδα ξεχωριστά αλλά στην συνεργασία και την επικοινωνία αυτών των ομάδων.

3.4. Προετοιμάζοντας τα μεμονωμένα άτομα για τον κύκλο της αλλαγής.

Αφού γίνει αντιληπτό από κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά ότι έχει αρχίσει η διαδικασία της αλλαγής, η επιχείρηση πρέπει να στρέψει την προσοχή της σε αυτούς τους εργαζομένους και να τους βοηθήσει σε πρώτη φάση να δεχτούν την αλλαγή και έπειτα οι ίδιοι να συμμετάσχουν σε αυτή την διαδικασία.

Η αλλαγή πρέπει να περάσει πρώτα στο μυαλό των ίδιων των εργαζομένων, να περάσει μέσα τους και μετά θα μπορούμε να μιλήσουμε για

την επερχόμενη αλλαγή στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, η κύρια ανθρώπινη μάζα μέσα στην επιχείρηση, πρέπει να γνωρίσει μία προσωπική μετάλλαξη, αν η επιχειρησιακή αλλαγή σκοπεύει να πετύχει, Και για να γίνει σωστά χρειάζεται η κατάλληλη καθοδήγηση και οι αντιδράσεις στην όλη προσπάθεια. Κάτι τέτοιο σημαίνει πως η ανώτερη διοίκηση πρέπει να αποτελέσει το ζωντανό παράδειγμα στους εργαζομένους και να εφαρμόσει πρώτη τις αρχές που η ίδια επιβάλλει. Ίσως αυτό ακούγεται παράξενα αλλά αν η αλλαγή δεν αρχίσει από πάνω προς τα κάτω οι απλοί εργαζόμενοι θα δυσκολευτούν να εφαρμόσουν ένα νέο τρόπο εργασίας. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως οι εργαζόμενοι θα μείνουν απλοί παρατηρητές. Την επιτυχία δεν την πραγματώνει ο στρατηγός, αλλά ο λοχαγός και ο απλός στρατιώτης. Αυτοί βρίσκονται στο πεδίο της μάχης και ο αρχηγός απλώς διατάσει. Δεν είναι καλά εξοπλισμένοι, έχουν περάσει μέσα από όλες μάχες, και γνωρίζουν καλά τις απαιτήσεις για να ξεκινήσουν την αλλαγή. Αλλά η αλλαγή δεν μπορεί να ξεκινήσει αν δεν αλλάξουν και οι ίδιοι, η καρδιά, το μυαλό πρέπει να έχουν την διάθεση και την δέσμευση για αλλαγή. Τότε η αλλαγή μπορεί να ξεκινήσει.

4.ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΣΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Κάθε επιχείρηση που έχει εισαχθεί στην διαδικασία της κινητοποίησης των εργαζομένων, χρειάζεται ένα όραμα. Είναι το απαραίτητο στοιχείο που θα δώσει κάποιο νόημα στην διαδικασία της αλλαγής. Η κινητοποίηση δημιουργεί την δυνατότητα σε έναν οργανισμό, τον προετοιμάζει για ένα καλύτερο μέλλον. Το όραμα παρέχει ένα κοινό νοητικό σκελετό, ο οποίος μετατρέπεται σε ολοκληρωμένο σώμα στο μέλλον. Ο οραματισμός απαιτεί τις εξής δραστηριότητες από τον ηγέτη:

4.1. Δημιουργία στρατηγικού στόχου.

Ο στρατηγικός στόχος είναι μία εικόνα του ιδανικού σκοπού της επιχείρησης, η ενόραση μιας τέλει πορείας της.

Είναι η φιλοδοξία που συμπίπτει με την αναλυτική, συναισθηματική και πολιτική διάσταση της σκέψης της επιχείρησης και κατ' επέκταση του επιχειρηματία. Η

αναλυτική διάσταση βασίζεται στην διάγνωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, με λίγα λόγια η αντιμετώπιση των πελατών και το πολιτική κόστους. Συναισθηματική και πολιτική διάσταση είναι η εικόνα που λαμβάνει ο επιχειρηματίας για ολόκληρη την επιχείρηση και την οποία θα έχει ο κόσμος .

Όπως όμως οι άνθρωποι περιορίζονται από την εικόνα που έχουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους έτσι και οι επιχειρήσεις. Δημιουργώντας ο ηγέτης ένα στρατηγικό στόχο, κάνει την επιχείρηση να δει τον εαυτό της και να επεκτείνει τα επιχειρησιακά σύνορα καταργώντας έτσι κανόνες που την δεσμεύουν. Ο κόσμος μας σήμερα είναι γεμάτος από ευκαιρίες για αυτούς που έχουν επιχειρηματική φαντασία.

Η επιχείρηση ή καλύτερα η ηγεσία της πρέπει να κατανοήσει την παρούσα κατάσταση και τις απαιτήσεις που ικανοποιεί αυτή τη στιγμή. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας θα μπορούσαν να δείξουν τη τρέχουσα κατάσταση. Έπειτα πρέπει να γίνει μια έρευνα για το πού οδηγούν οι εξελίξεις. Σε αυτή τη φάση πρέπει να γίνει μια μελέτη για τον κλάδο .Εδώ εντάσσεται το πως θα διαμορφωθεί το μέλλον και οι επερχόμενες αλλαγές από την πλευρά της ζήτησης. Ακολουθεί η πορεία που θα χαράξει η επιχείρηση στο μέλλον και τέλος πως θα φτάσει σε αυτό το σημείο.

Αυτός είναι ο κύριος σκοπός ενός καλού ηγέτη, να καταδεικνύει τους σωστούς στόχους, στο πέρασμα του χρόνου, να έχει τα σωστά οράματα. Έπειτα η επιχείρηση που ακολουθεί το δρόμο που έχει χαράξει ο ηγέτης, θα περνάει μέσα από διαδικασίες και έργα με σκοπό να πραγματοποιήσει το αρχικό όραμα, που ήταν σύλληψη του ηγέτη.⁸

4.2. Δίνοντας προτεραιότητα στις απαιτήσεις αυτών που συμμετέχουν.

Οδηγώντας κανείς την επιχείρηση στον στρατηγικό στόχο πρέπει να λάβει υπόψη του τις απαιτήσεις όλων αυτών που βρίσκονται ή έρχονται κάποια στιγμή σε επαφή με τον οργανισμό της επιχείρησης. Στην σημερινή οικονομία όπου λειτουργεί ο νόμος της αγοράς ο σημαντικότερος παράγοντας σε μια επιχείρηση είναι ο μέτοχος, και ακολουθούν οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι υπάλληλοι, η πολιτεία, οι προμηθευτές, και άλλες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις καθημερινές αποφάσεις της διοίκησης της επιχείρησης. Όλες οι

απαιτήσεις από αυτές τις ομάδες μπορούν να ταξινομηθούν σε μία κλίμακα ανάλογα με τις προτεραιότητες που δίνει η διοίκηση σε κάθε μία.

Ο ρόλος του ηγέτη είναι να ξεκαθαρίσει σε ποιο βαθμό θέλει να ικανοποιήσει κάθε έναν από αυτούς τους παράγοντες θέτοντας τους ανάλογους στόχους.

4.3. Δημιουργώντας αξίες

Πίσω από κάθε στρατηγικό στόχο και από τον βαθμό ικανοποίησης των παραγόντων, βρίσκεται ένα ευρύτερο στρώμα από αξίες και πιστεύω. Ρητώς η εξορισμού οι αξίες και τα πιστεύω οδηγούν τις αποφάσεις της επιχειρησιακής ζωής. Είναι καθήκον του ηγέτη να εξασφαλίζει ότι είναι ξεκάθαρες, παρά να είναι μπερδεμένες και να δημιουργούν προβλήματα.

Οι αξίες ορίζουν τις μη διαπραγματεύσιμες συμπεριφορές και παρέχουν τις οδηγίες για την συμπεριφορά μέσα σε γκρι ζώνες. Ορίζουν από πριν τα πρέπει και δεν πρέπει, το τι πρέπει πάντα να γίνει κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες και το δεν πρέπει ποτέ να γίνει κάτω από οποιαδήποτε συνθήκη. Είναι μία απεικόνιση της κουλτούρας της επιχείρησης.

Οι αξίες κρατούν την επιχείρηση ενωμένη και της δίνουν την ελαστικότητα να κινηθεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Είναι εκφράσεις της ίδιας της προσωπικότητας της, καθορίζουν την ελκυστικότητα προς τους υπαλλήλους, τους πελάτες και σε όλους όσους έχουν κάποιο λόγο ως προ το αν η επιχείρηση πηγαίνει καλά.

Μια πολύ καλή ιδέα είναι να δημοσιεύσει αυτές τις αξίες, όπως έχει κάνει η Johnson n Jonshon. Πολύ καλύτερο όμως είναι να ζεις αυτές τις αξίες στην καθημερινή ζωή.

5. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σε κανέναν δεν αρέσει η υποκρισία, ή τουλάχιστον έτσι συνηθίζεται να λέγεται. Ένας υποκριτής προφασίζεται ότι ζει σύμφωνα με κάποια δεδομένα, αλλά στην πραγματικότητα στηρίζεται στους άλλους και οι πράξεις του στηρίζονται σε κρυφές επιθυμίες του. Σε αντίθεση, οι περισσότεροι άνθρωποι θαυμάζουν αυτούς που είναι ευθείς και ειλικρινείς. Ο ευθύς άνθρωπος ανοίγει την κουβέντα, οι πράξεις του βασίζονται στους στόχους του, που υποστηρίζουν ανώτερες αξίες. Ο υποκριτής εμφανίζεται να μην έχει καμία δέσμευση στις αξίες που λέει ότι έχει. Ο ειλικρινής έχει. Μπορούμε να καταλάβουμε την διαφορά μετρώντας τις πράξεις, τους στόχους και τις αξίες τους.

Μία επιχείρηση ακόμα μπορεί να χαρακτηριστεί υποκρίτρια. Μπορεί να δηλώνει ότι ακολουθεί μία πορεία σύμφωνη με κάποιο στόχο και με βάση ορισμένες αξίες, αλλά να λειτουργεί σύμφωνα με μία εντελώς διαφορετική πολιτική. Αντίθετα με την ανθρώπινη υποκρισία, οι υποκριτές μέσα στην επιχείρηση είναι υποκριτές του εαυτού τους. Δεν έχουν τους απαραίτητους στόχους και τις ικανότητες που χρειάζεται για να μετατρέψουν το όραμα και τις αξίες σε πράξεις οι οποίες θα προωθήσουν την επιχείρηση προς την σωστή κατεύθυνση.

Ιδεατά, η ζωή των ανθρώπων και η ζωή των επιχειρήσεων είναι μία διαδικασία που οδηγείται από στόχους και πράξεις και η επιτυχία μετράται από την επίτευξη των στόχων στην διάρκεια της ζωής τους. Η επιτυχία του ατόμου εξαρτάται από το πόσο οι πράξεις του ήταν κοντά στους στόχους που είχε θέσει. Το ίδιο συμβαίνει και με τον ζωντανό οργανισμό που λέγεται επιχείρηση. Γι' αυτόν τον οργανισμό η έννοια της δέσμευσης των πράξεων στους στόχους παρουσιάζεται από το σύστημα αξιολόγησης. Η δημιουργία του συστήματος αξιολόγησης είναι μία από τις εργασίες που αναλαμβάνει ο ηγέτης. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τέσσερις πτυχές που ανταποκρίνονται σε τέσσερις λειτουργίες.

5.1. Ανάπτυξη μέτρων και στόχων της υψηλότερης βαθμίδας.

Ένα φυσικό σύστημα μέτρησης βασίζεται πάνω σε σταθερές μονάδες που αντιπροσωπεύουν κοινά χαρακτηριστικά από διαφορετικά φυσικά αντικείμενα, όπως μέτρα για μήκος, κιλά για βάρος, λίτρα για όγκο, δευτερόλεπτα για χρόνο και άλλα. Κατά τον ίδιο τρόπο, ένα σύστημα μέτρησης της επιχείρησης βασίζεται πάνω σε κοινά πρότυπα που αντιπροσωπεύουν κοινά χαρακτηριστικά απόδοσης από διάφορες επιχειρησιακές πλευρές.

Ένα χαρτί αξιολόγησης είναι ένας τρόπος να φτιάξεις ένα τέτοιο σύστημα μέτρησης. Είναι ένας τρόπος να μεταφράσεις το όραμα της επιχείρησης σε ένα υψηλό βαθμό στόχων και μέτρων που θα λειτουργήσει ως πρότυπο για όλες τις άλλες μετρήσεις.

Είναι πολύ σημαντικό να αναρωτηθεί η επιχείρηση «πώς θα έπρεπε να φαίνεται από την πλευρά του πελάτη, την πλευρά του μετόχου, από την εσωτερική πλευρά της επιχείρησης και μέσα από τον φακό της καινοτομίας και της μάθησης. Μέσα από κάθε οντότητα πρέπει να δημιουργηθεί μία σειρά από στρατηγικούς στόχους που πρέπει να ικανοποιηθούν. Ιδεατά θα λέγαμε πως αν αυτοί οι στόχοι ικανοποιηθούν τότε η επιχείρηση έχει πετύχει το όραμά της.

Επειδή όλες αυτές οι οντότητες είναι δεσμευμένες από τους στόχους που έχει θέσει ο ηγέτης, μπορούμε να πούμε ότι αυτός κινεί τα νήματα και μπορεί να επηρεάσει τις συμπεριφορές μέσα και έξω από την επιχείρηση. Οι στόχοι ακόμα και των μικρών τμημάτων μέσα σε μια επιχείρηση, που δεν είναι ίδιοι με τους στόχους που έχει θέσει ο ηγέτης, ικανοποιούν κάποιους σκοπούς, οι οποίοι αλληλεπιδρούν και κατ' επέκταση επηρεάζουν με τον τρόπο τους θετικά τους στόχους και τις μετρήσεις που έχει θέσει η ηγεσία. Επομένως, οι στόχοι που υιοθετούν οι ηγέτες δημιουργούν την κινητοποίηση των δυνάμεων και το κατάλληλο κλίμα για τη λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού. Επομένως ο ρόλος του ηγέτη είναι να αναπτύξει το σύστημα αξιολόγησης που θα παρουσιάζει τη βασική ιδέα ολόκληρης της διαδικασίας της αλλαγής.

5.2. Δημιουργία συνδέσμων μεταξύ των στόχων της ανώτατης ηγεσίας.

Οι στόχοι και οι σκοποί παραμένουν «κενό γράμμα» εκτός και εάν αρχίσουν να γίνονται πράξεις. Σε αυτό το στάδιο η ηγεσία πρέπει να θέσει τις

αρχές για να γίνουν πράξη οι στόχοι. Αυτό θα το καταφέρει αναγνωρίζοντας την σχέση αιτίας – αποτελέσματος στους στόχους της. Αν οι στόχοι έχουν μελετηθεί σωστά, τότε θα έχει αποτέλεσμα η διαδικασία της αλλαγής. Οι στόχοι για μάθηση και καινοτομία θα οδηγήσουν σε αποτελεσματικές διαδικασίες και καλή λειτουργία. Οι αποτελεσματικές διαδικασίες και καλή λειτουργία. Οι αποτελεσματικές διαδικασίες και η καλή λειτουργία θα έχει σαν αποτέλεσμα τους ικανοποιημένους πελάτες και αυτό με την σειρά τους θα έχει θετικό αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Η λογική αυτής της αλυσίδας, αποτελεί το κλειδί για μια υγιή επιχειρησιακή ζωή. Μας δίνει την αρχή της δομής για την ανάλυση της ιεραρχίας της αιτίας-αποτελέσματος. Μας παρέχει την δυνατότητα να δοκιμάσουμε διάφορες λύσεις οι οποίες τελικά θα ικανοποιούν τους στόχους της ανώτερης διοίκησης. Μια τέτοια μοντελοποίηση της επιχείρησης επιτρέπει την εις βάθος ανάλυση για την επίλυση μεγάλων προβλημάτων.⁹

Φτιάχνοντας έναν ιστό από συνδέσμους, δημιουργούνται μοντέλα για την λειτουργία της επιχείρησης, αρχίζει να γίνεται ενδιαφέρον ο ρόλος του ηγέτη. Θα λέγαμε ίσως και σημαντικός στην διαδικασία της αλλαγής. Κάθε μέλος της ανώτατης ηγεσίας μπορεί να φτιάξει το δικό του νοητικό μοντέλο για το πως δουλεύει η επιχείρηση, και παράλληλα να μάθει από τις απόψεις των συναδέλφων του. Έτσι δημιουργείται μια κοινή ιδέα για το πως τελικά θα προγραμματιστεί η διαδικασία της αλλαγής.

5.3. Δημιουργία από κάτω προς τα πάνω περίπτωσης αλλαγής.

Την ώρα που η ηγεσία δημιουργεί το σύστημα μέτρησης παράλληλα πληρώνει και ομάδες ατόμων για να δουλεύουν μέσα στην επιχείρηση. Αυτοί επικεντρώνονται στο να βρουν ευκαιρίες να βελτιώσουν τις καθημερινές λειτουργίες και να ποσοτικοποιήσουν τα πιθανά κέρδη. Συνήθως η ηγεσία θέτει ευρείς στόχους για ολόκληρη γενικά την επιχείρηση. Αντίθετα οι ομάδες αυτές δουλεύουν σε τμήματα της επιχείρησης και ερευνούν για ευκαιρίες που θα είχαν άμεσα αποτελέσματα. Το σύνολο από αυτές τις ευκαιρίες αποτελεί τις περιπτώσεις αλλαγής. Ψάχνοντας αυτές τις μεμονωμένες περιπτώσεις συμπεριλαμβάνεται η δημιουργία από κάτω προς τα πάνω μέτρων και σκοπών,

που όμως δεν είναι απαραίτητο να ενταχθούν σε ένα σύστημα μέτρησης όπως γίνεται στην περίπτωση από πάνω προς τα κάτω. Η έμφαση εδώ δίνεται στο να δημιουργηθεί ενθουσιασμός και να βρεθούν οι πηγές που θα τροφοδοτήσουν την προσπάθεια της αλλαγής.

Αυτές οι μεμονωμένες περιπτώσεις αλλαγής γίνονται για να ενθουσιάσουν τους εργαζομένους. Συνήθως τα άτομα που ασχολούνται, δεν είχαν νωρίτερα την δυνατότητα να διορθώσουν ορισμένα προβλήματα, που ενώ τα είχαν διαπιστώσει δεν είχαν νωρίτερα την δυνατότητα να διορθώσουν ορισμένα προβλήματα, που ενώ τα είχαν διαπιστώσει δεν είχαν την δύναμη. Σε αυτή την φάση όχι μόνο προτείνουν λύσεις αλλά δείχνουν και τα οικονομικά οφέλη που θα προκύψουν. Σε αυτό το στάδιο ο ρόλος της ηγεσίας είναι να παρουσιάσει τα αποτελέσματα από τις πράξεις σε αντίθεση με την αδράνεια και να ενθαρρύνει τις ομάδες να προσθέσουν και άλλες λύσεις.

5.4. Συνδυασμός των μέτρων της υψηλότερης και χαμηλότερης βαθμίδας.

Το τελευταίο βήμα στην δημιουργία του συστήματος αξιολόγησης περιλαμβάνει την σύνδεση των μέτρων που παίρνονται από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω. Αν τα μέτρα και οι στόχοι θέλουμε να σχετίζονται μεταξύ τους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, τότε πρέπει να τα διαχωρίσουμε σε μια σειρά ανάλογα με την απόδοση που θα έχουν και να τα συνδέσουμε σε αναλογία με τις διαδικασίες που αντιστοιχούν, ξεκινώντας από εκείνες που έχουν την μεγαλύτερη στρατηγική σημασία. Αυτή η διαδικασία γίνεται μέσα από την διεπαφή των δύο μερών, της ηγεσίας και των ομάδων, με την αντιστοίχιση από τις ομάδες αλλαγής των μέτρων που έχουν ανακαλύψει με τα μέτρα της ανώτατης ηγεσίας. Η διαδικασία της αντιστοίχισης, αποτελείται από την δημιουργία λογικών συνδέσμων μεταξύ των στόχων χαμηλότερων επιπέδων με τους στόχους των υψηλότερων επιπέδων. Έτσι δημιουργείται μία ιεραρχία από στόχους που αντικατοπτρίζει τους στόχους και τις πράξεις σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Ο ηγέτης αρχίζει και έχει βοηθητικό ρόλο σε αυτό το στάδιο, κάνοντας περιοδικούς ελέγχους στην όλη διαδικασία, για να διαπιστώσει ότι η πρόοδος

όλων όσων βρίσκονται στο σύστημα είναι σύμφωνη με τα μέτρα και τους σκοπούς που έχει θέσει.

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Αλλαγή στη δομή και στις διαδικασίες της επιχείρησης

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	23
2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	23
<u>2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ BURNS & STALKER.....</u>	<u>24</u>
<u>2.2. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u>	<u>26</u>
3. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	28
<u>3.1. DOWNSIZING</u>	<u>28</u>
<u>3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....</u>	<u>31</u>
<u>3.3. TEAM-BASED STRUCTURE.....</u>	<u>33</u>
<u>3.4. NETWORK-BASED STRUCTURES</u>	<u>35</u>
<u>3.5. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ</u>	<u>36</u>
<u>3.6. ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΕΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.....</u>	<u>37</u>
4. ΜΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ.....	40
5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	43

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπως το σημερινό, η επιχείρηση καλείται συχνά να μεταβάλλει τη συμπεριφορά της προκειμένου να ανταποκριθεί στις επιταγές του. Προκειμένου να το επιτύχει αυτό σε σύντομο χρονικό διάστημα και χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση μίας δομής η οποία θα προσδίδει στην επιχείρηση ευελιξία και προσαρμοστικότητα και η οποία με τη σειρά της θα μπορεί να μεταβληθεί εύκολα και άμεσα. Η διαδικασία αυτή της μεταβολής της δομής, το *restructure*, όπως το ονομάζουμε, μπορεί να έχει διάφορες μορφές και η κάθε μία από αυτές να στοχεύει στη βελτίωση ή αλλαγή διαφορετικών στοιχείων της επιχείρησης. Κάθε μορφή δόμησης δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε κάποια στοιχεία της δομής παραβλέποντας κάποια άλλα ή προσπαθεί να μεταβάλλει ομοιόμορφα όλα τα στοιχεία που προσδιορίζουν τη δομή της επιχείρησης.

2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Από αυτά ακριβώς τα χαρακτηριστικά και τη βαρύτητα που έχει το κάθε ένα στον σχεδιασμό της τελικής μορφής δόμησης της επιχείρησης, προσδιορίζονται και τα διάφορα μοντέλα οργανωτικών δομών. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η συγκέντρωση της εξουσίας, η τυπικότητα που ακολουθείται κατά την πραγματοποίηση των διαφόρων εργασιών και η τυποποίησή τους, η εξειδίκευση που απαιτείται για τις διάφορες εργασίες και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών αλλά και του ευρύτερου συστήματος επιχείρησης. Επιπλέον η συμπεριφορά της επιχείρησης, οι στόχοι που θέτει, ο τρόπος που οργανώνεται και δομείται επηρεάζεται και από ορισμένους άλλους παράγοντες, όπως είναι η τεχνολογία της παραγωγής ή το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται¹⁰.

Βάσει των παραπάνω χαρακτηριστικών της δομής της επιχείρησης έχουν λοιπόν, κατά καιρούς αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα οργανωτικών δομών που θα πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Ξεκινώντας από το γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber το οποίο στηρίζεται στην αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας, στην τυποποίηση και

απροσωποποίηση της οργάνωσης της επιχείρησης, αναπτύχθηκαν στη συνέχεια τα συμπεριφορικά μοντέλα τα οποία ήταν περισσότερο ανθρωποκεντρικά και στηρίζονταν στην παρακίνηση, τη συμμετοχή, την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (π.χ. σύστημα 4 του Likert).

Ομαδοποιώντας τις θεωρίες αυτές και άλλες που τις προσεγγίζουν λιγότερο ή περισσότερο, οδηγούμαστε σε δύο κύριες μορφές δόμησης της επιχείρησης. Τη «μηχανιστική» και την «οργανική». Στην διατύπωση αυτών καθοριστική ήταν η συμβολή των Burns & Stalker.

2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ BURNS & STALKER

Σύμφωνα με τους Burns & Stalker το περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να είναι είτε σταθερό είτε μεταβαλλόμενο. Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά του :

1. Η ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση μπορεί να μεταβληθεί άμεσα και σε δραματικό βαθμό, καθώς μεταβάλλεται η συμπεριφορά των ανταγωνιστών.
2. Μπορεί να συμβούν σημαντικές αναπάντεχες αλλαγές στους ανταγωνιστές της επιχείρησης.
3. Ο ρυθμός εμφάνισης νέων τεχνολογιών και προϊόντων είναι ταχύτατος. Οι επιχειρήσεις στηρίζονται ιδιαίτερα στο Research & Development για την επιβίωσή τους.
4. Υπάρχουν συχνές μεταβολές σε κανονισμούς και νομοθεσίες στην προσπάθεια της πολιτείας και της αγοράς να συμβαδίσει με τους ρυθμούς ανάπτυξης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις.

Μία επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει και να κυριαρχήσει μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον πρέπει κατά τους Burns & Stalker να μεταβάλλει τη δομή της ώστε να μετατραπεί από «μηχανιστική» (mechanistic) επιχείρηση, σε οργανική (organic). Τα χαρακτηριστικά της οργανικής επιχείρησης είναι τα παρακάτω :

Αναφορικά με τα ιεραρχικά επίπεδα, οι εργασίες των υπαλλήλων μεταβάλλονται διαρκώς και τα επίπεδα της ιεραρχίας είναι σε μικρό βαθμό μόνο καθορισμένα. Όταν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα λόγου χάρη, σημασία έχει η εύρεση της λύσης και όχι ο επιμερισμός των ευθυνών ή προσκόλληση στην ιεραρχία για τη λήψη της τελικής απόφασης.

Ακόμη οι «οργανικές» επιχειρήσεις δεν είναι δομημένες σε τμήματα διαδικασιών, αλλά σε τμήματα γεωγραφικών περιοχών ή προϊόντων.

Έκτος αυτού, η εξειδίκευση δεν αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό των εκτελούμενων εργασιών. Αντίθετα το λεγόμενο “job enlargement” τείνει να είναι ο κανόνας.

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι και η αποκέντρωση που παρατηρείται στις επιχειρήσεις με οργανική δομή. Τόσο ο έλεγχος όσο και η κατάρτιση της στρατηγικής και η λήψη άμεσων αποφάσεων πραγματοποιούνται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Δεν αποτελούν αποκλειστικότητα της ανώτατης διοίκησης, αλλά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης έχει ενεργό συμμετοχή.

Διαφορές μηχανιστικής – οργανικής δομής¹¹

	ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ	ΟΡΓΑΝΙΚΗ
Διαίρεση εργασίας-εξειδίκευση	Υψηλή, πολλά τμήματα και θέσεις	Χαμηλή, λίγα τμήματα και λίγες διαφορετικές θέσεις
Ιεραρχικά επίπεδα-εύρος διοίκησης	Πολλά - στενό	Λίγα – ευρύ
Εξουσία	Συγκεντρωμένη	Αποκεντρωμένη
Τυποποίηση	ισχυρή	Ασθενής
Συντονισμός	Τυπικές διαδικασίες, τυποποίηση λειτουργιών. Ιεραρχία, περιγραφή θέσεων	Αμοιβαία προσαρμογή, ομάδες, αυτοέλεγχος.
Σχέσεις	Κάθετες	Οριζόντιες
Επίλυση συγκρούσεων	Από τη διοίκηση	Αμοιβαία από τα άτομα
Προσανατολισμός μελών	Μέσα	Στόχοι
Περιεχόμενο επικοινωνίας	Οδηγίες, εντολές, κάθετη επικοινωνία	Συμβουλές, πληροφορίες, κάθετη και οριζόντια επικοινωνία
Γόητρο	Από τη θέση στην οργάνωση.	Από τη συμβολή στα αποτελέσματα.

Αντίθετα με τα παραπάνω, η «μηχανιστική» δομή ακολουθείται περισσότερο από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα πιο σταθερό περιβάλλον, χωρίς έντονες μεταβολές σε τεχνολογία, ανταγωνιστές ή προϊόντα¹².

Όπως φαίνεται λοιπόν, η επιχείρηση κατά τους Burns & Stalker πρέπει να αποτελεί μία ζωντανή, οργανική οντότητα που θα έχει την ευελιξία που θα της επιτρέψει να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Υπήρχαν ωστόσο περιπτώσεις στις οποίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν αποτελεσματικά μηχανιστικές δομές και σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Σε αυτό αναφέρθηκε κυρίως η Joan Woodward.

2.2. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αντίθετα με τους Burns & Stalker που αναφέρθηκαν στο πώς αλλάζει δομή η επιχείρηση όταν μεταβάλλεται το περιβάλλον της, η Woodward ερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία στην παραγωγική διαδικασία επηρεάζει τη δομή της επιχείρησης. Η έρευνά της στηρίχτηκε στο γεγονός ότι ορισμένες επιχειρήσεις είχαν εντυπωσιακά αποτελέσματα στηριζόμενες σε σταθερές, «μηχανιστικές» δομές, αν και το περιβάλλον τους μεταβαλλόταν. Το παράδοξο αυτό γεγονός η Woodward το εξήγησε ορίζοντας 3 διαφορετικές μορφές παραγωγικής διαδικασίας οι οποίες οδηγούν σε ανάλογες δομές.

1. Παραγωγή μεμονωμένων μονάδων και μικρού σειρών (unit & small batch production)
2. Παραγωγή μαζική και μεγάλων σειρών (large-batch & mass production)
3. Process production (συνεχής παραγωγή)

Η επιλογή κάποιας από τις παραπάνω μορφές παραγωγικής διαδικασίας θα μεταβάλει, ή τουλάχιστον θα δημιουργήσει την ανάγκη και για μεταβολή στον τρόπο δόμησης της επιχείρησης, προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να λειτουργήσει όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα κυριότερα στοιχεία που διαφοροποιούν τις δομές που προκύπτουν από τις προαναφερθείσες μορφές παραγωγικής διαδικασίας¹³.

	Μεμονωμένη παραγωγή	Μαζική παραγωγή	Συνεχής διαδικασία παραγωγής
Ιεραρχικά επίπεδα	Ευμετάβλητα και ακαθόριστα	Σταθερά και καθορισμένα	Ευμετάβλητα και ακαθόριστα
Τμηματοποίηση επιχείρησης	Βάσει προϊόντων	Βάσει διαδικασιών	Βάσει προϊόντων
Βαθμός εξειδίκευσης	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός
Βαθμός αποκέντρωσης	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός
Εύρος ελέγχου	Μικρό	Μεγάλο	Μικρό
Γενική μορφή επιχείρησης	«Οργανική»	«Μηχανιστική»	«Οργανική»

Από τις θεωρίες των Woodward και Burns & Stalker προκύπτει ότι κάθε μορφή δομής, είναι κατάλληλη για διαφορετική επιχείρηση και διαφορετικό περιβάλλον. Από τη μία πλευρά έχουμε επιχειρήσεις που λειτουργούν βάσει συγκεκριμένων διαδικασιών σε ένα αρκετά σταθερό περιβάλλον, όπως οι υφαντουργίες. Σ' αυτές κύριο στοιχείο είναι η απόδοση. Στηρίζουν τη λειτουργία τους σε συγκεκριμένους κανονισμούς, ακολουθούν την ιεραρχική δομή, οι διαδικασίες και εργασίες που λαμβάνουν χώρα είναι συγκεκριμένες και εξειδικευμένες. Η δομή τους δηλαδή τείνει στη «μηχανιστική». Από την άλλη πλευρά, έχουμε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν «οργανική» δομή. Αντιμετωπίζουν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ενώ και οι λειτουργίες τους δεν είναι τυποποιημένες. Σημασία έχουν κυρίως η ευελιξία, η δημιουργικότητα και η επίδειξη επιχειρηματικού πνεύματος.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις που πρέπει να ακολουθήσουν τις διάφορες μεταβολές του περιβάλλοντός τους, μεταβάλλοντας και τη μορφή τους από «μηχανιστική» σε «οργανική», χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές μεταβολής της δομής και των διαδικασιών τους. Δε θα αναφερθούμε σε ευρύτερες στρατηγικής αλλαγής της επιχείρησης, όπως είναι το reengineering ή το organizational development, αλλά σε συγκεκριμένες τακτικές που χρησιμοποιούνται προκειμένου να μεταβληθεί η δομή της επιχείρησης. Το downsizing, η δομή βάσει ομάδων, η κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση, η επίτευξη στρατηγικών συνεργασιών είναι ορισμένες μόνο από αυτές, τις κυριότερες από τις οποίες θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

3. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1. DOWNSIZING

Με τον όρο downsizing της επιχείρησης εννοούμε το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί η διοίκησή της με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά της¹⁴. Ερμηνεύεται ως μία στρατηγική που επιδρά κυρίως στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης και τις δραστηριότητές του. Αν θα θέλαμε να αποδώσουμε στα ελληνικά τον όρο, τότε ίσως θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε τον όρο σμίκρυνση της επιχείρησης, όρος όμως που εκφράζει περισσότερο μία εμπειρική εικόνα που έχει διαμορφωθεί για τη στρατηγική αυτή παρά το πραγματικό της νόημα.

Το downsizing δεν πρέπει να συγχέεται με έννοιες όπως η μείωση του μεγέθους της επιχείρησης, η παρακμή της, οι απολύσεις, η μείωση του μεριδίου αγοράς κτλ.. έχει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν κάθετα και τα οποία είναι τα εξής :

1. Το downsizing είναι μία ηθελημένη επιλογή της επιχείρησης. Δεν είναι κάτι που συμβαίνει στην επιχείρηση, αλλά κάτι που η επιχείρηση πραγματοποιεί. Άρα δεν είναι παρακμή της επιχείρησης, ούτε μείωση της δύναμής της ή των εσόδων ή του προσωπικού της από αίτια που δεν μπορεί να αντιμετωπίσει.

2. Το downsizing δεν συνεπάγεται αποκλειστικά και μόνο μείωση του προσωπικού με απολύσεις. Συνεπάγεται αλλαγές στη δομή της λειτουργίας της επιχείρησης που μπορεί να οδηγήσουν σε μετατάξεις, απολύσεις, δημιουργία ομάδων κτλ.

3. Το downsizing στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, στη μείωση του κόστους, στην αύξηση των εσόδων και της ανταγωνιστικότητας. Είναι μία αμυντική τακτική της επιχείρησης απέναντι στον κίνδυνο παρακμής που μπορεί να αντιμετωπίζει.

4. Το downsizing επηρεάζει καίρια όχι μόνο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, αλλά και τις δραστηριότητες και τις εργασίες που αυτό εκτελεί, αφού σημαίνει και αναδιοργάνωση του τρόπου εργασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι πρωταρχικοί του στόχοι.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε στάδιο παρακμής, καλούνται να αντιμετωπίσουν μία σειρά ιδιαίτερα αρνητικών στοιχείων, γνωστών ως “the dirty dozen” :

*The dirty dozen*¹⁵

1. Συγκέντρωση εξουσίας	7. Έλλειψη ιεράρχησης προτεραιοτήτων
2. Βραχυχρόνια πολιτική και μόνο	8. Έλλειψη εμπιστοσύνης
3. Έλλειψη καινοτομικότητας	9. Αύξηση συγκρούσεων
4. Αντίσταση στην αλλαγή	10. Μειωμένη επικοινωνία
5. Πτώση του ηθικού	11. Έλλειψη ομαδικής εργασίας
6. Δημιουργία ομάδων συμφερόντων	12. Έλλειψη πραγματικής ηγεσίας

Τα στοιχεία αυτά όμως, όπως απέδειξαν πρόσφατες έρευνες, έπ’ ουδενί δε συναντώνται σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν επιτυχώς στρατηγικές downsizing.

Υπάρχουν 3 κύριες στρατηγικές downsizing που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις : α) της μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού, β) της αναδιοργάνωσης της επιχείρησης και γ) του συστήματος επιχείρησης.

Οι διαφορές τους παρουσιάζονται στον πίνακα της επόμενης σελίδας.

Η πρώτη στρατηγική, της μείωσης του προσωπικού, είναι κατά βάση βραχυχρόνια, στοχεύει σε άμεσα αποτελέσματα, στην κινητοποίηση της

επιχείρησης για αλλαγή σε καθημερινά προβλήματα. Προετοιμάζει την επιχείρηση για μελλοντικές ριζικότερες αλλαγές.

Η δεύτερη στρατηγική είναι δύσκολο να εφαρμοστεί άμεσα. Χρειάζεται ανάλυση των διαδικασιών και των λειτουργιών της επιχείρησης και αναφέρεται σε αλλαγές που γίνονται στη δομή αυτή καθαυτή της επιχείρησης, στα τμήματα, στις διαδικασίες, στα επίπεδα ιεραρχίας.

Τέλος η «συστηματική» στρατηγική downsizing εστιάζει στην αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης και έχει πιο μακροχρόνιο χαρακτήρα. Τα αφανή και μη προσδιορίσιμα κόστη, η απλοποίηση της όλης λειτουργίας της επιχείρησης είναι στοιχεία στα οποία στοχεύει. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι εδώ ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών.

Διαφορές στρατηγικών downsizing¹⁶

	Μείωση ανθρώπινου δυναμικού	Αναδιοργάνωση της επιχείρησης	Συστηματικό downsizing
Εστιάζει :	Στο ανθρώπινο δυναμικό	Σε εργασίες και τμήματα	Στην κουλτούρα
Αποβάλλει :	Ανθρώπινο δυναμικό	Εργασίες	Καθιερωμένες διαδικασίες
Χρόνος εφαρμογής :	Άμεσος	Μεσοπρόθεσμος	Μακροχρόνιος
Προσωρινοί στόχοι :	Βραχυχρόνια κέρδη	Μεσοχρόνια κέρδη	Μακροχρόνια κέρδη
Ελλείψεις :	Μακροχρόνιας προσαρμοστικότητας	Σύντομων κερδών	Βραχυχρόνιων μειώσεων κόστους
Παραδείγματα	Απολύσεις, πρόωρη συνταξιοδότηση, μετατάξεις.	Εξάλειψη λειτουργιών, Συγχωνεύσεις μονάδων, αναδιοργάνωση εργασιών.	Συμμετοχική διοίκηση, απλοποίηση, αλλαγή πλέγματος ευθύνης.

Ανεξάρτητα πάντως από τη στρατηγική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση, η εφαρμογή της μπορεί να είναι είτε άμεση, με γοργούς ρυθμούς είτε σταδιακή, χρονοβόρα, με αργότερους ρυθμούς εφαρμογής. Στην πρώτη περίπτωση στόχος είναι η προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον χωρίς αλλαγή των βασικών της δομών (π.χ. αλλαγή σε εργασίες και όχι σε διαδικασίες, εστίαση σε βελτίωση εργασιών, σταθερότητα σε διοίκηση, τεχνολογία και συστήματα, ενδυνάμωση στρατηγικής και οράματος, μικρή επικοινωνιακή ανάγκη). Στη δεύτερη περίπτωση, στόχος είναι η αλλαγή στην αποστολή, στο όραμα, στη στρατηγική και τα συστήματα της επιχείρησης (π.χ. σταδιακή αναδιοργάνωση, αλλαγή στη διοίκηση και στην τεχνολογία, η αναδιοργάνωση προηγείται του downsizing, έμφαση στη διαφοροποίηση των διαδικασιών και εργασιών, ανάγκη για αυξημένη ενδοεπικοινωνία).

Και στις δύο περιπτώσεις όμως είναι απαραίτητη η εφαρμογή και των τριών διαφορετικών στρατηγικών downsizing, αφού έχει αποδειχθεί ότι η εφαρμογή μόνο των δύο πρώτων συχνά συνεπάγεται την εμφάνιση στοιχείων που συμπεριλαμβάνονται στα “dirty dozen”.

Προκειμένου να αποφευχθεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητη η συμβολή της ανώτατης διοίκησης, ώστε να χρησιμοποιηθούν οι πρακτικές αυτές, βάσει μίας «συστηματικής στρατηγικής», που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αλλάξει αποτελεσματικά. Η αλλαγή θα πρέπει να εφαρμοστεί τόσο top-down όσο και bottom-up, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τόσο ευρύτερες όσο και πιο περιορισμένες διαδικασίες downsizing, ενώ τόσο τα εσωεπιχειρησιακά στοιχεία όσο και οι σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον της θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί στη δύσκολη θέση της μείωσης των εσόδων, των κερδών της ή του μεριδίου αγοράς της. Υπάρχει τότε έντονη η ανάγκη ανάπτυξης ορισμένων χαρακτηριστικών που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κυριαρχήσει εκ νέου στην αγορά. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η δημιουργία οικονομιών κλίμακας και μεγέθους, η

ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και τεχνολογίας, η βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών, η μείωση του αναλαμβανόμενου κινδύνου. Τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν μέσω στρατηγικής συνεργασίας με κάποια άλλη επιχείρηση

Η στρατηγική αυτή συνεργασία μπορεί να έχει πολλές μορφές, κυριότερες από τις οποίες είναι οι παρακάτω :

1. Συγχώνευση, όπου δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνενώνονται, καταργώντας τα όποια όρια υπήρχαν μεταξύ τους.
2. Εξαγορά μίας επιχείρησης από κάποια άλλη, όπου αλλάζει εντελώς η ταυτότητα της απορροφόμενης επιχείρησης.
3. Στρατηγική συνεργασία, η οποία μπορεί να έχει διάφορες μορφές όπως η ανταλλαγή τεχνογνωσίας ή η συμμαχία¹⁷.

Σε κάθε περίπτωση οι αλλαγές που συμβαίνουν στη δομή της επιχείρησης αντικατοπτρίζουν διαφορετικούς στόχους, ανάγκες και τακτικές.

Στην πρώτη περίπτωση, δημιουργείται μία επιχείρηση, η δομή της οποίας προσπαθεί να συγκεντρώσει και να συνδυάσει όλα τα θετικά στοιχεία των δομών των συγχωνευόμενων επιχειρήσεων, αποβάλλοντας παράλληλα τα αρνητικά. Όλα τα στοιχεία των δύο ή περισσότερων διαφορετικών δομών αποτελούν αντικείμενα ανάλυσης, μέχρις ότου αποφασιστεί ποια θα αποτελέσουν τον πυρήνα της νέας δομής. Το σύστημα αμοιβών και προσλήψεων, τα επίπεδα ιεραρχίας, το μέγεθος του ελέγχου, ο βαθμός εξειδίκευσης της εργασίας, όλα θα αλλάξουν προκειμένου να ταιριάξουν στις διαφορετικές αρχές και ανάγκες των ομάδων που δραστηριοποιούνται στις συγχωνευόμενες επιχειρήσεις.

Στη δεύτερη περίπτωση, η επιχείρηση που πραγματοποιεί την εξαγορά στοχεύει στην εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων της απορροφόμενης επιχείρησης και στην ενσωμάτωση αυτών στη δομή της. Η ήδη υπάρχουσα δομή συνήθως δεν μεταβάλλεται σε δραματικό βαθμό, αλλά οι φαινομενικά μικρές βελτιώσεις που δέχεται μπορεί να επιφέρουν εντυπωσιακά αποτελέσματα.

Στην τρίτη περίπτωση, δηλαδή τη στρατηγική συνεργασία, ανάλογες με το είδος της συνεργασίας είναι και οι αλλαγές στη δομή. Έτσι, αν η συνεργασία έχει τη μορφή ανταλλαγής τεχνογνωσίας μέσω *licensing agreements* π.χ., οι αλλαγές στη δομή της επιχείρησης θα είναι πολύ συγκεκριμένες, αυτές που ορίζονται στο συμβόλαιο συνεργασίας. Αντίθετα, αν η συνεργασία

συμπεριλαμβάνει την ανάληψη υπεργολαβιών, ή την αποκλειστική συνεργασία σε θέματα προμηθειών, τότε συγκεκριμένες διαδικασίες μπορεί να σταματήσουν να λειτουργούν, το ανθρώπινο δυναμικό να μεταβληθεί ποσοτικά και ποιοτικά, η παραγωγική διαδικασία να αλλάξει κτλ.¹⁸.

Εδώ πρέπει να τονίσουμε τη μεγάλη σημασία που έχει για την επιτυχία ή μη της συνεργασίας, η ένωση της κουλτούρας που αντικατοπτρίζεται σε κάθε μία επιχείρηση με την αντίστοιχη της άλλης. Είναι πολύ πιθανό δύο επιχειρήσεις να μπορούν να συνεργαστούν όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένες ή βάσει των οικονομικών στοιχείων που παρουσιάζουν, να αποδεικνύεται όμως αδύνατη αυτή η συνεργασία στην πράξη λόγω των διαφορετικών αξιών και ιδανικών που διέπουν τη λειτουργία της κάθε μίας.

3.3. TEAM-BASED STRUCTURE

Η δόμηση μίας επιχείρησης βάσει ομάδων, δεν συνεπάγεται μόνο τη δημιουργία των ομάδων εκείνων που κρίνει η διοίκηση ότι με τη δραστηριότητά τους θα βοηθήσουν την επιχείρηση. Αντίθετα περιλαμβάνει ένα ευρύτερο πλαίσιο αλλαγών που αποτελούν προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος των ομάδων.

Ως ομάδα ορίζεται ο κύκλος των ανθρώπων που εργάζονται μαζί για έναν κοινό στόχο. Ο στόχος αυτός μπορεί να μην αποτελεί άμεση επιδίωξη των μελών της ομάδας, αλλά η επιχείρηση μπορεί μέσω της υλοποίησής του να ικανοποιεί και τις ιδιαίτερες επιδιώξεις των μελών της ομάδας (π.χ. μέσω bonus). Οι στρατηγικές και τακτικές που θα ακολουθηθούν για να επιτευχθεί ο στόχος μπορεί να ορίζονται από τη διοίκηση, αλλά μπορεί η ομάδα να είναι και self-managing, δηλαδή να έχει την ελευθερία να αποφασίζει και να ενεργεί άμεσα για θέματα που την αφορούν. Ειδικότερα, μία self-managing team μπορεί :

1. Να εξετάζει, προσλαμβάνει, κρίνει το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται για τη λειτουργία της.
2. Να καταρτίζει και στη συνέχεια να τροποποιεί τον προϋπολογισμό της
3. Να κάνει προτάσεις επενδύσεων
4. Να διενεργεί έλεγχο ποιότητας και να επιλύει τυχόν προβλήματα

-
5. Να προτείνει και να αναπτύσσει νέα προϊόντα, στρατηγικές, τεχνολογίες, διαδικασίες.
 6. Να συνεργάζεται με μέλη άλλων ομάδων ή και ολοκληρωμένες ομάδες σε κοινά αντικείμενα (π.χ. διανομή, πωλήσεις, λογιστική παρακολούθηση εργασιών)¹⁹.

Όπως φαίνεται λοιπόν, η δομή βάσει ομάδων διαφοροποιείται αισθητά έναντι των καθιερωμένων ιεραρχικών και διαδικαστικών δομών. Ωστόσο είναι απαραίτητη η συμβολή της ανώτατης διοίκησης, με αλλαγές σε καίρια σημεία της λειτουργίας και της φιλοσοφίας της επιχείρησης ώστε να λειτουργήσει το σύστημα αποτελεσματικά. Τα σημεία αυτά είναι η κουλτούρα, η δομή, τα συστήματα και οι πολιτικές της επιχείρησης καθώς και τα οι ικανότητες (skills) του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Ειδικότερα, η επιχείρηση πρέπει να τονίσει μία κουλτούρα η οποία θα χαρακτηρίζεται από αρχές υψηλής συμμετοχής και συνεργασίας των εργαζομένων και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, π.χ. η Toyota τονίζει αρχές του τύπου «Οι εργαζόμενοι είναι άξιοι εμπιστοσύνης να πάρουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο εργασίας τους.

Αναφορικά με τη δομή της επιχείρησης, η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος των ομάδων προϋποθέτει ότι δεν θα υπάρχουν πολλά ιεραρχικά επίπεδα ούτε συνεχής έλεγχος, ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν πρωτοβουλίες. Ομοίως και τα συστήματα και οι πολιτικές της επιχείρησης πρέπει να είναι υποστηρικτικά στις ομάδες. Τόσο όσον αφορά τις πληροφορίες που παρέχουν όσο και αναφορικά με τις αμοιβές και τις λοιπές παροχές προς τους εργαζόμενους.

Το σημαντικότερο όμως είναι η ενίσχυση από την πλευρά της επιχείρησης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη skills είναι το στοιχείο που θα διαφοροποιήσει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Τα skills αυτά αναφέρονται τόσο στις ικανότητες επικοινωνίας, συνεργασίας, επίλυσης προβλημάτων και διοίκησης μέσα στην ομάδα όσο και σε στοιχεία που αφορούν αποκλειστικά την εργασία που επιτελεί το άτομο μέσα στην ομάδα και στην επιχείρηση.

Βάσει των παραπάνω στοιχείων και ενεργειών μπορεί η δομή με τη χρήση ομάδων να αποδειχθεί αποτελεσματική και τα παραδείγματα επιχειρήσεων όπως Toyota, Johnsonville Foods κ.α. που την εφάρμοσαν με επιτυχία έχει

καταστήσει τη θεωρία των ομάδων μία από τις πιο θελκτικές που μπορεί να καταφύγει μία επιχείρηση όταν αλλάζει.

3.4. NETWORK-BASED STRUCTURES

Μία ακόμη μεταβολή στη δομή μίας επιχείρησης είναι η δημιουργία δικτυακών οργανώσεων. Τα δίκτυα μπορεί να δημιουργηθούν τόσο από την ανώτατη διοίκηση, οπότε και ονομάζονται τυπικά, όσο και από τους εργαζόμενους αυτόνομα, οπότε και χαρακτηρίζονται ως άτυπα.

Τα τυπικά δίκτυα αποτελούνται από διοικητικά στελέχη από όλο το φάσμα των λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης, τα οποία συνεργάζονται προκειμένου να ανακαλύψουν υπάρχοντα ή μελλοντικά προβλήματα και να δώσουν λύση σε αυτά χρησιμοποιώντας τις ποικίλες γνώσεις και εμπειρίες τους. Σε σχέση με τις διάφορες περιπτώσιακές ομάδες εργασίες ή τα συστήματα ομάδων, τα δίκτυα τυπικής οργάνωσης είναι σταθερότερα και πιο μόνιμα, ενώ διευκολύνουν ιδιαίτερα την ανώτατη διοίκηση στο έργο της επίβλεψης της λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων και της χάραξης μίας κοινής στρατηγικής.

Από την άλλη πλευρά τα δίκτυα άτυπης οργάνωσης στηρίζονται στη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης. Τα άτομα αυτά επικοινωνούν ατύπως μεταξύ τους, μοιράζονται πληροφορίες και εμπειρίες και προσπαθούν μέσω της επικοινωνίας αυτής να τις αξιοποιήσουν και να επιτύχουν τους στόχους τους. Η συμπεριφορά τους δεν κατευθύνεται από την ανώτατη διοίκηση ούτε υπόκειται σε συγκεκριμένους τύπους ή περιορισμούς. Είναι δυνατό μάλιστα οι στόχοι που επιδιώκονται να μη βρίσκονται πάντα σε αρμονία με τους στόχους της επιχείρησης. Η επιχείρηση ωστόσο πιστεύει ότι η συνεργασία αυτή ακόμη και αν δεν την εξυπηρετεί πλήρως μπορεί να αποβεί χρήσιμη. Γι' αυτό και πολλές, πολυεθνικές κυρίως, επιχειρήσεις προσπαθούν να βοηθήσουν την επικοινωνία και συνεργασία των στελεχών τους μέσα από τη διοργάνωση σεμιναρίων και τις συχνές μεταθέσεις σε άλλα τμήματα ή περιοχές.

3.5. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Μία δημοφιλής μεταβολή στη δομή της επιχείρησης είναι και η ανάπτυξη στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (strategic business units). Οι μονάδες αυτές είναι τμήματα της επιχείρησης που λειτουργούν όμως σε έναν σημαντικό βαθμό αυτόνομα ως ξεχωριστές επιχειρήσεις. Προκειμένου να λειτουργήσει το σύστημα σωστά είναι απαραίτητη η συμβολή της «μητέρας» επιχείρησης και κυρίως είναι αναγκαίος ο καθορισμός μίας ενιαίας στρατηγικής που θα λαμβάνει υπόψη της και θα συνδυάζει στοιχεία από τις επιμέρους στρατηγικές και στόχους των επιχειρηματικών μονάδων.

Οι επιχειρηματικές μονάδες συχνά δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Ωστόσο είναι δυνατή η συνεργασία επιμέρους μονάδων έτσι ώστε οι σχέσεις που θα αναπτυχθούν μεταξύ τους να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (π.χ. αποκλειστική προμήθεια πρώτων υλών από άλλη επιχειρηματική μονάδα με καλύτερους όρους από αυτούς που προσφέρει η δεύτερη στους ανταγωνιστές της πρώτης). Για να αναπτυχθεί μία τέτοια συνεργασία πρέπει να παρέμβει η κεντρική επιχείρηση και να επηρεάσει τους στόχους και τις στρατηγικές των επιμέρους μονάδων με τέτοιο τρόπο που να καταστήσει δυνατή τη συνεργασία.

Η παρέμβαση αυτή γίνεται με τον καθορισμό της οριζόντιας στρατηγικής και της οριζόντιας οργάνωσης. Η πρώτη αποτελείται από έναν συνδυασμό στοιχείων των στρατηγικών των επιμέρους μονάδων με σκοπό την ορθολογικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της ενιαίας επιχείρησης, ενώ η δεύτερη αναπτύσσεται προκειμένου να διευκολύνει την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Τα κυριότερα εργαλεία που χρησιμοποιεί η οριζόντια οργάνωση είναι τα εξής :

1. Οριζόντια δομή, δηλαδή η δημιουργία οντοτήτων που διαπερνούν τα όρια που θέτουν από τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες και αναλαμβάνουν να συντονίσουν τον τρόπο λειτουργίας των μονάδων και τις στρατηγικές που ακολουθούνται από αυτές. Στόχος είναι η δόμηση της ενιαίας επιχείρησης και των επιμέρους μονάδων γύρω από ομάδες ειδικευμένων στελεχών που θα εκτελούν συγκεκριμένες διαδικασίες και η εξάλειψη τμημάτων ή

ιεραρχικών επιπέδων που αποδεικνύεται ότι δεν προσφέρουν τίποτα σε αυτές. Όταν ολοκληρωθεί η δόμηση των επιχειρηματικών μονάδων βάσει αυτών των ομάδων το νέο σύστημα θα αποβάλλει μόνο του τα στοιχεία αυτά που είναι περιττά²⁰.

2. Οριζόντια συστήματα, που είναι συστήματα τα οποία έχουν ως σκοπό την αποτελεσματική διοίκηση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων. Χαρακτηριστικό οριζόντιο σύστημα είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός των επιμέρους στρατηγικών των επιχειρηματικών μονάδων.
3. Οριζόντιες πολιτικές διοίκησης προσωπικού, οι οποίες στοχεύουν στον εναρμονισμό των πολιτικών των επιμέρους μονάδων αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό (προσλήψεις, αμοιβές, επιβράβευση κτλ.).
4. Οριζόντιες διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων, οι οποίες σε αντιστοιχία με τις πολιτικές διοίκησης προσωπικού στοχεύουν στον εναρμονισμό των επιμέρους πολιτικών επίλυσης των συγκρούσεων που δημιουργούνται.

Με τη χρήση αυτών των εργαλείων η ανώτατη διοίκηση προσπαθεί να συντονίσει τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να καταστήσει και τη λειτουργία της ευρύτερης επιχείρησης αποδοτική και αποτελεσματική.

3.6. ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΕΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Μία άλλη πολύ συνηθισμένη αλλαγή στη δομή μίας επιχείρησης είναι η μεταβολή στον τρόπο με τον οποίο είναι διαφοροποιημένη η επιχείρηση. Υπάρχουν δύο βασικοί άξονες στους οποίους μπορεί να διαφοροποιηθεί μία επιχείρηση. Ο οριζόντιος και ο κάθετος.

Στην οριζόντια διαφοροποίηση η επιχείρηση διαιρείται σε τμήματα που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά δημιουργούνται προκειμένου να εξυπηρετήσουν διαφορετικούς πελάτες, περιοχές ή αγορές. Η οριζόντια διαφοροποίηση είναι ουσιαστικά μία προσπάθεια της επιχείρησης να αναλύσει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα τμήματα, λειτουργίες ή διαδικασίες συνεργάζονται και να επιλέξει τον πιο αποδοτικό συνδυασμό. Δημιουργούνται έτσι διάφορες μορφές δόμησης της επιχείρησης.

Χαρακτηριστικά δομών βάσει οριζόντιας διαφοροποίησης²¹

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	ΤΜΗΜΑΤΑ	MATRIX
Περιβάλλον	Βασικά σταθερό και προβλεπόμενο. Σταθερή προμήθεια υλικών & ανθρώπινων πόρων. Η τεχνολογία, η ζήτηση και η μορφή του κλάδου δεν μεταβάλλονται.	Ευμετάβλητο και διαφοροποιημένο, αλλά προβλεπόμενο. Διευρημένη αγορά με σταθερή αυξανόμενη ζήτηση. Η τεχνολογία μεταβάλλεται.	Υψηλή αβεβαιότητα, απρόβλεπτο περιβάλλον και ζήτηση, ταχύτατα, μεταβαλλόμενη τεχνολογία.
Μορφή παραγωγικής διαδικασίας	Επαναλαμβανόμενη, τυποποιημένη. Μικρό μέγεθος παραγωγής. Μεγάλος κύκλος ζωής προϊόντος, έλλειψη καινοτομίας.	Ποικιλία προϊόντων. Υψηλή καινοτομία και προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής.	Προϊόντα υψηλής ποιότητας, ποικίλα και διαφοροποιημένα. Κυρίαρχη η ανάγκη για καινοτομία.
Επίπεδο πληροφόρησης Εξειδίκευση	Γνώση της αγοράς, εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες, μικρή διαφοροποίηση.	Ποικίλει, συνεχώς μεταβάλλεται.	Υπερβολικά μεταβαλλόμενο
Μέγεθος επιχείρησης	Μικρό-μεσαίο	Μεσαίο-μεγάλο	Ποικίλει

Αρχικά η διαδικαστική (functional) επιχείρηση η οποία τείνει προς την κλασική γραφειοκρατική δομή. Είναι κατάλληλη κυρίως για μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα μάλλον σταθερό περιβάλλον, χωρίς να λαμβάνουν μεγάλο ρίσκο και στηριζόμενες σε σταθερά επίπεδα τεχνογνωσίας και skills. Στη συνέχεια καθώς επέρχονται διάφορες μεταβολές στο περιβάλλον και στην τεχνολογία η επιχείρηση προχωρά προς την

τμηματοποιημένη επιχείρηση στην οποία η δομή διαμορφώνεται βάσει σειρών προϊόντων, ομάδων πελατών, γεωγραφικών περιοχών κτλ.. Τέλος η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη “matrix” δομή στην οποία κυρίαρχο ρόλο παίζουν το ανθρώπινο δυναμικό και η ποιότητά του, η καινοτομία, η συνεχή ροή πληροφοριών. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των τριών δομών που μπορούν να δημιουργηθούν βάσει οριζόντιας διαφοροποίησης παρουσιάζονται στον πίνακα της προηγούμενης σελίδας.

Από την άλλη πλευρά, η κάθετη διαφοροποίηση συνεπάγεται ενέργειες που στοχεύουν στην όσο το δυνατόν καλύτερη κατανομή της εξουσίας και της δύναμης για λήψη αποφάσεων μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων της επιχείρησης. Η κατανομή αυτή γίνεται με βάση τους εξής παράγοντες :

1. Τυπική εξουσία, η οποία δεν εξαρτάται απαραίτητα από τον τίτλο που κατέχει κάποιος στη επιχείρηση αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις που λαμβάνονται.
2. Εξειδίκευση, η οποία περιλαμβάνει την πείρα, τις γνώσεις και τις ειδικότερες ικανότητες.
3. Βαθμός πληροφόρησης, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται οι γνώσεις όχι μόνο σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και σχετικά με το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον.
4. Η θέση και το πρεστίτζ του εργαζομένου, που εξαρτάται από τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση, τις σχέσεις του κτλ.
5. Στρατηγική θέση στην παραγωγική διαδικασία, αφού μπορεί ο συγκεκριμένος εργαζόμενος να καθορίζει τη μέθοδο εργασίας, να επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής ή να επικοινωνεί με παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν σημαντικά την επιχείρηση.

Η κάθετη αυτή διαφοροποίηση όμως, δε λειτουργεί χωρίς συγκρούσεις και προβλήματα. Αυτά προέρχονται κυρίως από το αίσθημα απειλής που αισθάνονται τα στελέχη με τις μεταβολές που επέρχονται στο επίπεδο δύναμης και εξουσίας που κατέχουν μέσα στην επιχείρηση. Η λύση στο πρόβλημα προέρχεται από την ανώτατη διοίκηση η οποία πρέπει να προχωρήσει με προσοχή στις διάφορες μεταβολές, και αφού αρχικά έχει καταστήσει σαφές και κατανοητό στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, ότι οι διάφορες μεταβολές δε γίνονται για να θίξουν συγκεκριμένα άτομα, αλλά καταστάσεις και

διαδικασίες, με σκοπό τη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης και την ικανοποίηση των στόχων και των επιθυμιών όλων όσων δραστηριοποιούνται εντός της.

4. ΜΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ

Στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις βρίσκονται συχνά στο δίλημμα να επιλέξουν μεταξύ αντικρουόμενων στόχων ή στρατηγικών. Τα αντικρουόμενα αυτά στοιχεία ονομάστηκαν από τους Perlmutter και Trist «παράδοξα» στη συμπεριφορά και στο περιβάλλον της επιχείρησης. Στην προσπάθειά της δε να κάνει η επιχείρηση μία σταθερή, μόνιμου χαρακτήρα, επιλογή μεταξύ των αντικρουόμενων στοιχείων, καταλήγει συνήθως σε μη αριστοποίηση της λειτουργίας της. Και αυτό συμβαίνει γιατί δε λαμβάνει υπόψη της όλες τις ομάδες που δραστηριοποιούνται εντός και εκτός της επιχείρησης. Η απόδοσή της μπορεί να μεγιστοποιηθεί μόνο όταν η επιχείρηση υιοθετήσει μία δομή βάσει των αξιών, των ιδανικών, των αρχών και των στόχων όλων όσων δραστηριοποιούνται στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η δημιουργία μίας τέτοιας δομής που ονομάζεται κοινωνική αρχιτεκτονική, λαμβάνει υπόψη όλα τα αντικρουόμενα στοιχεία και προσπαθεί να συμπεριλάβει στη δομή της επιχείρησης αυτά που ταιριάζουν κάθε φορά καλύτερα στις ανάγκες της και στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός της. Τέτοια παράδοξα είναι 1) Ελεύθερες ή περιορισμένες αγορές, 2) Βραχυχρόνιοι ή μακροχρόνιοι στόχοι, κέρδη και πολιτικές, 3) Στόχοι και ανάγκες περιβάλλοντος ή επιχείρησης, 4) Διαφοροποίηση ή τυποποίηση εργασιών και διαδικασιών, 5) Ευελιξία ή σταθερότητα²².

Επιπλέον η δομή που θα υιοθετηθεί θα πρέπει να έχει κάποια ιδανικά, κάποιους στόχους, όπως :

1. Holographic knowledge : δηλαδή ευρεία γνώση των εξελίξεων και των γεγονότων στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Όταν το άτομο γνωρίζει τι πραγματικά σκέφτεται ή θέλει ο καταναλωτής, όταν παρακολουθεί πώς αντιδρούν οι αγορές σε συγκεκριμένες ενέργειες, τότε μπορεί πραγματικά να βοηθήσει την επιχείρηση σε καίριες αποφάσεις.

2. Αφοσίωση στους στόχους της επιχείρησης μέσα από ενδιαφέρουσες και διαφοροποιημένες εργασίες.

3. Κοινά κίνητρα και στόχοι επιχείρησης και εργαζομένων : με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει η επιχείρηση να πείσει το ανθρώπινο δυναμικό της για την ανάγκη για αλλαγή και για τα οφέλη της.

4. Επανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση της εργασίας : είναι απαραίτητο το κάθε άτομο να γνωρίζει την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητά του και μάλιστα άμεσα, χωρίς καθυστερήσεις. Έτσι θα μπορεί να βελτιώσει ταχύτητα τυχόν ατέλειες, στοιχείο πολύ σημαντικό σε μία επιχείρηση που επιθυμεί να προσαρμόζεται διαρκώς βάσει των επιταγών του περιβάλλοντός της.

5. Προσοχή στην διαδικασίες : τα άτομα θα πρέπει να εργάζονται για την επίτευξη των στόχων και των αποτελεσμάτων που έχουν τεθεί και να μην τα παραβλέπουν προς χάρη της δικής τους προσωπικής επαγγελματικής ανέλιξης.

6. Απολογισμός εργασίας : η ευελιξία συνεπάγεται συνεχή απολογισμό, μάθηση, προβληματισμό, πειραματισμό. Ο χρόνος που απαιτείται για αυτές τις λειτουργίες είναι αναγκαίο να προσφέρεται πάντα στους εργαζόμενους.

7. Organizational learning : η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει μέσα από τη δομή της τις προϋποθέσεις εκείνες που θα τις επιτρέψουν να μαθαίνει από τις ενέργειές της , επιτυχημένες ή αποτυχημένες²³.

Οι θεωρίες και τεχνικές που αναφέρθηκαν αναφορικά με μία αποτελεσματική μεταβολή στη δομή της επιχείρησης δίνουν λύση σε ορισμένα από τα παράδοξα που αναφέρθηκαν και καλύπτουν αρκετές από τις αρχές που πρέπει να υιοθετήσει μία σύγχρονη επιχείρηση. Η σύνθεση δε των θετικότερων των στοιχείων τους (είτε λέγεται reengineering είτε Organizational Development) μπορεί να έχει ιδιαίτερα ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ωστόσο παραμένουν αρκετά δυσκίνητες μορφές δόμησης μίας επιχείρησης, αφού η μεταβολή από τη μία μορφή στην άλλη είναι αρκετά δύσκολη, χρονοβόρα και πολύπλοκη, όσες αλλαγές και να έχουν προηγηθεί και όση προετοιμασία και να έχει γίνει. Εκείνο που χρειάζεται κατά τη γνώμη μας σήμερα είναι μία μορφή δομής η οποία να μπορεί να μεταβάλλεται ταχύτητα σε κάθε κίνηση του περιβάλλοντος. Και μία τέτοια δομή δεν μπορεί παρά να έχει τη βάση της στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και μάλιστα στα μεμονωμένα άτομα. Παρότι η αρχική εφαρμογή της χαρακτηρίζεται σίγουρα από υψηλούς βαθμούς δυσκολίας και πολυπλοκότητας,

φαίνεται να μπορεί να δώσει τη λύση στην ανάγκη για συνεχή μεταβολή και εναρμονισμό με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός της.

Βάση της δομής αυτής (fractal organization) είναι το άτομο. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης μοιράζεται κοινές αρχές και ιδέες για τη μορφή και το μέλλον της επιχείρησης, αλλά κάθε άτομο ξεχωριστά έχει ιδιαίτερες γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες, χωρίς όμως να είναι το μόνο άτομο στην επιχείρηση που τις κατέχει. Τα στοιχεία ή οι ιδέες ή οι γνώσεις που απαιτούνται για να οδηγηθεί η επιχείρηση στην επιτυχία δεν είναι αποκλειστικότητα ενός ή λίγων ατόμων. Βρίσκονται διάσπαρτα σε όλη την επιχείρηση και χρησιμοποιούνται σε όλες τις λειτουργίες και εργασίες που γίνονται. Τα διάφορα τμήματα αποτελούνται από άτομα των οποίων οι γνώσεις και ικανότητες δεν περιορίζονται μόνο στον συγκεκριμένο τομέα. Κάποιοι από αυτούς γνωρίζουν τι συμβαίνει και σε άλλα τμήματα της επιχείρησης, αποτελούν τον συνδετικό κρίκο και συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας στενότερης και αποδοτικότερης συνεργασίας μεταξύ των επιμέρους τμημάτων. Κάθε τμήμα χρειάζεται τόσο την παρουσία αυτών των ατόμων προκειμένου να έχει μία πλήρη γνώση της λειτουργίας της επιχείρησης όσο και την παρουσία εξειδικευμένων στελεχών προκειμένου να είναι αποδοτικό²⁴.

Και καθώς τα άτομα μπορούν να μετακινούνται από το ένα τμήμα στο άλλο, ανάλογα με τις απαιτήσεις των τμημάτων και της επιχείρησης, τα τμήματα μεταβάλλονται, αποκτούν ευελιξία και μαθαίνουν να προσαρμόζονται στις καινούριες συνθήκες. Έτσι και η επιχείρηση γίνεται πιο ευέλικτη και ευπροσάρμοστη αφού σε αυτά τα τμήματα στηρίζει τη λειτουργία της. Στόχος της δόμησης αυτής της μορφής είναι η ανάπτυξη της ικανότητας της μεταφοράς των γνώσεων, των ικανοτήτων, των εμπειριών και των αρχών, που έχει το κάθε άτομο, στο μέρος της επιχείρησης που είναι απαραίτητες για τη λήψη μίας σημαντικής απόφασης

Κύριο ρόλο στην εφαρμογή της θεωρίας παίζει η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, της οποίας καθήκον είναι η εμφύτευση στο ανθρώπινο δυναμικό της ιδέας της ενιαίας επιχείρησης και κυρίως της ανάγκης για συνεργασία μεταξύ των ατόμων προκειμένου να μπορέσουν να κατανοήσουν ολόκληρη την επιχείρηση ως σύστημα. Η μορφή αυτή δόμησης της επιχείρησης δεν στοχεύει στη δημιουργία ενός ακόμα κλειστού πλαισίου μέσα στο οποίο απλώς θα εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό. Στοχεύει στην ανάπτυξη όσο το δυνατόν

μεγαλύτερης ευελιξίας αναφορικά με τις εργασίες που επιτελούνται σε μία επιχείρηση και τις γνώσεις που αποκομίζουν τα άτομα. Και αυτή η ανάπτυξη να πραγματοποιηθεί μέσα από το ελάχιστο δυνατό πλαίσιο τυποποίησης που θα είναι αναγκαίο για την καθοδήγηση των ενεργειών προς καθορισμένους στόχους. Φυσικά η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει το μέγεθος των τμημάτων που θα δημιουργήσει, τον τρόπο ιεράρχησης και καθοδήγησης, τον τρόπο συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων, ώστε να ανταποκρίνεται η δομή στις ιδιαίτερες ανάγκες της. Η δόμηση της επιχείρησης με βάση το άτομο είναι σίγουρα μία νέα προοπτική, αλλά οι επιχειρήσεις έχουν την ευθύνη να την προσαρμόσουν στις ανάγκες και το περιβάλλον τους.

5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από όσα προηγήθηκαν λοιπόν, φαίνεται ότι η αλλαγή στη δομή μίας επιχείρησης δεν έχει μία και μόνη μορφή. Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση όταν προσπαθεί να αλλάξει τη δομή της, ανάλογα και με την τάση που έχει προς κάποιο από τα δύο κύρια μοντέλα οργανωτικής δομής. Πρέπει όμως ιδιαίτερα να τονιστεί το γεγονός ότι στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δεν αρκεί να μεταβληθεί απλώς η δομή της επιχείρησης, αλλά η νέα δομή θα πρέπει να είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη στις εκάστοτε μεταβολές του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μία απλή αλλαγή από μία δομή σε μία άλλη, θα ανταποκρίνεται μόνο στις τρέχουσες ανάγκες, χωρίς να έχει πιθανότητα τη δυνατότητα να προσαρμοστεί εκ νέου με ευκολία και αμεσότητα. Για να αντιμετωπιστεί αυτό προτείνεται η ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ως βασικού συστατικού στοιχείου της δομής της. Μόνο όταν το άτομο αποτελεί τα συστατικά της δομής θα αποκτήσει αυτή την ευελιξία που χρειάζεται γιατί μόνο άνθρωπος μπορεί να μεταβάλλει συνεχώς τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τη συμπεριφορά του.

Κεφάλαιο 3ο

Η επίδραση του περιβάλλοντος στη διαδικασία της αλλαγής.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	45
2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	46
<u>2.1. ΕΣΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....</u>	<u>46</u>
<u>2.2 ΕΣΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....</u>	<u>48</u>
<u>2.3 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....</u>	<u>49</u>
<u>2.4 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ</u>	<u>50</u>
<u>2.5. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....</u>	<u>52</u>
3. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	54
<u>3.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ.....</u>	<u>54</u>
<u>3.2.ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ.....</u>	<u>55</u>
<u>3.3.ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ ΕΣΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....</u>	<u>56</u>
4. ΜΕΘΟΔΟΙ “REVITALIZATION”	58
<u>4.1 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΙΣΒΟΛΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ</u>	<u>55</u>
<u>4.2.ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.....</u>	<u>59</u>
<u>4.3.ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.....</u>	<u>62</u>
<u>4.4.ΝΕΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....</u>	<u>64</u>
<u>4.5.ΕΣΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ “REVITALIZATION”</u>	<u>65</u>
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	66

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημαντικότερη διάσταση της επιχειρηματικής αλλαγής, είναι αναμφισβήτητα η αναζωογόνηση - revitalization. Ο όρος “revitalization” υπονοεί όχι απλά την επιβίωση της επιχείρησης, αλλά την ανάπτυξή της μέσω της σύνδεσής της με το περιβάλλον. Δίχως τον παράγοντα περιβάλλον μπορεί να υπάρξει αναδιάρθρωση αλλά σε καμία περίπτωση, ουσιαστική αλλαγή. Παράλληλα δεν υπάρχουν και πολλά περιθώρια ανάπτυξης, αφού το περιβάλλον είναι εκείνο που αναδεικνύει τις υπάρχουσες πηγές της. Η σύνδεση λοιπόν με το περιβάλλον δεν είναι παρά μόνο ένα αναντικατάστατο εργαλείο του “revitalization”, στην προσπάθεια του να προσδώσει νέα ζωή στο ζωντανό οργανισμό που λέγεται επιχείρηση. Ο απώτερος σκοπός είναι πάντα η ανάπτυξη. Αυτή θα επιδιωχτεί με τον εκσυγχρονισμό υπαρχουσών διαδικασιών, και τη δημιουργία νέων. Οι νέες διαδικασίες είναι προϊόντα μίας ορθολογικής απομύζησης. Πρόκειται για την απομύζηση των ευκαιριών και δυνατοτήτων που παρουσιάζονται απλόχερα στο σύγχρονο κόσμο. Το “revitalization” ωστόσο δεν είναι απλά θέμα επιλογής μεταξύ πλήθους ευνοϊκών εξελίξεων. Οι αλλαγές στη σύγχρονη ζωή δρομολογούνται με ταχύτατους ρυθμούς και οι κίνδυνοι που παραμονεύουν είναι πολλαπλάσιοι των ευκαιριών. Καθώς λοιπόν οι επιχειρήσεις, ως ζωντανοί οργανισμοί, προσπαθούν να δράσουν, να συνειδητοποιήσουν τις διαθέσεις τους, γίνονται κινούμενοι στόχοι. Η δομή και οι διαδικασίες τους δέχονται τα ανελέητα χτυπήματα των ανέμων της αλλαγής, που πέρα από το εξωτερικό περιβάλλον πηγάζουν και εκ των έσω.

Οι δυνάμεις της αλλαγής παρουσιάζονται με ποικίλες μορφές. Άλλοτε είναι μακροπρόθεσμες, ομαλές, αργές και ελέγξιμες, άλλοτε όμως είναι απότομες και μπορεί να προκαλέσουν σοβαρές κρίσεις.²⁵

Το περιβάλλον λοιπόν αλλάζει ραγδαία. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας δημιουργεί αδυσώπητο ανταγωνισμό σε όλα τα επίπεδα. Οι παράγοντες που προκαλούν τις αλλαγές πολλαπλασιάζονται και η όλη εικόνα παίρνει τη μορφή χιονοστιβάδας.²⁶ Αρκούν ίσως τρία νούμερα για να πείσουν τον καθένα σχετικά με το μέγεθος των μεταβολών. Συγκεκριμένα μέσα στον αιώνα που διανύουμε η ταχύτητα της επικοινωνίας έχει αυξηθεί 100 φορές, η ταχύτητα της επεξεργασίας πληροφοριών 10,000,000 φορές και η ενεργειακή τροφοδοσία 1000 φορές. Εάν η παγκόσμια παραγωγή αγαθών συνεχιστεί με τον ίδιο ρυθμό,

υπολογίζεται ότι κατά το έτος 2070 η ετήσια παραγωγή αγαθών θα ξεπεράσει το βάρος του πλανήτη, πράγμα που είναι παράλογο.²⁷

Οι επιχειρήσεις λοιπόν ως ζωντανοί οργανισμοί που θέλουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν μέσα στο υπάρχον, ομολογουμένως θολό, τοπίο οφείλουν να προσαρμόζονται. Οφείλουν να επιδιώκουν συνεχώς τη μεγιστοποίηση των ευκαιριών και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων.

2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Υπάρχουν δύο ειδών παράγοντες που επιδρούν στη διαδικασία της αλλαγής. Η δύναμή τους μάλιστα είναι τέτοια που δεν θα ήταν υπερβολικό να υποστηριχτεί ότι προκαλούν τις αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι πρώτοι είναι οι εσωεπιχειρησιακοί που πηγάζουν από τα σπλάχνα του ίδιου του οργανισμού, ενώ οι δεύτεροι είναι οι εξωεπιχειρησιακοί, που δεν μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση. Οι εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες θεωρούνται οι σημαντικότεροι γιατί επηρεάζουν ολόκληρους κλάδους ή ακόμη και το σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας. Οι εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες αντίθετα δεν έχουν τέτοια μεγάλη επιρροή, ενώ συχνά και οι ίδιοι είναι προϊόντα μεταβολών στο περιβάλλον εκτός της επιχείρησης.

2.1. ΕΣΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Δύο γενικοί εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες αλλαγής είναι η πολυπλοκότητα και η γενική επιτάχυνση στις διαδικασίες. Η πολυπλοκότητα εκδηλώνεται κυρίως με την ύπαρξη πολυάριθμων οντοτήτων σε ένα περιβάλλον. Στην περίπτωση της επιχείρησης πρόκειται για το πλήθος των πελατών, προμηθευτών, καθώς και ανταγωνιστών. Στην πολυπλοκότητα συμβάλλει επίσης και η διαφοροποίηση σε επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης που προσφέρει η συνεχώς αυξανόμενη γνώση. Πολυπλοκότητα τέλος προκαλεί και η αλληλεξάρτηση που αναπτύσσεται μεταξύ ορισμένων επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν μία επιχείρηση εστιάζει, λόγω εξειδίκευσης, τις εργασίες της σε ορισμένες λειτουργίες. Μην έχοντας λοιπόν επαρκή δυναμικότητα να καλύψει τις υπόλοιπες τις αναθέτει σε άλλες επιχειρήσεις.

Σε ότι αφορά την επιτάχυνση των διαδικασιών, αυτή οφείλεται στην ολοένα ταχύτερη ολοκλήρωση των επιμέρους εργασιών. Είναι λοιπόν λογικό να απαιτούνται κάποιες οργανωτικές αλλαγές κάθε φορά που η τεχνολογία μειώνει τη διάρκεια μίας διαδικασίας.

Ωστόσο, οι περισσότεροι εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες έχουν άμεση σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα. Πρόκειται για καταστάσεις που οδηγούν σε αδιέξοδα με αποτέλεσμα να κάνουν επιτακτική ανάγκη την αλλαγή. Τα αδιέξοδα οφείλονται ως επί το πλείστον σε συγκρούσεις της διοίκησης με το ιεραρχικά κατώτερο εργατικό δυναμικό. Συγκεκριμένα το εργατικό δυναμικό επιζητεί όσο το δυνατό μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά. Συχνά όμως οι προσωπικές επιδιώξεις και επιθυμίες του κάθε ατόμου δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης. Συνεπώς δημιουργείται αρνητικό κλίμα, μειώνεται η υπευθυνότητα, αυξάνουν τα λάθη και η ηθελημένες απουσίες. Ολα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την πτώση της παραγωγικότητας και κάνουν έκδηλη την αλλαγή, είτε πρόκειται για αλλαγή στις δομές ή στις διαδικασίες.

Πολλές φορές απ' την άλλη είναι η συμπεριφορά και οι αποφάσεις της διοίκησης που προκαλούν την ανάγκη για αλλαγή στην επιχείρηση. Ο τρόπος που λαμβάνονται οι αποφάσεις, η εφαρμογή τους, η διανομή των πληροφοριών, ο τρόπος απόκτησης πληροφοριών και οι οργανωτικές διαδικασίες είναι τα σημεία στα οποία κυρίως εμφανίζονται αλλαγές. Οι αλλαγές αυτής της κατηγορίας έχουν συνήθως άμεση σχέση με εξελίξεις σε εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες, οι οποίες γίνονται αντιληπτές από τη διοίκηση και η προσαρμογή σε αυτούς προβάλλεται ως επιτακτική ανάγκη. Τα τελευταία χρόνια υπάρχουν αρκετά παραδείγματα τέτοιων εσωεπιχειρησιακών αλλαγών που έχουν προσδώσει στις επιχειρήσεις νέα χαρακτηριστικά, που φαίνεται πως θα κάνουν τη διαφορά για τις επιχειρήσεις του 21ου αιώνα.

Η διοίκηση αντί για έναν στόχο θέτει κάποιο όραμα. Παράλληλα δίνεται περισσότερη σημασία στην αξία, παρά στην τιμή, ενώ στο κέντρο πλέον βρίσκεται ο πελάτης και η ικανοποίησή του και όχι το ίδιο το παραγόμενο προϊόν. Επίσης οι σύγχρονες επιχειρήσεις αρχίζουν να προσανατολίζονται περισσότερο προς την ταχύτητα, παρά στα ψυχρά λογιστικά στοιχεία.

Αλλα ανερχόμενα εσωεπιχειρησιακά χαρακτηριστικά είναι η καινοτομία έναντι της σταθερής αποτελεσματικότητας, η ευκαμψία και η προσαρμοστικότητα έναντι της άκαμπτης συντηρητικότητας, καθώς και η έμφαση στην

πληροφόρηση, παρά στον εξοπλισμό. Τέλος μία ακόμη αναδυόμενη αλλαγή είναι η ενδυνάμωση όλων των επιπέδων και η συνεργασία μεταξύ τους, έναντι της εμμονής στην αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας.²⁸

2.2 ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Όπως ήδη τονίσαμε ο κόσμος μας αλλάζει και μάλιστα με ταχύτατους ρυθμούς. Οι επιχειρήσεις όχι μόνο δεν μένουν ανεπηρέαστες από τις αλλαγές, αλλά συχνά προτρέχουν προκειμένου να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν τις νέες απαιτήσεις που εμφανίζονται. Η σύγχρονη κοινωνία είναι έτοιμη να “καταπιεί” αδιάστακτα τις αδρανείς επιχειρήσεις.

Οι δύο παράγοντες που έχουν συμβάλει τα μέγιστα στην ήδη διαμορφωμένη κατάσταση είναι αναμφισβήτητα η αυξανόμενη αποτελεσματικότητα της πληροφοριακής τεχνολογίας, και η αντίστοιχη της τεχνολογίας των μεταφορών και επικοινωνιών. Οι παγκόσμιες αγορές δεν θα είχαν τη σημερινή μορφή εάν οι πληροφορίες, τα προϊόντα και οι άνθρωποι δεν μπορούσαν να μετακινούνται τόσο εύκολα.²⁹ Ακόμη όμως και θέματα κοινωνικής φύσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις αντλούν τη δύναμή τους σε μεγάλο βαθμό από την ευκολία της επικοινωνίας, που βοηθά τη γνωστοποίηση της αδικίας αλλά και τη συνεργασία αρμόδιων οργανισμών.

Πώς όμως είναι δυνατό να μην υπάρχουν εντυπωσιακοί ρυθμοί αλλαγής τη στιγμή που η διαθέσιμη γνώση αυξάνεται με γεωμετρική ταχύτητα; Χαρακτηριστική είναι η εντυπωσιακή αύξηση που έχουν σημειώσει τα τελευταία χρόνια τα επιστημονικά άρθρα που δημοσιεύονται. Είναι γνωστό εξάλλου ότι η γνώση αυτοτροφοδοτείται. Αξιοσημείωτη είναι εκτός από τη διαθεσιμότητα της γνώσης και η συνεχώς βελτιούμενη ποιότητά της.

Αν θελήσουμε να ξεχωρίσουμε πάντως τους σημαντικότερους εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες της αλλαγής, σίγουρα θα ξεκινήσουμε από το θαύμα της τεχνολογικής ανάπτυξης που έχει συνδεθεί βέβαια με τη μεγάλη ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Πολύ σημαντικός παράγοντας είναι βέβαια και η επίδραση της αγοράς που διαμορφώνει τις τάσεις της σύγχρονης οικονομίας. Σπουδαίος επίσης είναι ο ρόλος των κοινωνικών απαιτήσεων και των ταχύτατα μεταβαλλόμενων αξιών. Αυτό βέβαια έχει σαν αποτέλεσμα μεγάλες μεταβολές στην πλευρά της ζήτησης. Δεν πρέπει τέλος να αγνοούμε

ως παράγοντες αλλαγής τις απροσδόκητες πολιτικές εξελίξεις των τελευταίων ετών, καθώς και τις έντονες δημογραφικές αλλαγές.

2.3 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Ο σημαντικότερος εξωεπιχειρησιακός παράγοντας αλλαγής είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας. Στα αχανή και πολύπλοκα κοινωνικοτεχνικά συστήματα που αποτελούν τις σύγχρονες μεγαλουπόλεις, αλλαγές σε τεχνολογική βάση αποτελούν το εφαλτήριο για συνεχείς και οξύτατες κοινωνικές αλλαγές. Δίκαια λοιπόν η τεχνολογία θεωρείται με λίγα λόγια ο κινητήρας της αλλαγής.

Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις δύο είναι η βασικές πτυχές της τεχνολογικής εξέλιξης που τις επηρεάζουν. Ο αυτοματισμός και η ραγδαία εξάπλωση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ο μεν αυτοματισμός επηρεάζει περισσότερο άμεσα το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό, σε αντίθεση με τους Η/Υ που επηρεάζουν κυρίως τις διοικητικές λειτουργίες.

Αυτοματισμός είναι η διαδικασία με την οποία η ανθρώπινη εργασία αντικαθίσταται από μηχανές. Είναι προφανείς βέβαια η δραματικές συνέπειές του στη βιομηχανία και ιδιαίτερα όπου η διαχείριση των πρώτων υλών είναι δύσκολη και το εργατικό κόστος υψηλό. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα αύξησης της παραγωγικότητας αλλά και μείωσης των θέσεων εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό, λόγω του αυτοματισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αυτοκινητοβιομηχανίες όπου ο χειρισμός μεγάλων και βαριών αντικειμένων όπως ο σκελετός των αυτοκινήτων διευκολύνεται πάρα πολύ με τη χρήση των κατάλληλων μηχανημάτων. Πέρα όμως από τη σημαντική συμβολή του στην ανταγωνιστικότητα, στον αυτοματισμό χρεώνεται κατά ένα σημαντικό μέρος η δραματική αύξηση της ανεργίας την τελευταία εικοσαετία. Οι μισθοί των εργαζομένων έχουν ανέβει αρκετά με αποτέλεσμα πολλές οικονομικές μονάδες να επιλέγουν, λόγω κόστους, την αντικατάστασή τους με μηχανήματα όπου αυτό είναι δυνατό.

Ακόμα σημαντικότερη αιτία αλλαγών για τις επιχειρήσεις είναι η συνεχώς αυξανόμενη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αν και διανύουμε κατά πολλούς την τελευταία διετία του αιώνα των Η/Υ, φαίνεται πως μόλις αρχίζουμε να συνειδητοποιούμε τις πλήρεις δυνατότητές τους.

Αρχικά οι Η/Υ προώθησαν τη μεγένθυση, την πολυπλοκότητα και τη συγκεντρωτική διοίκηση και λήψη αποφάσεων. Η πρόσφατη όμως μεγάλη τεχνολογική ανάπτυξη στον τομέα των Η/Υ έχει επιφέρει νέα δεδομένα στον επιχειρηματικό κόσμο, που προωθούν την αποκέντρωση. Η έλευση φτηνών Η/Υ έχει δώσει την ευκαιρία χρήσης της νέας τεχνολογίας και σε επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους μειώνοντας τη διαφορά τους από τις λίγες μεγάλες.

Η ροή των πληροφοριών μέσω της χρήσης Η/Υ αλλάζει ουσιαστικά τη ζωή των επιχειρήσεων. Αλλάζει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις είναι οργανωμένες, τον τρόπο που διοικούνται, τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων τους, αλλά και τις σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες. Αλλάζει επίσης την αντίληψη και τη φιλοσοφία της κάθε λειτουργίας, την οργάνωση και τη ροή των εργασιών, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εκτελούνται. Τέλος σημαντικές μεταβολές επέρχονται στους τομείς του μάρκετινγκ και της διανομής.

Η τεχνολογία της πληροφορικής επιτρέπει την αποκέντρωση σε βαθμό που παλαιότερα ήταν αδύνατο να επιτευχθεί, ενώ παράλληλα υπάρχει δυνατότητα επιλογής του βαθμού του συγκεντρωτικού ελέγχου. Η οργανωτική δομή αποκτά μία δημοκρατική υφή, με την έννοια ότι ο καθένας μπορεί να συλλέγει τις απαιτούμενες πληροφορίες για να πάρει αποφάσεις. Η πληροφορική επιτρέπει ακόμη στην ανώτερη διοίκηση μία χωρίς προηγούμενο ευκαιρία να ελέγχει λεπτομερώς και ανά πάσα χρονική στιγμή την απόδοση όλων των εργαζομένων μετρώντας την ποιότητα και την παραγωγικότητα του έργου τους.³⁰

Οφείλουμε ωστόσο να τονίσουμε ότι η ανάπτυξη και μόνο της πληροφορικής δεν εξασφαλίζει την επικερδή και παραγωγική χρήση της, αλλά χρειάζεται μεθοδικότητα και προσοχή.

2.4 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Ένα φαινόμενο που αναπόφευκτα επηρεάζει σε μακροχρόνια βάση την οικονομία και κατά συνέπεια τις επιχειρήσεις, είναι η ταχύτατη αύξηση του πληθυσμού στον πλανήτη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του εργατικού δυναμικού και την όξυνση της ανταγωνιστικότητας στον τομέα των εργατικών χεριών. Οι συνέπειες αυτής της κατάστασης αποδείχτηκαν σπουδαίοι

παράγοντες αλλαγών για τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια και εξακολουθούν να επηρεάζουν τις ισορροπίες μεταξύ πολλών οικονομιών. Πιο συγκεκριμένα χώρες που γνωρίζουν το φαινόμενο του υπερπληθυσμού, κυρίως δηλαδή εκείνες του Τρίτου Κόσμου, έχουν ασύγκριτα φτηνότερο εργατικό δυναμικό σε σχέση με τα προηγμένα οικονομικά κράτη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη συχνή μεταφορά βιομηχανικών μονάδων προς τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες και ιδιαίτερα εκείνες της Ασίας που γνωρίζουν εντυπωσιακή βιομηχανική ανάπτυξη. Πολλές επιχειρήσεις κατά συνέπεια προκειμένου να μειώσουν το κόστος αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα. Είτε να αντικαταστήσουν τους ανθρώπους με μηχανές, είτε να μεταφέρουν αλλού τα εργοστάσιά τους.

Το γεγονός ωστόσο που σηματοδοτεί τη σύγχρονη οικονομία είναι αναμφισβήτητη η παγκοσμιοποίηση. Είναι πλέον φανερό ότι οδεύουμε προς το τέλος των εθνικών προϊόντων, τεχνολογιών, επιχειρήσεων ή καλύτερα οικονομιών. Η κοσμολογία αυτή που βρίσκεται σε εξέλιξη δεν είναι δυνατό να αφήσει ανεπηρέαστες τις επιχειρήσεις, που θα πρέπει γρήγορα να προσαρμοστούν. Τα εμπόδια στις εμπορικές συναλλαγές εκλείπουν, η μετακίνηση κεφαλαίων απλουστεύεται και το άνοιγμα σε νέες αγορές αποτελεί αντίδοτο στις πιθανές κορεσμένες. Η παγκοσμιοποίηση εκτός των άλλων ενθαρρύνει την ανάληψη σημαντικών επενδύσεων ενώ προφανώς ωστόσο είναι η ενδυνάμωση του ανταγωνισμού.

Ο όγκος των διεθνών οικονομικών συναλλαγών έχει αυξηθεί περισσότερο από το εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών και το παγκόσμιο εθνικό προϊόν. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην παγκόσμια αγορά έχει αυξηθεί εντυπωσιακά. Παράλληλα οι πωλήσεις τους αυξάνονται με διπλάσιο ρυθμό από τις πωλήσεις των λοιπών επιχειρήσεων. Αξίζει στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης μπορούν να ισχύουν και για τις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις.³¹

Από όσα προηγήθηκαν γίνεται φανερή η ανάγκη των επιχειρήσεων να μην περιορίζονται στα στενά σύνορα της χώρας τους. Η ανεξέλεγκτη παγκοσμιοποίηση αντιμετωπίζει ωστόσο ορισμένα εμπόδια από διακρατικές συνεργασίες, που προσπαθούν να προστατέψουν τα απειλούμενα συμφέροντά τους. Πρόκειται για τις ποικίλες εμπορικές συμφωνίες του δυτικού ημισφαιρίου, τη στενή συνεργασία Η.Π.Α. και Καναδά, και κυρίως το φιλόδοξο εγχείρημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η τελευταία ιδίως αναμένεται να επηρεάσει ουσιαστικά

την ανταγωνιστικότητα και τον τρόπο λειτουργίας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Δεν θα ήταν υπερβολή τέλος, η έκδοση και χρησιμοποίηση του κοινού νομίσματος να χαρακτηριστεί ως μία ακόμη “κοσμογονία” για τις επιχειρήσεις.

2.5. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Κέντρο κάθε επιχειρηματικής απόφασης και αποκλειστικός στόχος κάθε επιχειρηματία, συνήθιζε παλαιότερα να θεωρείται το κέρδος. Σήμερα ωστόσο θεωρείται αδύνατη η επιβίωση στον 21ο αιώνα μίας μονοδιάστατης επιχείρησης που κυνηγάει μόνο το κέρδος, αγνοώντας για τις κοινωνικές διαστάσεις της δράσης της.

Είναι βέβαια φανερό ότι δεν έχουμε φτάσει ακόμη στο ιδανικό επίπεδο επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Η απαρίθμηση μίας σειράς από πρόσφατες απάτες, καταχρήσεις, κλοπές, δωροδοκίες και άλλες μορφές διαφθοράς ακόμα και στους πιο έγκυρους και σεβαστούς οργανισμούς εντυπωσιάζει.

Εξακολουθεί λοιπόν να είναι φλέγον το όλο ζήτημα του ρόλου της επιχείρησης στην κοινωνία, περιλαμβάνοντας βέβαια το θέμα της επιχειρηματικής ηθικής.

Οι διαχρονικές εξάλλου αντιλήψεις σχετικά με τον κοινωνικό ρόλο της επιχείρησης δεν μπορούν να αφήσουν ανεπηρέαστη τη διοίκηση, που κάθε φορά αναγκάζεται να προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά της. Αποτελούν συνεπώς και οι κοινωνικές επιταγές ένα σημαντικό παράγοντα αλλαγής.

Εκείνο που απασχολεί ως επί το πλείστον το ευρύ κοινό, δεν είναι τόσο τα ανεπίτρεπτα ηθικά ολισθήματα των επιχειρήσεων, όσο το αίσθημα της αδικίας. Το αίσθημα αυτό πηγάζει συνήθως από την ανισότητα στα εισοδήματα, στα προνόμια και στην ασφάλεια μέσα στους κόλπους της επιχείρησης. Η συνεπαγόμενη δυσαρέσκεια, συμβάλλει έντονα στη δημιουργία ενός κλίματος που μπορεί να βλάψει την επιχείρηση αν αυτή δεν κάνει φανερό το ενδιαφέρον της για την κοινωνία. Στο κλίμα αυτό συμβάλλουν βέβαια με τις εξαγγελίες τους ισχυρές πολιτικές προσωπικότητες, οργανώσεις για τα ανθρώπινα συμφέροντα, καθώς και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Ενα ακόμη σημείο που προωθεί ολοένα και περισσότερο η σημερινή κοινωνία είναι ο σεβασμός του πελάτη. Η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου και οι αυξημένες δυνατότητες πληροφόρησης, αυξάνουν και τις απαιτήσεις των

καταναλωτών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λοιπόν οφείλουν να οικοδομούν καλές σχέσεις με τους πελάτες τους και να προσαρμόζουν κάθε φορά τις επιχειρηματικές δραστηριότητές τους στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και επιθυμίες αυτών.

Είναι βέβαια πολύ δύσκολο να πείσεις τους επιχειρηματίες να αφοσιωθούν στην προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, ιδιαίτερα τη στιγμή που οι συνθήκες στην αγορά οξύνουν τον ανταγωνισμό. Ετσι συχνά υποστηρίζεται η άποψη, ότι οποιαδήποτε προσπάθεια παραπάνω από τη μεγιστοποίηση των κερδών μειώνει απλά την αποτελεσματικότητα, οδηγώντας παράλληλα σε επικίνδυνα μονοπάτια άγνωστα στην επιχείρηση.

Η άποψη αυτή δικαιολογείται αφού χωρίς τα κέρδη δεν μπορούν να υπάρξουν λειτουργίες, προϊόντα, υπηρεσίες και γενικά επιχείρηση. Δεν μπορούμε να παραβλέψουμε όμως τα νέα όρια, που καθορίζει η κοινωνία, στην προσπάθεια για την απόκτηση κερδών.

Μπορούμε συμπερασματικά να υποστηρίξουμε, ότι η επιτυχημένη επιχείρηση του 21ου αιώνα λοιπόν οφείλει κάθε φορά να προσαρμόζει τις δομές και τις λειτουργίες της κατά τρόπο ώστε να ικανοποιούνται τόσο τα επιχειρησιακά όσο και τα κοινωνικά συμφέροντα.

Πέρα πάντως από τις αυξημένες απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας τις επιχειρήσεις επηρεάζουν και ορισμένα αναδυόμενα κοινωνικά φαινόμενα.

Δεν μπορεί λοιπόν να αγνοηθεί η ολοένα αυξανόμενη συμμετοχή της γυναίκας στον επιχειρηματικό κόσμο. Αυτό οφείλεται στη αύξηση του ποσοστού των γυναικών στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα να αποκτούν τα απαραίτητα προσόντα ώστε να ανταγωνιστούν τους άντρες σε θέσεις όπου παραδοσιακά κυριαρχούσαν μέχρι τώρα.

Δεν θα ήταν σωστό, τέλος, εξετάζοντας τις κοινωνικές τάσεις να αγνοήσουμε τις αλλαγές στο πολιτικό σκηνικό. Οι ενέργειες των πολυεθνικών και εθνικών επιχειρήσεων επηρεάζουν όλο και περισσότερο τα πολιτικά προγράμματα και τις βλέψεις των κυβερνήσεων. Οι πολιτικοί συνεπώς προσπαθούν να μειώνουν την ελευθερία δράσης των οικονομικών μονάδων παρεμβαίνοντας κυρίως στην εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων.

Οι κυβερνήσεις πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιούν κανόνες, άμεση και έμμεση φορολογία, δημοσιονομική πολιτική, κίνητρα, επιδοτήσεις και κυβερνητικές συμβάσεις προκειμένου να καθοδηγούν και να διαμορφώνουν την οικονομία. Οι

κυβερνήσεις των ιδιαίτερα ανεπτυγμένων κρατών τυπικά ελέγχουν ποσοστό 30 με 40% του Α.Ε.Π. με αποτέλεσμα η όποια σημαντική αλλαγή στην κυβέρνηση να σημειώνει άμεση επίδραση στην οικονομία.³²

Οι κυβερνήσεις δίνουν επίσης μεγάλη έμφαση στην κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων. Θεσπίζουν λοιπόν ένα ευρύ νομοθετικό πλαίσιο για τον έλεγχο της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ποικίλους τομείς, όπως η ασφάλεια, το επίπεδο του εισοδήματος, η ισότητα ευκαιριών, η προστασία του περιβάλλοντος, η γνωστοποίηση πληροφοριών στο ευρύ κοινό, οι τιμές των προϊόντων και τα επίπεδα ποιότητας των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών.

3. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Είδαμε μέχρι το σημείο αυτό τον τρόπο με τον οποίο το περιβάλλον επιδρά με ουσιαστικό τρόπο στη ζωή της σύγχρονης επιχείρησης. Εξετάσαμε μάλιστα διεξοδικά τους παράγοντες εκείνους που η επιχείρηση οφείλει να λάβει υπ' όψη στη διαδικασία της αλλαγής. Για να συμβεί όμως αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί στενά τόσο το εσωεπιχειρησιακό όσο και το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της επιτυχημένης διάγνωσης των εντός της επιχείρησης συνθηκών και με την υπεύθυνη και προσεκτική παρατήρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Κρίνουμε βέβαια σκόπιμο να τονίσουμε πόσο μεγάλη είναι η σημασία της πληροφορίας που έχει αναμφισβήτητα καταλυτικό ρόλο στην όλη διαδικασία.

3.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Η εξέλιξη και επιβίωση των επιχειρήσεων έχουν άμεση σχέση με την πληροφόρηση και τη γνώση και την ενσάρκωσή τους στην επιχειρηματική κουλτούρα. Από τη στιγμή που γεννιέται εξ' άλλου ένας οργανισμός εισάγεται σε ένα κόσμο πληροφοριών, η χρήση των οποίων θα καθορίσει το μέλλον του. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο η έννοια της πληροφορίας τείνει να ταυτιστεί με αυτή της πληροφορικής εξ' αιτίας της εντυπωσιακής ανάπτυξης των

ηλεκτρονικών υπολογιστών και της απίστευτης συμβολής τους στον τομέα της ενημέρωσης.

Δεν είναι πλέον καθόλου σπάνιο το φαινόμενο της υπερπροσφοράς πληροφοριών, με αποτέλεσμα να γεννιέται θέμα σωστής επιλογής εκείνων που πραγματικά χρησιμεύουν. Σπάνια εξάλλου υπάρχει στις επιχειρήσεις ο απαιτούμενος χρόνος για διεξοδικό έλεγχο όλων των προσφερόμενων πληροφοριών.

Στις επιχειρήσεις γνωστοποιούνται καθημερινά εκατοντάδες γεγονότα. Κανένα όμως γεγονός δεν γίνεται αυτόματα πληροφορία και κατά συνέπεια μέρος της ροής πληροφοριών του κάθε οργανισμού. Η ροή πληροφοριών μίας επιχείρησης περιλαμβάνει τις εισροές εκείνες που η επιχείρηση ξέρει πώς να χρησιμοποιήσει για να πραγματοποιήσει τους σκοπούς της. Το αν λοιπόν ένα δεδομένο θα γίνει μέρος της ροής πληροφοριών εξαρτάται σχεδόν εξ'ολοκλήρου από τη σχέση του με την υπάρχουσα κατάσταση του οργανισμού.³³ Είναι λοιπόν η ανεπτυγμένη στην επιχείρηση κουλτούρα που καθορίζει τις αναγκαίες πληροφορίες. Κατ' αυτό τον τρόπο διευκολύνεται όχι μόνο η σταθερότητα, αλλά και εξομαλύνονται οι προσπάθειες για μια πιθανή αλλαγή.

3.2.ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ

Είναι δεδομένο ότι καμία αλλαγή δεν μπορεί να γίνει αν πρώτα δεν γνωρίζουμε καλά την παρούσα κατάσταση. Κατά τον ίδιο τρόπο σε μια επιχείρηση προτού δρομολογηθεί μία αλλαγή πρέπει να υπάρχει πλήρης επίγνωση των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό της.

Η διάγνωση των εσωεπιχειρησιακών συνθηκών αφορά συνήθως κάποιες καταστάσεις που προωθούν την αδράνεια και την αναποτελεσματικότητα. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι όταν μία επιχείρηση προβεί σε μία σωστή διάγνωση θα ανακαλύψει κοστοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες που κάνουν την ανάγκη για αλλαγή επιτακτική. Σε αυτές τις περιπτώσεις η καλύτερη λύση είναι η αναθεώρηση και ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών από μηδενική βάση.

Ανεξάρτητα πάντως από την τελική επιλογή του τρόπου αντιμετώπισης των προβλημάτων εκείνο που έχει πρωταρχική σημασία είναι να γίνονται αντιληπτά.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παρατήρηση, με ερωτήσεις στο ίδιο το προσωπικό, με τη χρήση μηχανισμών επαναπληροφοριοδότησης και με την ανάλυση των εφαρμοζόμενων λειτουργιών.

Οφείλουμε βέβαια να τονίσουμε ότι παρακολουθώντας το εσωτερικό της επιχείρησης δεν βρίσκουμε μόνο προβλήματα που απαιτούν αλλαγές. Μπορούμε επίσης να εντοπίσουμε ισχυρά σημεία που μπορούν με κάποιες μικρές αλλαγές να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.³⁴

Οι εσωεπιχειρησιακές συνθήκες προωθούν τόσο περισσότερο τις αλλαγές και συνεπώς χρήζουν μεγαλύτερης προσοχής, όσο διευρύνονται οι εσωτερικές διαδικασίες. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών, αλλά και μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν το προσωπικό, αποτελούν καθοριστικά στοιχεία της εξέλιξης. Ο έλεγχος ιδίως της συμπεριφοράς των ατόμων έχει τεράστια σημασία, αφού συχνά μία επιχείρηση καταλήγει να λειτουργεί αποκλειστικά βάσει ατομικών συμφερόντων. Αυτό βέβαια δικαιολογείται, καθώς ένας οργανισμός δεν μπορεί να έχει σκοπούς και συμφέροντα όπως έχουν τα άτομα. Όμως φτάνουμε συχνά στο σημείο να εισέρχονται στη ροή πληροφοριών της επιχείρησης, μόνο τα στοιχεία εκείνα που συνδέονται με τα ατομικά συμφέροντα κάποιων. Δημιουργούνται κατ' αυτό τον τρόπο διαστρεβλώσεις, που χωρίς να είναι απαραίτητα επιβλαβείς, αποτελούν ωστόσο παράγοντες αλλαγής που πρέπει να προσεχτούν.³⁵

Είναι τέλος φανερό από όσα προαναφέρθηκαν, ότι η διαδικασία ελέγχου των εσωεπιχειρησιακών συνθηκών γίνεται δυσκολότερη καθώς αυξάνεται το μέγεθος και η πολυπλοκότητα της δομής της οικονομικής μονάδας.

3.3.ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Η συλλογή πληροφοριών για τις εσωεπιχειρησιακές συνθήκες είναι βέβαια ύψιστης σημασίας για κάθε επιχείρηση που θέλει να διαμορφώνει τις καταστάσεις και να μην αιφνιδιάζεται από τις επικείμενες αλλαγές. Όπως ήδη τονίσαμε όμως η συμβολή των εξωεπιχειρησιακών παραγόντων στη διαδικασία της αλλαγής είναι ακόμη σημαντικότερη. Οφείλουν συνεπώς οι επιχειρήσεις να είναι συνεχώς ενημερωμένες για τις εξελίξεις στο περιβάλλον τους, που ενδέχεται να τις επηρεάσουν.

Οφείλουν κατ'αρχάς οι επιχειρήσεις να παρακολουθούν στενά τις ταχύτατες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στην τεχνολογία. Ιδιαίτερα στους τομείς της επικοινωνίας και των μεταφορών που μπορούν να αποτελέσουν πρόσφορο έδαφος για τη μείωση του κόστους. Τεράστια προσοχή βέβαια πρέπει να δείχνουν στην πρόοδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των συστημάτων αυτοματισμού. Όχι μόνο λόγω του σημαντικού ρόλου τους στη λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης, αλλά και λόγω της γεωμετρικής ταχύτητας με την οποία συντελείται αυτή η πρόοδος.

Επίσης οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να μένουν αδιάφορες ως προς τις απαιτήσεις της κοινωνίας, μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται οι πιθανοί πελάτες τους. Οφείλουν λοιπόν να καταγράφουν τις διαγραφόμενες τάσεις ως προς τις ανάγκες, τη μόδα, την ηθική και να ανταποκρίνονται στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Οι επιχειρήσεις ακόμη δεν είναι αποκομμένες από την ευρύτερη οικονομία και οι εξελίξεις σε αυτή πρέπει να παρακολουθούνται και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η παγκοσμιοποίηση, η οποία πλέον είναι μία πραγματικότητα. Στα πλαίσια αυτής γεννιούνται μεγάλες ευκαιρίες και τα αισθητήρια όργανα της επιχείρησης πρέπει να είναι σε επιφυλακή προκειμένου να τις ανακαλύψουν και να τις εκμεταλλευτούν κατάλληλα. Μία διαφορετική συμπεριφορά δεν μπορεί να δικαιολογηθεί από τη στιγμή που η τεχνολογική εξέλιξη παρέχει τεράστιες ευκαιρίες πληροφόρησης ακόμη και στις μικρότερες, τοπικές, οικονομικές μονάδες.

Αυτές οι πηγές πληροφόρησης πρέπει να χρησιμοποιούνται επιπλέον για τη στενή παρακολούθηση των καθιερωμένων αλλά και των πιθανών ανταγωνιστών, καθώς και των πιθανών υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων σε αυτά που παράγει η επιχείρηση.

Οφείλουν τέλος οι επιχειρήσεις να παρακολουθούν στενά τις πολιτικές αποφάσεις αλλά και τα σχέδια των κυβερνήσεων των χωρών όπου ενδεχομένως έχουν εμπορικά συμφέροντα. Στις περισσότερες χώρες οι κυβερνήσεις διατηρούν ένα σημαντικό έλεγχο στην οικονομία έχοντας τη δυνατότητα να επηρεάσουν καταστάσεις. Είναι λοιπόν απαραίτητη η ενημέρωση σχετικά με τα προωθούμενα νομοσχέδια, τις κυβερνητικές συμβάσεις, τις επιδοτήσεις και γενικότερα τα πολιτικά συμφέροντα.

4. ΜΕΘΟΔΟΙ “REVITALIZATION”

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, ο όρος “revitalization” υπονοεί την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της σύνδεσής της με το περιβάλλον. Βασική προϋπόθεση αυτής της σύνδεσης είναι η συνεχής παρακολούθηση του περιβάλλοντος κατά τα πρότυπα που αναφέρθηκαν στην τελευταία ενότητα. Με τη στενή παρακολούθηση η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εντοπίσει εκείνους τους παράγοντες που επιφέρουν αλλαγές και μπορούν να επηρεάσουν έντονα τη λειτουργία της, ή ακόμη και την ύπαρξή της.

Το “revitalization” όμως δεν σταματάει εκεί. Επιδιώκει την αξιοποίηση, τον επηρεασμό ή ακόμη και την προσαρμογή των παραγόντων αυτών προς το συμφέρον της επιχείρησης. Λέγοντας λοιπόν μέθοδοι “revitalization”, εννοούμε τον τρόπο εκμετάλλευσης των σημαντικότερων από τους παράγοντες επιχειρηματικής αλλαγής προκειμένου να “αναζωογονηθεί” η οικονομική μονάδα.

Προτού όμως αναπτύξουμε διεξοδικά τις βασικές μεθόδους “revitalization”, θα επιχειρήσουμε μία αναδρομή στην κυριότερη στρατηγική που ακολούθησαν οι μεγάλες επιχειρήσεις την τελευταία εικοσαετία. Για τις μικρότερες και λιγότερο δυνατές επιχειρήσεις δεν αξίζει ίσως να γίνει λόγος, γιατί ιδίως παλαιότερα που δεν είχαν αναπτυχθεί τόσο οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές αποτελούσαν έρμαιο των αλλαγών του περιβάλλοντος.

4.1 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΙΣΒΟΛΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Τη δεκαετία του '70 λοιπόν οι μεγάλες επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι μπορούσαν σε κάποιο βαθμό να επηρεάσουν το περιβάλλον τους και να αποκτήσουν ένα ρόλο ενεργητικό αντί να εφησυχάζονται στο γνωστό παθητικό ρόλο τους. Αποφάσισαν λοιπόν να αλλάξουν τη στρατηγική επιβίωσης τους εκμεταλλευόμενες τις δομικές δυνατότητές τους. Ως οργανωτικές δομές εξάλλου οι επιχειρήσεις μπορούν να αφαιρέσουν τμήματά τους, να τα συνδυάσουν με άλλα και να δραστηριοποιηθούν σε πολλές διαφορετικές αγορές. Πράγματι δοκιμάστηκε έντονα η διαφοροποίηση σε μία προσπάθεια κυριαρχίας πάνω στο

περιβάλλον, αλλά και εύρεσης της καταλληλότερης μορφής εξελίξιμης επιχείρησης. Πρόσφατες έρευνες ωστόσο έδειξαν ότι τέτοιες προσπάθειες διαφοροποίησης είναι ριψοκίνδυνες, ιδιαίτερα σε άστατες συνθήκες, και δεν μειώνουν απαραίτητα την εξάρτηση ενός οργανισμού από το περιβάλλον του.

Μία ομάδα επιστημόνων με επικεφαλή τη Cynthia Montgomery, μάλιστα, έδειξαν ότι οι διαφοροποιημένες επιχειρήσεις δεν απορροφούν μεγάλα μερίδια αγοράς, ενώ όταν διαφοροποιούνται σπάνια εισβάλουν στις πιο επικερδείς αγορές.³⁶

Με λίγα λόγια, οι μαρτυρίες έδειξαν ότι η καθιέρωση μίας επιχείρησης επιτυγχάνεται ευκολότερα με την ανάπτυξη σχετικών δραστηριοτήτων παρά με τη διαφοροποίηση. Κατά συνέπεια στη δεκαετία που διανύουμε άρχισε να αντικαθίσταται η διαφοροποίηση από μία λογική από οικονομική άποψη νέα μόδα, την εστίαση σε συγκεκριμένους τομείς.

4.2.ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Ο σημαντικότερος μεταβαλλόμενος εξωεπιχειρησιακός παράγοντας είναι αναμφισβήτητα η τεχνολογική εξέλιξη. Η τεχνολογία παρέχει τις βάσεις για νέες μορφές ανταγωνισμού και είναι σε θέση να αλλάξει πραγματικά τους κανόνες του παιχνιδιού. Είναι για την επιχείρηση ότι το νευρικό σύστημα για τον άνθρωπο, συνδέοντας όλα τα μέρη της και επιτρέποντάς της να αισθανθεί τις επιδράσεις του περιβάλλοντος.

Η τεχνολογία λοιπόν αποτελεί ένα όπλο στα χέρια της επιχείρησης, που όμως πρέπει να το χρησιμοποιεί σωστά διότι ενδεχόμενα λάθη μπορούν να αποβούν μοιραία. Ο κίνδυνος έγκειται στο γεγονός ότι οι επενδύσεις στην τεχνολογία κοστίζουν και πρέπει να αξιοποιούνται κατάλληλα ώστε να αποσβεστούν. Αυτό ωστόσο δεν επιτυγχάνεται πάντα και υπεύθυνη φυσικά δεν είναι η τεχνολογία στις διάφορες μορφές της αλλά οι άνθρωποι που τη χειρίζονται.

Ο προγραμματισμός της τεχνολογικής αλλαγής επομένως δεν απαιτεί μόνο υψηλό επίπεδο γνώσεων, αλλά επίσης την ικανότητα να προβλέπει την επίδραση της νέας τεχνολογίας στις τάσεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Επομένως ο προγραμματισμός αυτός πρέπει από καθαρά τεχνικός να αποκτήσει κοινωνικοτεχνικό χαρακτήρα. Σε αυτό θα μπορούσε να συμβάλει η δημιουργία ομάδων που να εκτιμούν την επίδραση των τεχνολογικών

νεωτερισμών στο προσωπικό και στο σύνολο των κοινωνικών συστημάτων του οργανισμού.

Τα παραπάνω γίνονται κυρίως αντιληπτά με την είσοδο του αυτοματισμού στη βιομηχανία. Οι απεργίες και η σκόπιμη παρακώλυση των εργασιών είναι συνηθισμένες αντιδράσεις των εργαζομένων, που σπάνια καλοβλέπουν την αλλαγή. Προκειμένου λοιπόν να μην πάνε χαμένες οι επενδύσεις είναι ανάγκη να υπάρχει ένα περισσότερο αποτελεσματικό και αξιόπιστο εργατικό δυναμικό. Για να υπάρξει αυτό πρέπει να προηγηθούν, της εισαγωγής της τεχνολογίας, διαπραγματεύσεις, που να κάνουν φανερές τις αλλαγές που θα επέλθουν στην οργανωτική δομή. Στο σημείο αυτό ανακύπτει και το ερώτημα' πρέπει ο ανθρώπινος παράγοντας να προσαρμοστεί στην τεχνολογία, ή οι μηχανές και οι διαδικασίες να προσαρμοστούν στις ανθρώπινες δυνατότητες; Οι πρόσφατες εμπειρίες συγκλίνουν προς τη δεύτερη άποψη.

Επομένως υπάρχουν κάποια δεδομένα που πρέπει να επικρατούν όταν η τεχνολογία επιφέρει σοβαρές αλλαγές στην επιχείρηση, τα οποία είναι τα εξής:

- οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, πρακτικοί και καλά ορισμένοι
- αντικειμενικός στόχος της αλλαγής οφείλει να είναι η αποτελεσματικότητα
- τα προγράμματα αλλαγής πρέπει να είναι ρεαλιστικά και με περιορισμένους ορίζοντες
- επαρκής υποστήριξη πρέπει να παρέχεται στο προσωπικό το οποίο αφορά η αλλαγή
- τα προγράμματα αλλαγής πρέπει να ελέγχονται προοδευτικά και όπου κρίνεται σκόπιμο να τροποποιούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας
- η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής μπορεί να συμβάλλει στην εξάπλωση και καθιέρωση των αλλαγών
- η απολυταρχία και η εκλεκτικότητα οφείλουν να εκλείψουν προκειμένου να τελεσφορήσουν τα προγράμματα προσαρμογής της τεχνολογίας
- οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στα προγράμματα ώστε να υιοθετήσουν την αλλαγή και δεν πρέπει να αγνοούνται οι ανθρώπινες δυνατότητες και ανάγκες, διότι θα δημιουργηθεί δυσαρέσκεια.

Προκειμένου να ισχύσουν τα παραπάνω, η επιχείρηση χρειάζεται να παρέχει την απαιτούμενη εκπαίδευση, να διευρύνει τα κριτήρια των επιλογών

της και να προβεί στη διαφοροποίηση των μισθών, ανάλογα με την τεχνική ειδίκευση των εργαζομένων. Χρήσιμος είναι ακόμη ο επαναπροσδιορισμός των ρόλων στην επιχείρηση κάτω από το πρίσμα των νέων δεδομένων. Χρειάζεται τέλος η ανάπτυξη μεθόδων πρόβλεψης των μελλοντικών τεχνολογικών εξελίξεων.³⁷

Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με την εκμετάλλευση της τεχνολογίας από την πλευρά της επιχείρησης, μπορούν να συμπυκνωθούν σε μία φράση ως εξής. Η σύγχρονη επιχείρηση προκειμένου να διατηρήσει μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα οφείλει να έχει εύκαμπτη τεχνολογία. Είναι εξάλλου γνωστή η ευκαμψία που χαρακτηρίζει ή έστω που επιβάλλεται στους καταναλωτές ως προς την τεχνολογία. Όπως όμως προκύπτει από τα παραπάνω εξέχουσα σημασία έχει ο ανθρώπινος παράγοντας, πράγμα που συνεπάγεται ότι αν θέλουμε πιο εύκαμπτη τεχνολογία, πρέπει να κάνουμε τους εργαζόμενους πιο εύκαμπτους, δηλαδή πιο δεκτικούς στις αλλαγές.³⁸

Πέρα όμως από όσα προηγήθηκαν υπάρχουν πέντε ακόμη είδη ενεργειών στις οποίες μπορεί να προβεί η διοίκηση μιας επιχείρησης για την επίτευξη του “revitalization” μέσω της τεχνολογικής εξέλιξης.

Μπορεί κατ’αρχάς να εγκρίνει την τεχνολογία για επιμέρους βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα. Η τεχνολογία συγκεκριμένα μπορεί να προσφέρει πολλά στις συναλλαγές και λειτουργίες που απαιτούν σημαντική ροή πληροφοριών. Η χρήση λοιπόν ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα στη μισθοδοσία, στο χειρισμό των παραγγελιών, στη λογιστική παρακολούθηση, στην υποστήριξη των πελατών, στην τήρηση των αποθεμάτων και σε πολλές άλλες πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Μπορεί επίσης η διοίκηση να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία σαν βάση για την ολοκλήρωση κάθε εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας. Αυτό μπορεί να συμβεί καθώς οι Η/Υ επεξεργάζονται πληροφορίες που επηρεάζουν το marketing, την οργάνωση της παραγωγής, την εκπλήρωση των παραγγελιών, τη διοίκηση αποθεμάτων και άλλες διαδικασίες.

Μία τρίτη ενέργεια της διοίκησης είναι η προώθηση μίας μορφής reengineering, βασισμένης στην τεχνολογία. Αντί λοιπόν να σχεδιάζονται οι διαδικασίες και μετά να χρησιμοποιείται η τεχνολογία για να τις απλοποιήσει, μπορούν οι επιχειρήσεις να εξετάζουν τι μπορεί αυτή να τους προσφέρει και συγχρόνως να σχεδιάζουν τα συστήματα και τις διαδικασίες ανάλογα.

Μία ακόμη σχετική ενέργεια της επιχείρησης, είναι η ανάπτυξη επιχειρηματικών δικτύων βασισμένων στην τεχνολογία. Τέτοια δίκτυα φέρνουν πιο κοντά την επιχείρηση με τους προμηθευτές, τους διανομείς, τους λιανοπωλητές, τους πελάτες, καθώς και τις άλλες επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη τέτοιων δεσμών, μειώνει τις αρνητικές επιδράσεις του χρόνου και της απόστασης και προωθεί την εξυπηρέτηση των αμοιβαίων συμφερόντων.

Η διοίκηση τέλος μπορεί να επαναπροσδιορίσει το πεδίο δράσης της επιχείρησης μέσω της τεχνολογίας. Πρόκειται ουσιαστικά για αναγέννηση της επιχείρησης, σε σημείο να αλλάζει ή να εγκαταλείπει τις πηγές ανάπτυξης που στήριζαν για αρκετά χρόνια την επιχείρηση. Αυτή είναι η μεγαλύτερη πρόκληση στα πλαίσια του “revitalization” και λίγες διοικήσεις το αποτολμούν, ενώ ακόμη λιγότερες το επιτυγχάνουν.³⁹

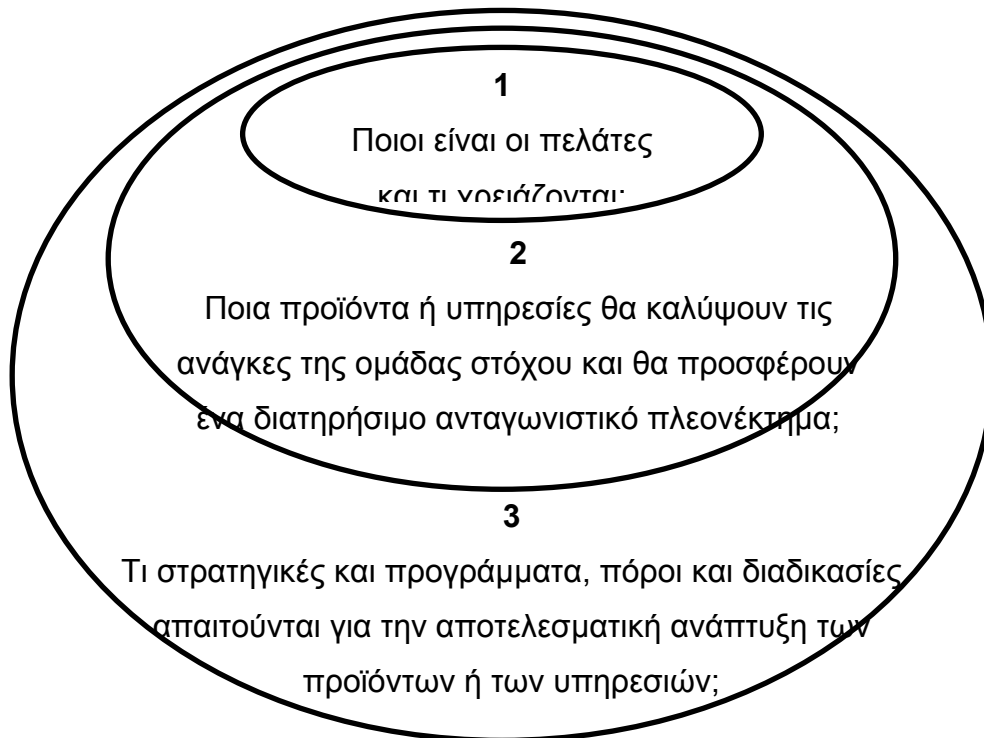
4.3. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Οι σύγχρονες οικονομικές θεωρίες εξετάζουν τις κοινωνικές και πολιτικές δυνάμεις που περιβάλλουν τις επιχειρήσεις, υποστηρίζοντας ότι αυτές οφείλουν να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές προσδοκίες και αξίες. Αν το κάνουν αυτό, έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιβιώσουν, ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητά τους γενικά. Είναι για παράδειγμα κοινωνικά επιθυμητή η οικολογική συμπεριφορά και η δημιουργία ασφαλών προϊόντων, ενώ η αντίθετη συμπεριφορά μπορεί να προκαλέσει πολλαπλό κόστος. Επίσης συμφέρει σήμερα η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων γιατί οι καταναλωτές το περιμένουν και το εκτιμούν ανάλογα.

Φαίνεται λοιπόν πως είναι απαραίτητο για μία επιχείρηση προσπαθεί να βλέπει μέσα από τα μάτια των πελατών της. Κατά τον ίδιο τρόπο που ένας άνθρωπος βλέποντας τον εαυτό του μέσα από τα μάτια των άλλων, οδηγείται στην αυτογνωσία, έτσι και η επιχείρηση μπορεί να φτάσει σε τέτοιο επίπεδο αυτογνωσίας, που να τη βοηθήσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Η εστίαση λοιπόν στον πελάτη ή με άλλα λόγια, η εστίαση στην αγορά είναι βασικό συστατικό του “revitalization”. Ο γρηγορότερος εξάλλου τρόπος για τη δημιουργία κερδών θεωρείται η εξυπηρέτηση του καταναλωτή ακριβώς κατά τον τρόπο που εκείνος επιθυμεί.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει μία γενική στρατηγική, προσανατολισμένη προς την εστίαση στην αγορά:



(Wind Jerry Yoram, *“Driving change”*, FREE PRESS, New York, 1998, σελ.80)

Είναι απαραίτητο λοιπόν κατά την εστίαση στην αγορά να εντοπίζονται οι πελάτες, να καταλαβαίνονται, να καθορίζονται οι ανάγκες τους και να προσαρμόζονται τα προϊόντα σε αυτές. Η ανάπτυξη της πληροφορικής εξάλλου, παρέχει στην επιχείρηση τα μέσα να τμηματοποιεί την αγορά σε μικρότερες ομάδες στόχους, να λαμβάνει πλήθος πληροφοριών και να αναπτύσσει τα προϊόντα της ορθολογικότερα. Γενικά ο πελάτης γίνεται κατά κάποιο τρόπο μία προέκταση της επιχείρησης που τον πλησιάζει και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του.

Η εστίαση στην αγορά ωστόσο σημαίνει πολύ περισσότερα από την απλή παρατήρηση των πελατών και η εστίαση στον πελάτη δεν σημαίνει να του δίνεις ακριβώς αυτό που ισχυρίζεται ότι έχει ανάγκη. Αποτελείται συγκεκριμένα από τρεις βασικές δραστηριότητες.

Υπάρχει κατ'αρχάς η δημιουργία αξίας για τους πελάτες. Οι καταναλωτές ως γνωστό επιζητούν τη μέγιστη δυνατή χρησιμότητα για τα προϊόντα τους. Οι

επιχειρήσεις λοιπόν προσδιορίζουν τα οφέλη που έχουν τα προϊόντα τους για τους καταναλωτές και καθορίζουν τις αντίστοιχες τιμές. Ο ιδανικός τρόπος για τον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων των προϊόντων είναι η καταγραφή μίας μέρας στη ζωή του πελάτη και η προσπάθεια της επιχείρησης να φανταστεί λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζει.

Υπάρχουν τρεις κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται κατά την ανάπτυξη χρησιμότητας για τους πελάτες. Πρώτον, δεν πρέπει να αφιερώνεται στους άμεσους, καθιερωμένους πελάτες της για να αυξήσει τους ενδεχόμενους μελλοντικούς. Δεύτερον, η όλη διαδικασία απαιτεί αμεσότητα και εμπάθυση, γι'αυτό είναι προτιμότερο να μην ασχολείται η επιχείρηση με μάζα πελατών, αλλά με έναν κάθε φορά. Τρίτον, η επιχείρηση οφείλει να συμβουλευέται τους πελάτες αλλά να μην καθοδηγείται από αυτούς.

Γενικά μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι μία επιχείρηση που δεν ξεκαθαρίζει τις χρησιμότητες που προσφέρει πορεύεται στην τύχη.

Δεύτερη βασική δραστηριότητα είναι η τμηματοποίηση των καταναλωτών με βάση τη χρησιμότητα που αποκομίζουν, ή αλλιώς βάσει των καμπυλών αδιαφορίας τους. Μία τέτοια τμηματοποίηση αλλάζει τη φιλοσοφία της επιχείρησης και στόχος πλέον δεν είναι οι πωλήσεις αλλά η ικανοποίηση του πελάτη. Η φιλοσοφία αυτή σηματοδοτεί το πέρασμα από τη στασιμότητα στην ανάπτυξη.

Τέλος, η επιχείρηση που επιδιώκει εστίαση στον πελάτη σχεδιάζει ένα σύστημα μεταφοράς αξίας. Ενα τέτοιο σύστημα δημιουργείται όταν όλα μέσα σε μία επιχείρηση λειτουργούν βάσει της δημιουργίας χρησιμότητας. Ο προσανατολισμός όλων των συστημάτων προς αυτή την κατεύθυνση είναι έργο δύσκολο, που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από τα διοικητικά στελέχη.⁴⁰

Συνοψίζοντας οφείλουμε βέβαια να τονίσουμε ότι ριζικές αλλαγές δεν μπορούν να γίνουν στον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι καταναλωτές με απλές μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας των επιμέρους τμημάτων. Πρέπει αντίθετα να αφορούν το σύνολο της επιχείρησης, την οργάνωσή της, τη διοίκηση, την εκπαίδευση των ανθρώπων σε αυτή και τον τρόπο αξιολόγησής της.

4.4.ΝΕΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Ενας κλασικός τρόπος με τον οποίο προσπαθεί η επιχείρηση να αντιδράσει στις αλλαγές του περιβάλλοντος, αλλά και να κυριαρχήσει σ' αυτό είναι η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν ως επί το πλείστον τη ανάπτυξη νέων προϊόντων, αλλά και καινοτομίες στα συστήματα διανομής, προώθησης και τιμολόγησης. Τέτοιες πρωτοβουλίες απαιτούν την αξιοποίηση του συνόλου της επιχειρηματικής δυναμικότητας. Συχνά μάλιστα χρειάζεται και η συμβολή της δυναμικότητας άλλων επιχειρήσεων για την εξυπηρέτηση των νέων σχεδίων. Είναι φανερό μάλιστα στις μέρες μας η εξάπλωση ενός κύματος συνεργασιών, συμμαχιών, συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων αφού η δυναμικότητα αυξάνεται όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Δεν θα ήταν υπερβολή άλλωστε να ισχυριστούμε ότι η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι τόσο σημαντική, που μπορούν να θεωρηθούν για την επιχείρηση ότι το σύστημα αναπαραγωγής για τον άνθρωπο.⁴¹

4.5.ΕΣΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ “REVITALIZATION”

Αλλαγές δεν πραγματοποιούνται μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και στο εσωτερικό. Προκειμένου λοιπόν μία επιχείρηση να αναπτυχθεί οφείλει να παρακολουθεί στενά το εσωτερικό περιβάλλον της. Πρόκειται για το εσωεπιχειρησιακό “revitalization”. Αυτό αφορά κυρίως τη σχέση με τους εργαζόμενους, αλλά και τις αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες.

Σε ότι αφορά τους εργαζόμενους ένα επιτυχημένο πρόγραμμα εσωτερικής οργανωτικής αλλαγής λοιπόν, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από: ξεκάθαρους στόχους, ρεαλιστικό και περιορισμένο πεδίο δράσης, σημαντικές εισροές πληροφοριών για να μην αιφνιδιάζεται από τα νέα δεδομένα, καθορισμένα χρονικά πλαίσια, μεγάλη συμμετοχή, στήριξη από την ανώτερη διοίκηση, συγκατάθεση της πλειοψηφίας, εξάπλωση των επιτυχημένων νεωτερισμών, συνεχείς τροποποιήσεις και τέλος κατάλληλες αμοιβές.⁴²

Η γενική πολυπλοκότητα από την άλλη και η αύξηση των γνώσεων προκαλούν αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνει συχνότερη και αποτελεσματικότερη, η απόκτηση πληροφοριών συνεχής και διευρυμένη, η εφαρμογή των αποφάσεων ταχύτερη, η διανομή πληροφοριών ελεγχόμενη και η απόκτηση γνώσεων καλύτερα οργανωμένη.⁴³

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είδαμε σε αυτά που προηγήθηκαν πόσο επηρεάζεται η επιχείρηση από τις συνεχείς αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της. Εγινε φανερό επίσης πόσο αδιανόητο είναι να μένει αδρανής με τα σύγχρονα δεδομένα και πόσο σημαντικό είναι για την επιβίωσή της το “revitalization”.

Οι μέθοδοι “revitalization” συνεπώς που αναφέρθηκαν δεν πρέπει να παραμείνουν θεωρία αλλά με τη βοήθεια ενός αποτελεσματικού συστήματος επαναπληροφοριοδότησης να εφαρμοστούν και να αξιολογηθούν σε συνδυασμό με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται.

Στο μέλλον μάλιστα και καθώς μπαίνουμε σε ένα νέο αιώνα, αλλά και μία νέα χιλιετηρίδα, οι αλλαγές αναμένεται να ενταθούν και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γίνουν ακόμη προσεκτικότερες. Εκτός από τους γνωστούς κινδύνους ο 21ος αιώνας εγκυμονεί και παγίδες, με βασικότερη την ελκυστική ψευδαίσθηση της ανεξέλεγκτης υπερανάπτυξης, που μπορεί να οδηγήσει στο μακροχρόνιο αφανισμό μίας επιχείρησης. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να γίνουν άτολμες. Αντίθετα με σύνεση και προσοχή οφείλουν να εκμεταλλευτούν παράγοντες όπως η πλήρης απελευθέρωση του εμπορίου, οι μετακινήσεις πληθυσμών, τα τεχνολογικά άλματα, η έμφαση στην οικολογία, οι τάσεις στις οργανωτικές θεωρίες, τα εργασιακά και τα κοινωνικά πρότυπα.⁴⁴

Πάνω από όλα πάντως η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να διακρίνεται για τρία βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία’ ταχύτητα, οξυδέρκεια και αποτελεσματικότητα. Εκείνο ωστόσο το στοιχείο που πρέπει να γίνει συνείδηση στις επιχειρήσεις που επιθυμούν να είναι ανταγωνιστικές είναι η θέση στο επίκεντρο της επιχειρηματικής λειτουργίας ενός βασικού στόχου, η προσπάθεια για την ικανοποίηση του πελάτη.

4. Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	68
2. ΑΥΤΟ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	69
<u>A.. ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΥΤΟΟΡΓΑΝΩΣΗ</u>	<u>69</u>
<u>B. ΟΡΓΑΝΩΝΟΝΤΑΣ ΟΜΑΔΕΣ</u>	<u>71</u>
3. ΟΙ ΕΥΕΛΙΚΤΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	73
<u>I.ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</u>	<u>74</u>
<u>II.ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....</u>	<u>75</u>
<u>III.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ</u>	<u>76</u>
4. ΑΛΛΑΓΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙ' ΑΥΤΗ.....	79
5. ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΑΝΤΙΣΤΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	82

1. Εισαγωγή

Η αλλαγή στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ένα από τα πιο σημαντικά και δύσκολα στάδια της αλλαγής. Σημαντικό γιατί η αλλαγή στην επιχείρηση, το renewal όπως το ονομάζουμε, μπορεί να είναι αποτέλεσμα μονάχα της αλλαγής στο ανθρώπινο δυναμικό και δύσκολο γιατί η αλλαγή πάνω στον ανθρώπινο παράγοντα απαιτεί προσπάθεια και επιμονή.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε καταρχήν τα χαρακτηριστικά της αυτο-οργάνωσης (Self-Organization) που είναι το προαπαιτούμενο και η βάση για σωστή και αποδοτική αλλαγή. Η αυτο-οργάνωση θα αναλυθεί τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, έτσι ώστε να γίνει κατανοητό πως η αλλαγή ξεκινά από το άτομο και καταλήγει στις ομάδες και την επιχείρηση.

Συνεχίζοντας, θα αναφερθούμε στα “ευέλικτα” άτομα (flexible people) και στο πως θα γίνει εφικτή η αύξηση της ευελιξίας και συμμετοχής τους μέσα στην επιχείρηση. Είναι φανερό πως η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ότι πιο θεμιτό και αποτελεσματικό στην αλλαγή.

Έπειτα, θα γίνει μια σύντομη αναφορά στην αλλαγή κουλτούρας και θα παρουσιαστούν τα στάδια της αλλαγής κουλτούρας. Τέλος, θα εξετάσουμε γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή και πως τα στελέχη θα ξεπεράσουν το εμπόδιο αυτής της αντίστασης.

2. ΑΥΤΟ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Από την καθημερινή μας εμπειρία εύκολα γίνεται κατανοητό ότι πίσω από κάθε ενέργεια και συμπεριφορά υπάρχει μια οργάνωση έστω και στοιχειώδης. Εάν ένας ζητιάνος ζητήσει τη βοήθεια μας στο δρόμο, οι πιθανότητες είναι δύο στις τρεις ότι αυτός είτε είναι ναρκομανής είτε πνευματικά άρρωστος. Αλλά οι πιθανότητες είναι τρεις στις τρεις ότι έχει οργανώσει τη συμπεριφορά του για να είναι ικανός και έτοιμος να ζητήσει τη βοήθειά μας.⁴⁵

Περνώντας στον επιχειρησιακό χώρο βλέπουμε πως και εκεί η οργάνωση αποτελεί θεμέλιο λίθο της ίδιας της ύπαρξης μιας επιχείρησης. Το πιο απτό παράδειγμα είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Στο οργανόγραμμα, εκτός των άλλων, μπορούμε να δούμε την ιεραρχία και τις σχέσεις των εργαζομένων. Παρ' όλα αυτά, μελέτες έχουν δείξει ότι οι απεικονιζόμενες σχέσεις εξουσίας σε ένα οργανόγραμμα λίγο έχουν να κάνουν με τις πραγματικές.

Αυτό δεν θα πρέπει να μας εκπλήσσει. Η αλλαγή ξεκινάει από το ατομικό επίπεδο. Εάν οι χώρες φαίνεται να αλλάζουν, είναι γιατί εκατομμύρια άτομα μέσα σε αυτές αλλάζουν. Εάν οι επιχειρήσεις αλλάζουν, είναι γιατί τα άτομα μέσα σ' αυτές αλλάζουν.⁴⁶ Η αυτοοργάνωση αποτελεί πρωταρχικό στοιχείο της αλλαγής.⁴⁷

A. ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΥΤΟΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση στην επιχείρηση έχει αναμφισβήτητα ζωτική σημασία. Καμία όμως ομάδα δεν μπορεί να οργανωθεί εάν πρώτα τα μέλη της δεν μπορούν να οργανώσουν τον εαυτό τους αποδοτικά.⁴⁸ Το ερώτημα λοιπόν που γεννιέται είναι πως τα άτομα - και μέσω αυτών οι επιχειρήσεις - θα γίνουν self-organized. Όλες οι θεωρίες που ασχολούνται με οργανώσεις, από την θεωρία του χάους έως την κυβερνητική, έχουν τις προτάσεις τους για αυτοοργάνωση. Λαμβάνοντας τες υπόψη όλες μαζί θα καταλήγαμε στις παρακάτω εφτά κοινές απαιτήσεις για την οργάνωση σε ατομικό επίπεδο:

I. Το άτομο πρέπει να έχει **ξεκάθαρους και καθορισμένους στόχους**. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να αλλάζουν. Χαρακτηριστικό άλλωστε της πιο αποδοτικής αυτοοργάνωσης είναι οι αλλαγές των στόχων και η συνεχής προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες και απαιτήσεις. Όσον αφορά τη χρονική τους διάρκεια, μερικοί στόχοι είναι μακροπρόθεσμοι, αλλά υποστηρίζονται από

πολλούς βραχυπρόθεσμους έτσι ώστε το άτομο να επιδιώκει συνεχώς εφικτούς στόχους.

II. Οι παραπάνω στόχοι πρέπει να συνοδεύονται από **τη θέληση του ατόμου να ξοδέψει τον χρόνο και την προσπάθεια που χρειάζεται για την υλοποίησή τους**. Με άλλα λόγια, σημασία έχουν οι στόχοι που το άτομο πιστεύει ότι αξίζουν την προσπάθεια την οποία θα απαιτήσουν για να υλοποιηθούν. Γι' αυτό πρέπει κανείς να γνωρίζει καλά τι τον ενδιαφέρει τόσο ώστε να αφιερώσει τον χρόνο και την προσπάθεια που απαιτείται για αυτό.

III. Το άτομο πρέπει να **έχει τις δυνατότητες να επιτύχει τους στόχους**. Δηλαδή, οι στόχοι που θέτουμε πρέπει να είναι μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων μας, να μην είναι εξωπραγματικοί. Στην αντίθετη περίπτωση, είναι φανερό ότι θα αφιερώνουμε χρόνο και προσπάθεια χωρίς κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα.

IV. Το άτομο πρέπει να **έχει ή να αναπτύξει τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες** για να φέρει εις πέρας τους στόχους του. Κάθε στάδιο της αυτοοργάνωσης χρειάζεται ικανότητες. Η ίδια η διαδικασία απαιτεί δεξιότητες στον καθορισμό στόχων και στην επιλογή των βημάτων για την υλοποίησή τους. Είναι αυτονόητο ότι όταν το άτομο έχει πια αναπτύξει αυτές τις δεξιότητες και έχει μάθει πως να τις χρησιμοποιεί θα έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας του στόχου του.

V. Το άτομο έχει τη δυνατότητα να **παίρνει πληροφορίες σχετικές με τους στόχους του από το περιβάλλον**. Η προηγούμενη πρόταση γίνεται πιο κατανοητή με ένα παράδειγμα. Έχουμε μια υπάλληλο που θέλει να πάρει προαγωγή. Πρώτα, πρέπει να μάθει τι είδους συμπεριφορές και επιτεύγματα αξίζουν για την επιχείρηση. Έπειτα, πρέπει να ξέρει πως τα άτομα που συνεργάζονται μαζί της αξιολογούν τις προσπάθειες και επιδόσεις της. Τέλος, πρέπει να συλλέξει τις παραπάνω πληροφορίες έγκαιρα. Αν μάθει ότι η καινοτομία είναι πιο χαμηλή από το χαμηλότερο κόστος όταν ήδη ένας συνάδελφός της έχει προαχθεί, δεν θα έχει πια η πληροφορία αυτή καμία χρησιμότητα. Γενικά, η χρησιμότητα των πληροφοριών εξαρτάται από πότε το άτομο τις μαθαίνει.

VI. Το άτομο **είναι ικανό να αφομοιώνει αυτή την πληροφόρηση** έτσι ώστε να μπορεί να τη χρησιμοποιήσει για να αλλάξει τις ενέργειές του και να έρθει πιο κοντά στην επίτευξη του στόχου του. Εάν αυτό το τμήμα της

διαδικασίας αποτύχει τότε στην πραγματικότητα αποτυγχάνει το όλο εγχείρημα της αυτοοργάνωσης. Το άτομο δηλαδή πρέπει να ξέρει να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί προς όφελός του τις πληροφορίες που δέχεται από το περιβάλλον. Αυτό δεν είναι τόσο απλό όσο φαίνεται και κατακτάται σταδιακά με την εμπειρία.

VII. Το άτομο πρέπει **να δράσει τις ευκαιρίες που του εμφανίζονται** και να είναι ικανό να εκμεταλλεύεται τυχαία και απρόσμενα γεγονότα. Τα άτομα έχουν ορισμένα πεδία μέσα στα οποία κινούνται και τα οποία δύσκολα μπορούν να διασπάσουν. Δηλαδή, αντιστέκονται σε ιδέες και πληροφορίες οι οποίες δεν ταιριάζουν σ' αυτά τα μοντέλα. Η ικανότητα να αναγνωρίζει και να χρησιμοποιεί κανείς απροσδόκητες πληροφορίες ξεχωρίζει αυτούς που κολλάνε σε ένα επίπεδο αυτοοργάνωσης απ' αυτούς που κινούνται σε συνεχώς υψηλότερα.⁴⁹

B. ΟΡΓΑΝΩΝΟΝΤΑΣ ΟΜΑΔΕΣ

Όπως το κάθε άτομο πρέπει να κατέχει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, για να οργανώσει τη ζωή του, έτσι και κάθε ομάδα που θέλει να είναι self-organized πρέπει να τα διαθέτει. Καταρχήν μια ομάδα απαιτεί άτομα που έχουν μάθει πως να οργανώνουν τους εαυτούς και τις ενέργειές τους. Πως μια ομάδα μπορεί να δώσει λύσεις σε μια σύγκρουση εάν τα μέλη της πιστεύουν πως οιαδήποτε κριτική συνεπάγεται χτύπημα στον εγωισμό τους;

Στη συνέχεια αναφέρουμε ότι μια ομάδα πρέπει να έχει μια ξεκαθαρισμένη αποστολή. Η επικοινωνία και η αρμονία μεταξύ των μελών της ομάδας είναι επιτακτική. Οι στόχοι της ομάδας πρέπει να είναι πλήρως κατανοητοί σε όλα τα μέλη της. Μόνο έτσι θα καταλαβαίνουν τα μέλη της τι κάνουν και θα έχουν πιο έξυπνες και σωστές επιλογές στην καθημερινή εργασία τους.⁵⁰

Οι στόχοι της ομάδας πρέπει να είναι σημαντικοί για αυτή. Τα μέλη της πρέπει να πιστεύουν πως ο σκοπός της ομάδας αξίζει την προσπάθεια.

Η ομάδα πρέπει να έχει τις δυνατότητες να επιτύχει τους σκοπούς της.

Επιπλέον, πρέπει να κατέχει και να αναπτύσσει τις ικανότητες για να πετύχει αυτό που θέλει. Τα άτομα πρέπει να είναι ικανά γι' αυτό που προσφέρουν ατομικά και πρέπει να είναι εξίσου ικανά στο να κάνουν αυτή την συνεισφορά ως μέλη της ομάδας.

Μια ομάδα πρέπει να λαμβάνει πληροφορίες από το περιβάλλον σχετικές με τους στόχους της, έτσι ώστε να βελτιώνεται και να ξέρει τι προόδους κάνει.

Εκτός αυτών, πρέπει να είναι ικανή να αφομοιώνει τις παραπάνω πληροφορίες και να τις χρησιμοποιεί για να αλλάξει τις ενέργειές της και να λειτουργήσει πιο αποδοτικά και πετυχημένα.

Επίσης, πρέπει να εκμεταλλεύεται της απρόσμενες καταστάσεις. Τα μέλη της πρέπει να συνδυάσουν την προσοχή τους στο περιβάλλον με κάποιο τρόπο ώστε να είναι ανοιχτοί και έτοιμοι για το απροσδόκητο και το τυχαίο.

Τέλος, το σημαντικότερο ίσως χαρακτηριστικό μιας ομάδας είναι ότι τα μέλη της πρέπει να πιστεύουν ότι χρειάζονται το ένα το άλλο για να επιτύχουν. Εάν προσθέσουμε παραπάνω άτομα από αυτά που χρειάζονται σε μια υγιή ομάδα, τότε είτε δεν θα έχουν να κάνουν τίποτα και θα μπλέκονται στα πόδια των άλλων, είτε θα προσπαθούν να εφεύρουν νέες δουλειές που ουσιαστικά δεν χρειάζονται να γίνουν με αποτέλεσμα και πάλι να παρακωλύουν την επίδοση της ομάδας.⁵¹

3. ΟΙ ΕΥΕΛΙΚΤΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Οι περισσότεροι μας βλέπουμε τους γύρω μας για το τι είναι και όχι γι' αυτό που θα μπορούσαν να είναι. Σχηματίζουμε απόψεις και κρίσεις βασισμένες στην παρούσα και στην παρελθούσα συμπεριφορά τους και τις προεκτείνουμε στο μέλλον, χωρίς να περιμένουμε να αλλάξουν ή χωρίς τουλάχιστον να τους δίνουμε την ευκαιρία να αλλάξουν.

Όταν καθορίσουμε τις προσδοκίες μας για τους άλλους, χρησιμοποιούμε τη δύναμή μας για να διατηρήσουμε αυτές τις προσδοκίες. Δεν περιμένουμε οι άνθρωποι να είναι ικανοί να μάθουν, γι' αυτό δεν επενδύουμε στην εκπαίδευσή τους. Δεν περιμένουμε οι έχοντες διαφορετική άποψη συνάδελφοι να καταλάβουν με τι σκεπτικό ενεργούμε, γι' αυτό δεν κάνουμε τον κόπο να τους εξηγήσουμε. Διατηρούμε τους ανθρώπους στις θέσεις τους ή τουλάχιστον στις θέσεις που πιστεύουμε ότι ανήκουν. Κάνουμε τα άτομα δύσκαμπτα αντί να τα διαμορφώνουμε σε ευέλικτους παίκτες οι οποίοι θα μπορούσαν να βοηθήσουν την επιχείρηση να προσαρμοστεί στην αλλαγή.⁵²

Πολλές φορές ακούμε την φράση “οι υπάλληλοι δεν είναι έτοιμοι να συμμετάσχουν” και γι' αυτό τους αφήνουμε εκτός της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων. Αν δούμε με περισσότερη προσοχή την παραπάνω φράση θα διαπιστώσουμε ότι εμείς τους έχουμε αφήσει ανέτοιμους. Στο παρελθόν δεν τους έχουμε προσκαλέσει να συμμετέχουν, ή ακόμη και όταν έχει γίνει αυτό κάθονται σιωπηλοί ελπίζοντας ότι κάποιος άλλος θα δώσει την απάντηση και θα τους βγάλει από τη δύσκολη θέση. Δεν είναι ότι δεν θέλουν να συμμετέχουν αλλά ότι δεν ξέρουν να συμμετέχουν και δεν θέλουν να πάρουν λάθος αποφάσεις που θα δυσχέραιναν τη θέση τους.

Πριν προχωρήσουμε στην εξέταση τρόπων αύξησης της ανθρώπινης ευελιξίας ας δούμε τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες ενός ευέλικτου ατόμου. Τα ευέλικτα άτομα, λοιπόν, έχουν ανοιχτό μυαλό, είναι πρόθυμα να αναλάβουν λογικά ρίσκα, έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και τους ενδιαφέρει να μάθουν. Επίσης, είναι δημιουργικά και πειραματίζονται με καινούργιους τρόπους συμπεριφοράς έτσι ώστε να κάνουν καλύτερες επιλογές για το πως θα λειτουργούν. Είναι ικανοί να μάθουν τόσο από δικές τους εμπειρίες όσο και από εμπειρίες των άλλων. Δεν είναι αντίθετοι με καινούργιες ιδέες και κατέχουν

δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες. Εκτός αυτών, είναι δραστήριοι και περίεργοι καθώς επίσης και καλοί συνομιλητές και ακροατές.⁵³

Ξεκινώντας τη ζωή, γεννιόμαστε με αρκετή ευελιξία η οποία μας επιτρέπει να προσαρμοστούμε στο νέο μας περιβάλλον. Αλλά η διαδικασία του να μεγαλώνουμε σε έναν ιεραρχικά δομημένο κόσμο μας μαθαίνει να είμαστε άκαμπτοι. Μέσα στην οικογένεια, στο σχολείο, στην εκκλησία, στον στρατό μαθαίνουμε να ακολουθούμε οδηγίες, να είμαστε πάντα μέσα στα θεμιτά όρια και να αποφεύγουμε το ρίσκο. Απ' την άλλη μεριά, στις επιχειρήσεις χρειαζόμαστε ανθρώπους με την ευελιξία να αντεπεξέρχονται στην αλλαγή.

Στο παρελθόν, όταν έγιναν προσπάθειες για να βελτιωθεί η επιχείρηση, αρχικά εφαρμόστηκαν προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων και κύκλοι ποιότητας. Αλλά δεν δούλεψαν αρκετά ικανοποιητικά και πήγαμε σε πιο ριζικές λύσεις, όπως περικοπές και reengineering για να μειώσουμε το κόστος. Σήμερα, οι επιχειρήσεις λειτουργούν με το πλέον αναγκαίο προσωπικό, προσωπικό το οποίο δεν ξέρει αν θα ήταν καλύτερα να είχε φύγει στις περικοπές ή είναι καλύτερα τώρα που δουλεύει σκληρά και πιεσμένο. Χρειαζόμαστε νέες αλλαγές και καινοτομίες. Το προσωπικό όμως δεν βοηθάει αφού δεν έχει τον χρόνο να εξετάσει τρόπους βελτίωσης της εργασίας και επιπλέον γνωρίζει ότι οι προηγούμενες αλλαγές έφεραν μείωση προσωπικού.⁵⁴

Είναι εύκολο λοιπόν να διαπιστώσουμε ότι η συμμετοχή και η ευελιξία είναι αναγκαία όσο ποτέ. Χρειαζόμαστε νέες στρατηγικές για την αύξηση της ευελιξίας των ανθρώπινων πόρων μας. Πρέπει να είμαστε καταρχήν ευέλικτοι ως άτομα για να αποκτήσει η επιχείρηση μας ευελιξία. Πως όμως θα βοηθήσουμε τους ανθρώπους να γίνουν πιο ευέλικτοι; Πρέπει να τους μάθουμε να συμμετέχουν ενεργά σε σημαντικές αποφάσεις. Και για να το κάνουν αυτό πρέπει να κατανοήσουν την επιχείρηση, το παραγωγικό της σύστημα και να αναπτύξουν τις κοινωνικές δεξιότητες που απαιτεί η αποδοτική συμμετοχή. Ας αναλύσουμε αυτά τα τρία στάδια.

I. ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το να καταλάβει ο εργαζόμενος την επιχείρηση και το τι επηρεάζει την επιτυχία ή αποτυχία της, είναι το πρώτο αναγκαίο συστατικό για την αποτελεσματική συμμετοχή.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να ξέρουν ότι ξέρουν οι manager: Πως να διαβάζουν τον ισολογισμό και την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, τι επηρεάζει θετικά ή αρνητικά της παραπάνω καταστάσεις, τι πραγματικά σημαίνουν οι αριθμοί, που βρίσκεται η εταιρεία σήμερα σε σύγκριση με την ιστορική της πορεία και τον ανταγωνισμό. Πρέπει να ξέρουν τις απειλές για την επιχείρηση και τα σχέδια αντιμετώπισης τους. Να γνωρίζουν γιατί επιλέχθηκε ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης και τι εναλλακτικές λύσεις εξετάστηκαν. Πρέπει να έχουν αίσθηση του ρίσκου και του θεμιτού μεγέθους του. Να καταλαβαίνουν τι θα συμβεί εάν λαμβάνονται πρόχειρες αποφάσεις. Να γνωρίζουν τις ανάγκες και προσδοκίες των καταναλωτών, πως θα τις ικανοποιήσουν, κ.ά.

Μόνο όταν τα άτομα κατανοήσουν την επιχείρηση μπορούν να αρχίσουν να σκέφτονται παράλληλα με τους manager και να χρησιμοποιούν τις ιδέες τους για να προσφέρουν πρακτικές λύσεις σε προβλήματα. Στο τέλος, όταν οι υπάλληλοι και τα στελέχη μάθουν πως να σκέφτονται μαζί η ευελιξία έχει ήδη αρχίσει να κατακτείται. Το προσωπικό προτείνει νέες εναλλακτικές μεθόδους για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, οι οποίες έχουν να κάνουν με περικοπές εξόδων, με αύξηση της παραγωγικότητας ή με βελτίωση της ποιότητας. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν συνεχώς να επιτύχουν τα παραπάνω, έχοντας υπόψη τους ότι σε τελική ανάλυση οτιδήποτε είναι καλύτερο για την επιχείρηση είναι και γι' αυτούς. Οι υπάλληλοι επιθυμούν να είναι "συνέταιροι" στην επιχείρηση, θέλουν να επηρεάζουν τις αποφάσεις που καθορίζουν το μέλλον τους.

II. ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Εκτός από την κατανόηση της επιχείρησης, οι υπάλληλοι πρέπει να καταλάβουν και το παραγωγικό - τεχνικό σύστημα που χρησιμοποιείται για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, να γνωρίζουν πως λειτουργεί και γιατί λειτουργεί κατ' αυτό τον τρόπο. Να έχουν υπόψη τους τις εναλλακτικές τεχνικές που υπάρχουν και τι προβλήματα και διευκολύνσεις συνεπάγεται η εφαρμογή τους. Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να βελτιώσουν το σύστημα εάν δεν καταλαβαίνουν πως λειτουργεί.

Γενικά, είναι αποδεκτό ότι δουλειά του εργάτη αποτελεί να χειρίζεται το μηχάνημα και όταν προκύπτει πρόβλημα να καλεί τον ειδικό να το επισκευάσει. Κατά την επισκευή ο εργάτης δεν παραμένει για να διαπιστώσει πόσο απλή ή περίπλοκη είναι η επισκευή ούτε και καταλαβαίνει πως προήλθε το πρόβλημα.

Μ' αυτό τον τρόπο, ο εργάτης δεν μαθαίνει ούτε τι να αποφεύγει κατά την χρήση του μηχανήματος ούτε να κάνει μικροεπισκευές που δεν απαιτούν την επίσκεψη του ειδικού. Επομένως, για να είναι η παραγωγή πιο ομαλή και να αποφεύγονται οι νεκροί χρόνοι πρέπει κάθε εργαζόμενος να μαθαίνει πως να συντηρεί τα μηχανήματα που δουλεύει και να είναι ικανός να κάνει στοιχειώδης επισκευές σ' αυτά.

Εκτός αυτού, για να κάνουμε το τεχνικό σύστημα πιο ευέλικτο, οι εργαζόμενοι πρέπει να ξέρουν τις γνώσεις αυτών που το κατασκεύασαν, να γνωρίζουν πως να αλλάζουν το σύστημα χωρίς να καταστρέφουν την ακεραιότητά του, πως να το διαλύουν και να το ξαναχτίζουν έτσι ώστε να δουλεύει καλύτερα από πριν. Οι εργαζόμενοι που καταλαβαίνουν το τεχνικό σύστημα μπορούν να προτείνουν μικρές αλλαγές στο κομμάτι της δουλειάς τους και παράλληλα να συμμετέχουν σε ομάδες οι οποίες θα έχουν σκοπό ευρύτερες και σημαντικότερες αλλαγές. Η ιδέα είναι απλή: Παίρνουμε τις πληροφορίες από λίγους ειδικούς και τις τοποθετούμε στο μυαλό των ανθρώπων που κάνουν την δουλειά και μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν για να βελτιώσουν το σύστημα.⁵⁵

III. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Κλείνοντας την ενότητα για το πως θα κάνουμε τους ανθρώπους πιο ευέλικτους και έτοιμους να συμμετάσχουν ουσιαστικά στην διαδικασία της αλλαγής, αναφέρουμε και την ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για να λάβει κανείς μέρος στις συμμετοχικές δραστηριότητες. Λέγοντας κοινωνικές δεξιότητες εννοούμε το άτομο να μπορεί να εκφέρει την άποψή του, να την τεκμηριώνει, να καταλαβαίνει πως θα φθάσει σε συμφωνία, να αμβλύνει τις διαφορές, να διευκολύνει την συμμετοχή των άλλων, να είναι καλός ακροατής.

Η συμμετοχή δεν είναι τόσο εύκολη όσο ακούγεται. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν έχουν εκπαιδευτεί για να συμμετέχουν, και λίγοι είχαν την δυνατότητα να εξασκήσουν την συμμετοχή στη δουλειά τους ή στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον τους. Ορισμένοι αρνούνται να συμμετέχουν ενεργά γιατί φοβούνται μην επηρεαστούν αρνητικά οι μελλοντικές τους σχέσεις με τους προϊσταμένους τους από τυχόν διαφορετικές απόψεις για ένα πρόβλημα. Επιπλέον, το να μάθει κανείς να συμμετέχει απαιτεί χρόνο και προσπάθεια.

Για να βοηθήσουμε το προσωπικό σε αυτή την προσπάθεια πρέπει καταρχήν να τους μάθουμε τις σχετικές βασικές δεξιότητες: ομιλία (π.χ. τι γλώσσα να χειρίζονται, να έχουν το θάρρος να εκφράσουν τη γνώμη τους, κτλ.), ανάγνωση, γραφή, ακρόαση, επίτευξη συμφωνίας, παρατήρηση ομάδων, διευκόλυνση συναδέλφων, διοικητική συγκρούσεων, κ.ά. Στα πρώτα στάδια, συνετό θα ήταν να συμμετέχουν σε λιγότερο σημαντικά θέματα και στη συνέχεια να έρθουν αντιμέτωποι με δύσκολες αποφάσεις. Τέλος, καλό θα ήταν να οργανωθούν σχετικά σεμινάρια που θα τους επιτρέψουν να πάρουν περισσότερες ευθύνες, μιας και θα αισθάνονται έτοιμοι για αυτές.

Όσο οι εργαζόμενοι θα αναπτύσσουν τις επιχειρηματικές, τεχνικές και κοινωνικές τους δεξιότητες, τόσο πιο έτοιμοι θα είναι για να συμμετέχουν. Όσο περισσότερο θα συμμετέχουν τόσο μεγαλύτερη εμπιστοσύνη θα αποκτούν για τον εαυτό τους και οι δυνατότητες τους να κάνουν μια ουσιαστική αλλαγή θα μεγαλώνουν. Θα είναι πρόθυμοι να κάνουν κινήσεις που αφορούν το μέλλον, να δοκιμάζουν καινοτόμες ιδέες, και όσο πιο πολύ θα πειραματίζονται τόσο πιο ευέλικτοι θα είναι.

Όσον αφορά τα στάδια συμμετοχής που υπάρχουν, αυτά είναι πέντε. Το χαμηλότερο επίπεδο συμμετοχής είναι απλά η προσχώρηση και η συμμετοχή στο σύστημα (προσαρμογή), ενώ το υψηλότερο επίπεδο συμμετοχής περιλαμβάνει τον ανασχεδιασμό του ίδιου του συστήματος (δημιουργία). Μεταξύ της απλής συμμετοχής και της δημιουργίας υπάρχουν τρία επίπεδα, αυτό της συνεισφοράς (βοήθεια στη βελτίωση του υπάρχοντος συστήματος), της πρόκλησης (προσπάθεια μικρής αλλαγής του συστήματος, ενώ διατηρείται η υπάρχουσα δομή και κατανομή δύναμης) και της συνεργασίας (ανακατανομή των δυνάμεων του συστήματος με διατήρηση των βασικών του χαρακτηριστικών). Κάθε ένα από τα πέντε επίπεδα συμμετοχής ζητάει περισσότερα από το άτομο και ενέχει αυξημένο ρίσκο και μεγαλύτερες δυνατές ανταμοιβές.⁵⁶

Κλείνοντας την αναφορά μας στο πως μπορούμε να αυξήσουμε την ευελιξία και τη συμμετοχή, παράμετροι οι οποίοι θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην αλλαγή, πρέπει να αναφερθούμε και στο γεγονός ότι και οι manager πρέπει να επιτρέπουν στο εργατοϋπαλληλικό προσωπικό να συμμετέχει. Όμως, εμπόδιο σ' αυτό είναι ότι η συμμετοχή αποτελεί απειλή για την εξουσία. Είναι δύσκολο

ένας manager από τη μια μεριά να αναλαμβάνει την ευθύνη για τα αποτελέσματα της επιχείρησης και από την άλλη να υπάρχει συμμετοχικότητα στην λήψη αποφάσεων. Τα στελέχη των επιχειρήσεων νομίζουν πως οι υπάλληλοι δεν έχουν κάτι ουσιαστικό να προσφέρουν και φοβούνται ότι αν αυτή συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων θα το καταχραστούν. Γι' αυτό λοιπόν, πρέπει τα στελέχη να αναγνωρίζουν την ανάγκη οι εργαζόμενοι να γίνουν πιο ευέλικτοι έτσι ώστε η επιχείρηση να ανταποκριθεί στην αλλαγή.

4. ΑΛΛΑΓΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙ' ΑΥΤΗ

Η αλλαγή κουλτούρας στην επιχείρηση έχει ουσιαστικά δύο στόχους. Απ' τη μια μεριά, η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον, πράγμα το οποίο θα επιτύχει εάν προσαρμόσει την κουλτούρα της σύμφωνα με τις συνθήκες γύρω της. Απ' την άλλη μεριά, η αλλαγή στην κουλτούρα μπορεί να έχει ως σκοπό την ανάδειξη και εκμετάλλευση κάποιου συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Σε θεωρητικό επίπεδο, οι βασικοί τρόποι μέσω των οποίων θα αλλάξει η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι τέσσερις. Η επιθετική (aggressive), η συμβιβαστική (conciliative), η διαβρωτική (corrosive), και η διδασκαλική (indocrinative) μέθοδος. Χαρακτηριστικά των μεθόδων αυτών είναι τα εξής:⁵⁷

ΜΕΘΟΔΟΣ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Επιθετική	Χρήση δύναμης, συγκρούσεις, έλλειψη συνεργασίας, κερδίζω-χάνεις, επιβολή, η μέθοδος των διαταγών
Συμβιβαστική	Ομαδική λύση προβλήματος, κερδίζω-κερδίζεις, συνεργασία, ολοκλήρωση, η μέθοδος της συνεργασίας
Διαβρωτική	Πολιτική, συνασπισμός, επαναστατικό, μη σχεδιασμένο, η άτυπη μέθοδος
Διδασκαλική	Μάθηση, η εκπαιδευτική μέθοδος

Στην πραγματικότητα δεν θα οδηγηθούμε σε κανένα αποτέλεσμα εάν εφαρμόσουμε αυτούσια μια από τις παραπάνω μεθόδους μέσα στην επιχείρηση. Πρέπει εμείς οι ίδιοι να χτίσουμε το πρόγραμμα αλλαγών μας κομμάτι-κομμάτι, να το προσαρμόσουμε στους συγκεκριμένους στόχους και απαιτήσεις μας, χρησιμοποιώντας σαν βοηθητικές τις παραπάνω μεθόδους, σαν οδηγούς.

Κατά τη διάρκεια όλης αυτής της προσπάθειας, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η αλλαγή στην κουλτούρα δεν είναι ένα γεγονός αλλά μια συνεχιζόμενη σειρά αλλαγών, ένα ταξίδι παρά ένας προορισμός.⁵⁸ Για να φέρει μια επιχείρηση τις επιθυμητές αλλαγές στην κουλτούρα πρέπει να εφαρμόσει τα πέντε στάδια που φαίνονται στο σχήμα⁵⁹ που ακολουθεί.

Στο πρώτο στάδιο έχουμε την διάλυση των υπαρχόντων δομών. Μ' αυτόν τον τρόπο οι άνθρωποι ξεφεύγουν από τις αυτοματοποιημένες

καθημερινές ενέργειες και εισέρχονται σε έναν ενεργό και συνειδητό τρόπο σκέψης και έρευνας. Οι παλιές ξεπερασμένες συνήθειες πρέπει να ξεριζωθούν και να πεταχτούν. Με άλλα λόγια, οι έως τώρα αποδεκτές αλήθειες, η ιστορία και οι παραδόσεις δοκιμάζονται, ενώ επικρατεί η δημιουργικότητα και η καινοτομία.

Στη δεύτερη φάση, έχουμε την καθιέρωση μιας “δημοκρατίας της κουλτούρας”. Για να γίνει αυτό εφικτό πρέπει να δοθεί σε όλα τα άτομα η δυνατότητα συμμετοχής, να γεννηθούν συζητήσεις και διαφωνίες, να εξετάζονται όλες οι απόψεις, να συμβιβάζονται οι αντιτιθέμενες γνώμες, με άλλα λόγια έχουμε την δημιουργία μιας “παραγωγικής κοινωνίας” για την κουλτούρα..

Στο επόμενο στάδιο ξεκαθαρίζουμε και ξεδιαλύνουμε τι έχει προηγηθεί. Εν συνεχεία, αυτοί οι οποίοι επηρεάζονται άμεσα από τις αλλαγές μετράνε τον αντίκτυπο τους και το πως θα τις αφομοιώσουν.

Στην τέταρτη φάση ουσιαστικά μπαίνουμε στην πράξη. Εδώ εφαρμόζουμε την θεωρία στην πραγματικότητα. Είναι το σημείο όπου η νεοδιαμορφωθήσα κουλτούρα στο μυαλό των ατόμων έρχεται σε επαφή με την καθημερινή συμπεριφορά.

Τέλος, στο πέμπτο στάδιο επιδιώκεται η σταθεροποίηση της καινούργιας κουλτούρας, η διάρκεια και συνέχεια της μέσα στο χρόνο. Πρόκειται για το αντίθετο της πρώτης φάσης, της διάλυσης δηλαδή των υπαρχόντων δομών.



5. ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΑΝΤΙΣΤΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Ο άνθρωπος από μικρή ηλικία αρχίζει να έχει μια σειρά συνηθειών και είναι δύσκολο να τον κάνουμε να δοκιμάσει την αλλαγή πάνω σ' αυτές. Συνήθως αντιδρά και δεν δίνει την πρέπουσα σημασία. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στον επιχειρησιακό χώρο. Όταν προωθείται μια αλλαγή οι περισσότεροι θα είναι επικριτές παρά υποστηρικτές της. Αυτό βέβαια σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει πως οι επιχειρήσεις πρέπει να μένουν στάσιμες στις παλιές “συνήθειές” τους. Είναι σημαντικό τα στελέχη των επιχειρήσεων να μαθαίνουν πως να χειρίζονται την αντίσταση στην αλλαγή. Αν δεν πετύχουν σ' αυτό τον στόχο το κόστος είναι μεγάλο και περιλαμβάνει μείωση της αφοσίωσης του προσωπικού, μικρότερη πιθανότητα επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, σπατάλη χρημάτων και δυσκολία στη διόρθωση της αποτυχημένης προσπάθειας για αλλαγή.

Ας πάρουμε όμως τα πράγματα με τη σειρά τους και να εξετάσουμε καταρχήν γιατί οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή. Η αντίσταση, λοιπόν, στην αλλαγή αποτελεί μια συναισθηματική και συμπεριφορική απάντηση σε πραγματικούς ή φανταστικούς κινδύνους για μια καθιερωμένη εργασιακή ρουτίνα. Δεν είναι μια ουδέτερη λέξη. Για πολλούς ανθρώπους είναι απειλητική. Σημαίνει κάτι επαναστατικό, κάτι το οποίο θα δημιουργήσει προβλήματα και δυσaréσκεια.⁶⁰ Η συμπεριφορά αυτή οφείλεται στους παρακάτω λόγους.

Εξαιτίας, όπως ήδη αναφέρθηκε, της αρνητικής προδιάθεσης απέναντι στην αλλαγή. Με άλλα λόγια, όλοι μας έχουμε σχηματίσει ορισμένους τρόπους για να επιτυγχάνουμε τους σκοπούς μας. Αν κάποιος μας προτείνει κάτι καινούργιο, δύσκολα θα ξεχάσουμε την πεπατημένη οδό, η οποία μας φέρνει ικανοποιητικά αποτελέσματα και την οποία έχουμε συνηθίσει, και θα ενστερνιστούμε τον νέο τρόπο. Επιπλέον, εάν το προσωπικό δεν έχει πληροφορηθεί έγκαιρα και επαρκώς για τις επικείμενες αλλαγές, τότε φοβάται ακόμα περισσότερο τις επιδράσεις τους.

Συνεχίζοντας, δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε και το κομμάτι της αντίστασης που οφείλεται στην ασφάλεια των θέσεων εργασίας. Δυστυχώς, οι αλλαγές έχουν συνδεθεί με μείωση θέσεων εργασίας. Μπροστά σ' αυτό το ενδεχόμενο οι εργαζόμενοι από αντίδραση και μόνο (χωρίς να έχουν προηγουμένως σκεφτεί

ότι μια αλλαγή μπορεί να δημιουργήσει και νέες ανάγκες και νέες πιο ενδιαφέρουσες θέσεις εργασίας) αντιτίθενται σε οιαδήποτε αλλαγή.⁶¹

Ενας άλλος λόγος αντιδράσεων σε αλλαγές είναι το κλίμα δυσπιστίας που δημιουργείται μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι δεν συμεριζόμαστε τις καλές, αγνές προθέσεις και συμπεριφορές των άλλων και οδηγούμαστε σε μια μυστικοπάθεια και μεγαλύτερη δυσπιστία. Τα στελέχη είναι συνετό να εμπιστεύονται το προσωπικό τους και να καθιστούν την διαδικασία της αλλαγής μια ανοιχτή, τίμια και συμμετοχική υπόθεση. Απ' την άλλη μεριά, οι υπάλληλοι που με την σειρά τους εμπιστεύονται την διοίκηση είναι πιο πρόθυμοι να προσπαθήσουν περισσότερο και να δοκιμάσουν κάτι διαφορετικό.

Εν συνεχεία, υπάρχει ο φόβος της αποτυχίας. Οι άνθρωποι φοβούνται ότι δεν θα βγει κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα (το θεωρούν χάσιμο χρόνου) ή ότι η αλλαγή θα απαιτεί δεξιότητες τις οποίες δεν θα διαθέτουν. Ο φόβος της αποτυχίας σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι σημερινοί εργαζόμενοι έχουν ελάχιστο “ελεύθερο” χρόνο για να διαθέσουν (εξαιτίας του downsizing), δεν δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για αλλαγές.

Τέλος, η έλλειψη σχεδιασμού και θέσπισης συστημάτων ανταμοιβών αποτρέπει τους εργαζόμενους από την αλλαγή. Εφ' όσον ο εργαζόμενος δεν έχει ορατά γι' αυτόν οφέλη από μια αλλαγή, ποιος ο λόγος να την στηρίξει και να την επιδιώξει. Πρέπει να δίδονται κίνητρα στο προσωπικό για αλλαγή, να συνδέεται η απόδοση του εργαζομένου με τις ανταμοιβές, ανεξάρτητα του είδους αυτών (οικονομικές, μη οικονομικές).⁶²

Αφού εξετάσαμε τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή, προχωράμε την μελέτη μας και θέτουμε το ερώτημα του πως θα ξεπεραστούν αυτές οι αντιδράσεις. Όμως, πριν εξετάσουμε συγκεκριμένες στρατηγικές αντιμετώπισης πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τρία πράγματα. Πρώτον, μια επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη για αλλαγή. Μόνο τότε μπορεί να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα η προσπάθεια αλλαγής. Δεύτερον, η διοίκηση πρέπει να κρατάει ενημερωμένο το προσωπικό για την πρόοδο των διαδικασιών της αλλαγής. Και τρίτον, οι υπάλληλοι πρέπει να πιστεύουν στα θετικά αποτελέσματα που θα επιφέρει η αλλαγή, η βοήθεια τους είναι καταλυτική για την επιτυχία. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι τα στελέχη πρέπει να αφήνουν το προσωπικό να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία της αλλαγής, να του παρέχουν όσο το δυνατό περισσότερες

πληροφορίες γι' αυτή, να το ενημερώνουν για τους λόγους και την επιτακτικότητα της αλλαγής, να συζητάνε πως θα επηρεαστούν οι εργασίες τους από την αλλαγή.

Συνεχίζοντας, αναφέρουμε ορισμένες στρατηγικές αντιμετώπισης αντιδράσεων στην αλλαγή. Η πιο συνηθισμένη ίσως είναι αυτή της εκπαίδευσης και της επικοινωνίας. Χρησιμοποιείται όταν έχουμε έλλειψη πληροφόρησης των εργαζομένων και προσπαθούμε να τους δείξουμε τι και γιατί συμβαίνει. Είναι βέβαιο πως αν κατανοήσουν τι προσπαθούμε να κάνουμε θα μας βοηθήσουν ζωτικά στην εφαρμογή των αλλαγών. Πάραυτα αποτελεί μια ιδιαίτερα χρονοβόρα στρατηγική.

Μια άλλη στρατηγική είναι αυτή των διαπραγματεύσεων και των συμφωνιών. Αυτή χρησιμοποιείται όταν μια ομάδα που έχει αρκετή δύναμη για να αντισταθεί ζημιώνεται, ή τουλάχιστον της φαίνεται ότι ζημιώνεται, από την προσπάθεια για αλλαγή. Μειονέκτημα αυτού του τρόπου αποτελεί το ότι είναι πολυέξοδος, τόσο σε χρηματικό όσο και σε χρονικό κόστος, αλλά γλιτώνει από ιδιαίτερα ανεπιθύμητες αντιδράσεις.

Συνδυασμός των παραπάνω, είναι η στρατηγική της συμμετοχής. Εδώ οι εργαζόμενοι έχουν και την δύναμη να αντισταθούν και δεν είναι επαρκώς πληροφορημένοι. Μέσω της συμμετοχής τους τα άτομα θα καταλάβουν και θα εφαρμόσουν ευκολότερα τις αλλαγές, ενώ επιπλέον θα τις βελτιώσουν εξαιτίας της εμπειρίας πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει είναι το χρονοβόρο της διαδικασίας, ειδικά εάν το προσωπικό δεν είναι "έτοιμο" να συμμετάσχει.

Τέλος, εάν οι παραπάνω τακτικές δεν φαντάζουν κατάλληλες για να αντιμετωπιστούν οι αντιδράσεις, υπάρχει και η στρατηγική της χειραφέτησης και της επίβλεψης. Όμως, αν και η μέθοδος αυτή είναι δραστική και έχουμε γρήγορα και ανέξοδα αποτελέσματα, είναι σχεδόν βέβαιο ότι μακροχρόνια θα συναντήσουμε τις αντιδράσεις μπροστά μας. Με άλλα λόγια, απλά μεταφέρουμε τις αντιδράσεις στο μέλλον.

Κλείνοντας, το κεφάλαιο για την αλλαγή στο ανθρώπινο δυναμικό θα ήταν σκόπιμο να παραθέσουμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο εξετάζει κατά πόσο μια επιχείρηση είναι έτοιμη για αλλαγή. Αξίζει να προσέξουμε ότι κάθε ερώτηση καλύπτει κατά ένα μέρος όσα έχουν προαναφερθεί στο παρόν κεφάλαιο.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Η προσπάθεια για αλλαγή γίνεται με τη συμπαράσταση της ανώτερης διοίκησης;
2. Συμμετέχουν όλα τα επίπεδα της διοίκησης στην αλλαγή;
3. Η κουλτούρα της επιχείρησης ευνοεί το ρίσκο;
4. Η κουλτούρα της επιχείρησης ενθαρρύνει και ανταμείβει τη συνεχή βελτίωση;
5. Η ανώτερη διοίκηση έχει ξεκαθαρίσει την ανάγκη για αλλαγή;
6. Η ανώτερη διοίκηση έχει παρουσιάσει ένα όραμα - στόχο για το μέλλον;
7. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί μεθόδους για να μετρήσει τις επιδόσεις της;
8. Η προσπάθεια αλλαγής γίνεται παράλληλα με άλλες μεγάλες δραστηριότητες στην επιχείρηση;
9. Η επιχείρηση έχει συγκρίνει τον εαυτό της με τις μεγάλες ομοειδής επιχειρήσεις ανά τον κόσμο;
10. Καταλαβαίνουν όλοι οι εργαζόμενοι τις ανάγκες των πελατών;
11. Ανταμείβει η επιχείρηση όσους καινοτομούν ή αναζητούν τις αιτίες που προκαλούν τα επιχειρησιακά προβλήματα;
12. Είναι η επιχείρηση ευέλικτη και συνεργάσιμη;
13. Η διοίκηση επικοινωνεί αποδοτικά με όλα τα επίπεδα της επιχείρησης;
14. Έχει επιτύχει η επιχείρηση σε προγράμματα αλλαγής στο παρελθόν;
15. Οι υπάλληλοι παίρνουν την προσωπική ευθύνη για τις ενέργειές τους;
16. Η επιχείρηση είναι γρήγορη στη λήψη αποφάσεων;

Για κάθε ερώτηση οι πιθανές απαντήσεις είναι ΝΑΙ, ΜΕΡΙΚΩΣ και ΟΧΙ. Για κάθε απάντηση με ΝΑΙ παίρνουμε 3 πόντους, με ΜΕΡΙΚΩΣ 2 πόντους και με ΟΧΙ 1 πόντο. Εάν συλλέξουμε 40-48 πόντους τότε διαθέτουμε υψηλή ετοιμότητα για αλλαγή. Εάν συγκεντρωθούν 24-39 τότε η επιχείρηση έχει μέση ετοιμότητα για αλλαγή. Και τέλος εάν έχουμε 16-23 πόντους η επιχείρηση είναι ανέτοιμη για αλλαγή.⁶³

ΚΕΦ. 5 : ΑΛΛΑΓΗ ΜΕΣΩ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	87
2. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	88
3. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	89
4. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	94
<u>4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</u>	<u>94</u>
<u>4.2. ΠΗΓΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ.....</u>	<u>96</u>
<u>4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</u>	<u>97</u>
<u>4.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....</u>	<u>97</u>
<u>4.5 ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΙΣ – ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....</u>	<u>98</u>
5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	101
<u>5.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.</u>	<u>102</u>
<u>5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</u>	<u>104</u>
<u>5.3 ΜΙΑ ΑΛΗΘΙΝΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....</u>	<u>104</u>
<u>5.4 ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΔΕΣΜΕΥΣΕΩΝ.....</u>	<u>105</u>
<u>5.5 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΑΣ.....</u>	<u>105</u>
6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	106

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η καινοτομία αποτελεί μία διαδικασία άρρηκτα δεμένη με αυτή της αλλαγής, με την οποία άλλωστε μοιράζεται πολλά από τα χαρακτηριστικά της καθώς επίσης και τις περισσότερες από τις προϋποθέσεις και τις αντιστάσεις ολοκλήρωσής της. Ενώ όμως, ο όρος αλλαγή καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα και μπορεί να μην έχει πάντα θετικό περιεχόμενο, ο όρος καινοτομία αναφέρεται σε συγκεκριμένα σχέδια και σημαίνει σχεδόν πάντα διάθεση για δημιουργία και πρόοδο.

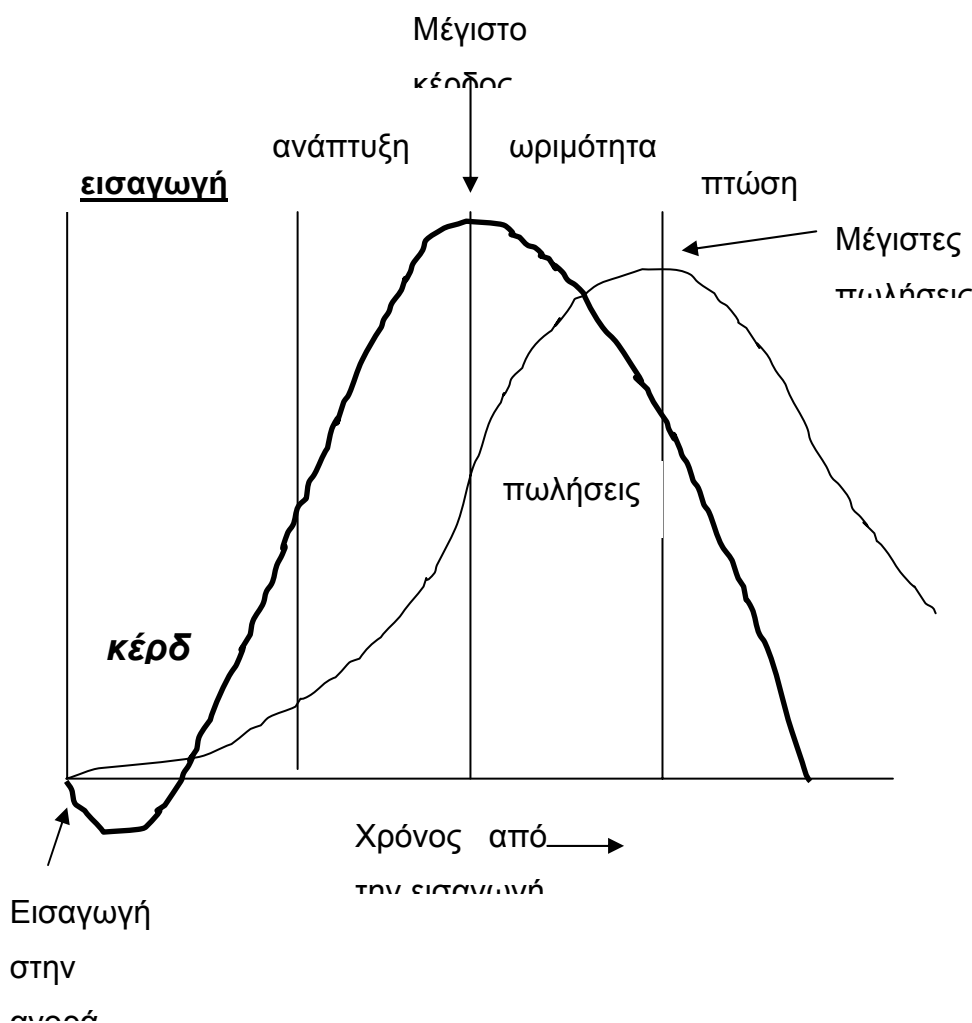
Ενίοτε η καινοτομία μπορεί να χαρακτηριστεί ένα είδος αλλαγής ή ακόμα και το όπλο της αλλαγής έναντι του ανταγωνισμού, το χρήσιμο εργαλείο που θα οδηγήσει στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος, ενώ άλλες φορές η αλλαγή θα θεωρηθεί ως η πρώτη ύλη η οποία θα χρησιμοποιηθεί από την καινοτομία για την επίτευξη των στόχων της.

Δίχως να καταβληθεί προσπάθεια αναγνώρισης του τι προηγείται και τι έπεται, θα προσπαθήσουμε στη συνέχεια να προσεγγίσουμε τον ρόλο και τη συνεισφορά της καινοτομίας στην αλλαγή, καθώς επίσης και να αναλύσουμε τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να μετατρέψουν το όραμα της καινοτομίας σε πραγματικότητα.

2. Κύκλος Ζωής Προϊόντος

Είναι χρήσιμο, στην προσπάθεια σύνδεσης της αλλαγής με την καινοτομία αλλά και συντονισμού της σημαντικότητας του ρόλου που παίζει η καινοτομία κατά τη διαδικασία αλλαγής, να αναφερθούμε στο υπόδειγμα του κύκλου ζωής προϊόντος⁶⁴ (Διάγραμμα 5.1). Σύμφωνα με αυτό το υπόδειγμα η αύξηση του όγκου των πωλήσεων στο διάστημα που πρωτοεμφανίζεται το προϊόν είναι πολύ μικρή. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στο γεγονός ότι το προϊόν δεν έχει γίνει ακόμα γνωστό στο ευρύ κοινό, είτε στο υψηλό κόστος του, είτε στην διστακτικότητα και το φόβο των καταναλωτών να δοκιμάσουν κάτι νέο για το οποίο δεν έχει διαπιστωθεί η χρησιμότητά του. Το υψηλό κόστος αντανάκλα το κόστος ανάπτυξης, παραγωγής και μάρκετινγκ καθώς επίσης και το γεγονός ότι λόγω της χαμηλής ζήτησης ο όγκος παραγωγής είναι μικρός ανεβάζοντας έτσι το κόστος ανά προϊόν. Ως συνέπεια του υψηλού κόστους και του χαμηλού όγκου πωλήσεων η επιχείρηση σε αυτό το διάστημα παρουσιάζει ζημιές.

Διάγραμμα 5.1 : Κύκλος ζωής προϊόντος⁶⁵



Καθώς το προϊόν γίνεται αποδεκτό ως επιτυχημένο οι πωλήσεις του αυξάνονται επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα οικονομίες κλίμακας που μειώνουν το συνολικό κόστος και επιφέρουν μια ραγδαία αύξηση των κερδών. Τα κέρδη όμως αυτά προσελκύουν και άλλες επιχειρήσεις στην παραγωγή παρόμοιων προϊόντων. Η ένταση αυτή του ανταγωνισμού θα αναγκάσει την επιχείρηση να χαμηλώσει την τιμή του προϊόντος της συρρικνώνοντας έτσι τα κέρδη της, οι πωλήσεις πέφτουν, τα κέρδη ελαχιστοποιούνται και αργότερα εκμηδενίζονται θέτοντας σε άμεσο κίνδυνο την επιβίωση της επιχείρησης.

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται φανερό ότι η καινοτομία αποτελεί όπλο κατά του κορεσμού και της σταθεροποίησης της αγοράς. Αποτελεί το ερέθισμα που θα αφυπνίσει την αγορά, θα της δώσει καινούριο νόημα μια νέα ώθηση για νέες κατακτήσεις.

Η επιχείρηση, λοιπόν, που επιθυμεί να μην εμπλακεί σε σενάρια παρακμής και διάλυσης οφείλει να ακολουθεί στρατηγικές όπου οι καινοτομία θα αποτελεί το εφελκυστικό κάθε προσπάθειας και οι οποίες θα της επιτρέψουν να ηγείται του ανταγωνισμού βρίσκεται κάθε στιγμή μπροστά στον ανταγωνισμό και να ηγείται των αλλαγών στον κλάδο.

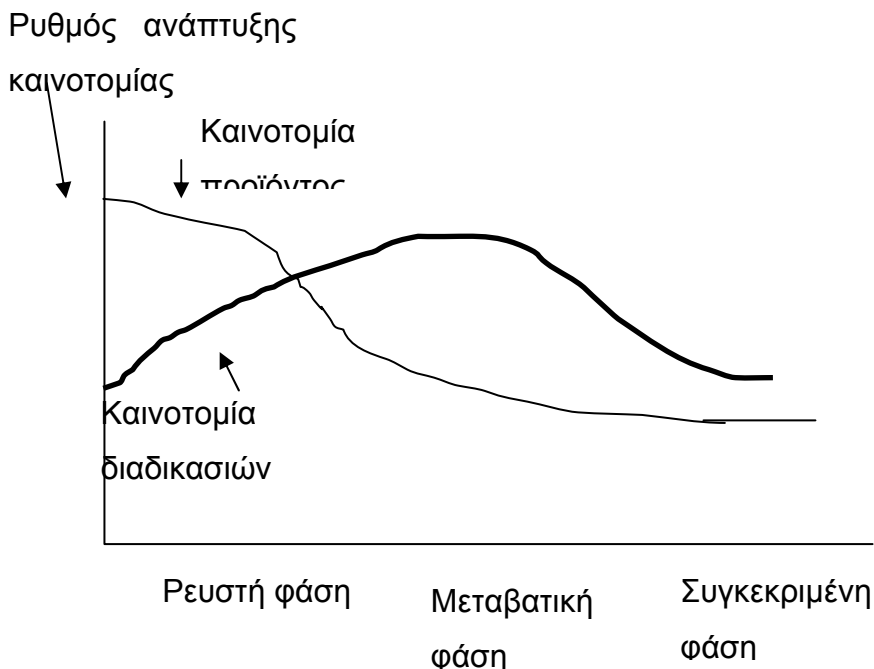
3. Η Δυναμική της Καινοτομίας

Όπως προαναφέρθηκε η καινοτομία είναι εργαλείο αλλά και κινητήριο δύναμη της αλλαγής αυτό όμως δεν σημαίνει ότι και η ίδια η καινοτομία είτε αφορά το προϊόν είτε τις διαδικασίες δεν παρουσιάζει μια δυναμική, μια τάση για αλλαγή καθώς το περιβάλλον αλλάζει, καθώς η αγορά την αφομοιώνει, την αντιγράφει ή ακόμα και την ξεπερνάει.

Οι φάσεις οι οποίες χαρακτηρίζουν την πορεία μιας καινοτομίας, σύμφωνα με το μοντέλο της δυναμικής της καινοτομίας του James M. Utterback είναι η Ρευστή Φάση (Fluid phase), η Μεταβατική Φάση (Transitional phase) και η Ιδιαίτερη φάση (Specific phase)⁶⁶. Το μοντέλο αυτό, που διαχωρίζει την καινοτομία σε καινοτομία που αφορά το προϊόν (Product Innovation) και σε

καινοτομία που αφορά τις διαδικασίες (Process innovation) , υποθέτει ότι η αξία μιας καινοτομίας τόσο στα προϊόντα όσο και στις διαδικασίες ακολουθεί ένα γενικό πρότυπο στο χρόνο το οποίο περιγράφεται στο διάγραμμα 5.2

Διάγραμμα 5.2 : Οι δυναμικές της καινοτομίας⁶⁷



Όπως δείχνει το διάγραμμα 5.2 της καινοτομίας, το προϊόν φθάνει στο υψηλότερο σημείο του την περίοδο εισαγωγής της. Κατά την περίοδο αυτή που ονομάζεται «ρευστή φάση» ο πειραματισμός είναι έντονος τόσο όσο αφορά την σχεδίαση του προϊόντος όσο και την επιλογή των λειτουργικών χαρακτηριστικών του. Αυτό συμβαίνει διότι οι καταναλωτές δεν έχουν επιλέξει και υποδείξει ταυτόχρονα ποια χαρακτηριστικά του προϊόντος ικανοποιούν τις ανάγκες τους και στα οποία οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν βάρος να εξελίξουν, και οι επιχειρήσεις από την άλλη μεριά δεν έχουν εξαντλήσει τα περιθώρια βελτίωσης του προϊόντος.

Έτσι η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από έντονους πειραματισμούς που αφορούν τόσο την σχεδίαση του προϊόντος όσο και την επιλογή των λειτουργικών χαρακτηριστικών του, η προσοχή δηλαδή των επιχειρηματιών επικεντρώνεται στο προϊόν αυτό καθ' αυτό και παραμελούνται οι διαδικασίες με τις οποίες αυτό σε κάποιο βαθμό πραγματοποιείται γι' αυτό η καμπύλη που αφορά την καινοτομία στις διαδικασίες ξεκινά από σημαντικά χαμηλότερο σημείο.

Η περίοδος ρευστότητας ακολουθείται από την μεταβατική φάση στην οποία ο ρυθμός παραγωγής καινοτομίας μειώνεται και ο ίδιος ρυθμός διαδικασίας αυξάνεται.

Σε αυτό το σημείο η διαφορετικότητα αρχίζει να δίνει την θέση της σε ένα συγκεκριμένο σχέδιο ως το καταλληλότερο για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του χρήστη είτε κάποιο άλλο το οποίο υποδείχθηκε από νομικούς και ηθικούς περιορισμούς και κανόνες. Καθώς η μορφή του προϊόντος αποκαθίσταται, αυξάνεται ο ρυθμός που επιδιώκεται η καινοτομία στον τρόπο με τον οποίο κατασκευάζεται το προϊόν. Τα υλικά γίνονται πιο ειδικευμένα, ακριβά και εξειδικευμένοι εξοπλισμοί μπαίνουν στην παραγωγική διαδικασία του ενώ μεγάλη σημασία δίνεται στην εξασφάλιση της ποιότητας καθώς και στην καλύτερη οργάνωση.

Τέλος την μεταβατική περίοδο ακολουθεί η «ειδική φάση» κατά την οποία ο ρυθμός και των δύο μορφών καινοτομίας μειώνεται. Ο Utterback την ονομάζει «ειδική» και όχι «ώριμη» γιατί σε αυτή τη φάση οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην παραγωγή ενός πολύ ειδικού και συγκεκριμένου προϊόντος με μεγάλο βαθμό αποδοτικότητας. Το κόστος αποτελεί την βάση απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος. Οι αποστάσεις μεταξύ προϊόντος και διαδικασιών γίνονται πολύ μικρές. Μια μικρή αλλαγή είτε στο προϊόν είτε στις διαδικασίες καθίσταται μάλλον πολύ δύσκολη και δαπανηρή και συνεπάγεται αντίστοιχες αλλαγές στο άλλο.

Αλλαγές όμως που επηρεάζουν την δυναμική της καινοτομίας δεν γίνονται μόνο στο προϊόν και τις διαδικασίες, αλλαγές συντελούνται και στην οργάνωση της επιχείρησης, στην ευρύτερη αγορά αλλά και στο ανταγωνιστικό πεδίο.

A) Οργανωτικές αλλαγές : Είναι μοιραίο ότι καθώς η καινοτομία που εισάγει μια επιχείρηση στην αγορά γίνεται αποδεκτή από το αγοραστικό κοινό ως επιτυχία η διοίκηση της επιχείρησης θα επικεντρώσει τις προσπάθειές της στην μαζική παραγωγή του καινοτομικού προϊόντος. Αυτή η μετάβαση χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα:

- ο άτυπος έλεγχος δίνει την θέση του στην έμφαση στην δομή, στους στόχους και στους κανόνες.
- Η δομή γίνεται ιεραρχική και αυστηρή και οι αρμοδιότητες του κάθε εργαζόμενου τυπικές.

-
- Οι καινοτομίες – που έδωσαν ζωή στην επιχείρηση – ενθαρρύνονται όλο και λιγότερο. Η διαρκής βελτίωση καθίσταται ως ο γενικός κανόνας

Β) Αλλαγές στα χαρακτηριστικά της αγοράς: Όταν μια νέα ανάγκη παρουσιάζεται στην αγορά οι επιχειρήσεις επιδιώκοντας να αποκτήσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς σχεδιάζουν και παράγουν προϊόντα που πιστεύουν ότι θα καλύψουν με το καλύτερο τρόπο την ανάγκη αυτή. Η αγορά όμως την περίοδο αυτή δεν χαρακτηρίζεται μόνο από τη διαφορετικότητα στα προϊόντα αλλά και από την αστάθεια αυτών. Μέσα από μια διαρκή λειτουργία feedback με το αγοραστικό κοινό ο κάθε παραγωγός προσαρμόζει τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες του προϊόντος τους στις επιταγές των καταναλωτών. Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα η αγορά ωριμάζει και καθορίζεται το κυρίαρχο μοντέλο, όλες οι επιχειρήσεις τείνουν να παράγουν ομοειδή προϊόντα. Η λειτουργία feedback ελαττώνεται, ενώ η τιμή η παρουσίαση του προϊόντος και το σέρβις γίνονται τα όπλα για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου. Η έμφαση όσο αφορά την καινοτομία δίνεται σε βελτιώσεις που αντιγράφονται δύσκολα.

Γ) Αλλαγές στο Ανταγωνιστικό Περιβάλλον: Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, με την εμφάνιση μιας καινοτομίας ένα κύμα από επιχειρήσεις εισβάλλει στον συγκεκριμένο νεοσύστατο κλάδο, διαμορφώνοντας ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον αποτελούμενο από πολλές μικρές επιχειρήσεις με μοναδικά προϊόντα. Με την επικράτηση του κυρίαρχου μοντέλου προϊόντος ο ανταγωνισμός εντείνεται. Επιχειρήσεις με μεγαλύτερη εμπειρία στην καινοτομία και την ολοκλήρωση των διαδικασιών και με υψηλότερη ανάπτυξη τεχνικών και σχεδιαστικών ικανοτήτων καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις στο χώρο, ενώ οι πιο αδύναμες παλεύουν για την επιβίωση. Σιγά – σιγά το ανταγωνιστικό περιβάλλον φθάνει σε ένα σημείο σταθεροποίησης το οποίο χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ενός μικρού αριθμού ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων, με ελάχιστα διαφοροποιημένα προϊόντα, οι οποίες κατέχουν σταθερά μερίδια αγοράς καθώς και ορισμένων μικρών επιχειρήσεων οι οποίες εξυπηρετούν ειδικά τμήματα της αγοράς άλλα έχουν λίγες πιθανότητες περαιτέρω ανάπτυξης.

ΠΙΝΑΚΑΣ : Τα χαρακτηριστικά των φάσεων της καινοτομίας⁶⁸

	Ρευστή φάση	Μεταβατική φάση	Συγκεκριμένη φάση
Καινοτομία	Συχνές σημαντικές αλλαγές προϊόντος	Σημαντικές αλλαγές απαιτούνται λόγω αυξανόμενης ζήτησης	Σημαντική για τα προϊόντα και με σταδιακές βελτιώσεις σε παραγωγικότητα και ποιότητα
Πηγή καινοτομίας	Πρωτοπόροι παραγωγοί, χρήστες προϊόντος	Παραγωγοί, χρήστες	Συχνά οι προμηθευτές
Προϊόντα	Ποικίλα σχέδια, συχνά κατάλληλα διαμορφωμένα	Τουλάχιστον ένα σχέδιο προϊόντος, αρκετά σταθερό για να έχει σημαντικό μέγεθος παραγωγής	Κυρίως αδιαφοροποίητα και μάλλον τυποποιημένα
Παραγωγική διαδικασία	Ευέλικτη, μη αποδοτική, σημαντικές αλλαγές υιοθετούνται εύκολα	Γίνεται πιο δυσκίνητη με αλλαγές μόνο σε κύρια σημεία της	Αποτελεσματική, εντάσεως κεφαλαίου, δυσκίνητη, υψηλό κόστος αλλαγής
Έρευνα & ανάπτυξη	Μη εστιασμένη, λόγω τεχνολογικών μεταβολών και αβεβαιότητας	Εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία των προϊόντων, αφότου εμφανιστεί το σχέδιο που θα κυριαρχήσει	Εστιάζει σε ανερχόμενες τεχνολογίες παραγωγής προϊόντων και στην τεχνολογία των διαδικασιών
Εξοπλισμός	Προς τους γενικούς στόχους, απαιτεί εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό	Ορισμένες υποστηρικτικές διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες	Εξειδικευμένος, συνήθως αυτοματοποιημένες λειτουργίες με το ανθρώπινο δυναμικό να επιτηρεί και να διορθώνει
Χώρος παραγωγής	Μικρού μεγέθους, κοντά στην πηγή της καινοτομίας	Προς τους γενικούς στόχους με εξειδικευμένα τμήματα	Μεγάλο μέγεθος παραγωγής, εξειδικευμένο σε

			συγκεκριμένα προϊόντα
Κόστος αλλαγής	Χαμηλό	Μέτριο	Υψηλό
Ανταγωνιστές	Λίγοι, αλλά αυξανόμενοι αριθμητικά και με ευμετάβλητα μερίδια αγοράς	Πολλοί, αλλά μειούμενοι αριθμητικά, από τη στιγμή που εμφανίζεται το επικρατών σχέδιο	Λίγοι, κλασσικό ολιγοπώλιο με σταθερά μερίδια αγοράς
Ανταγωνισμός πάνω σε	Λειτουργική εκτέλεση προϊόντων	Ποικιλία προϊόντων, ευκολία χρήσης	Τιμή
Έλεγχος επιχείρησης	Άτυπος, από τον επιχειρηματία	Μέσω ομάδων εργασίας	Μέσω δομής, κανόνων και στόχων
Αδυναμίες ηγέτιδων επιχειρήσεων	Μιμητές, επιτυχημένοι νέοι παραγωγοί καινοτομικών προϊόντων	Πιο αποδοτικοί και ποιοτικοί ανταγωνιστές	Από τεχνολογικές καινοτομίες που οδηγούν σε υποκατάστατα

4. Η Δημιουργικότητα στην Καινοτομία

4.1 Χαρακτηριστικά στοιχεία στην διαδικασία της καινοτομίας

Κάθε επιτυχημένη καινοτομία έχει ως εφιαλτήριο της μια δημιουργική ιδέα είτε αυτή είναι μια νέα εφαρμογή της τεχνολογίας, είτε πρόκειται για την ανακάλυψη και ικανοποίηση μιας νέας ανάγκης ή την ικανοποίηση μια παλαιότερης με καινούριο τρόπο, είτε πρόκειται για την παραγωγή ενός προϊόντος με διαφορετική μέθοδο⁶⁹. Κάποιες επιχειρήσεις παρουσιάζονται πολύ πιο έμπειρες στο να γεννήσουν τέτοιες ιδέες ενώ άλλες αφιερώνουν σημαντικούς πόρους προκειμένου να υλοποιήσουν τις ιδέες αυτές επιτυγχάνοντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Όμως δεν υπάρχει καμία συγκεκριμένη συνταγή που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην δημιουργικότητα. Ιδέες συχνά εμφανίζονται αυθόρμητα ως αποτέλεσμα μιας έκλαμψης μιας στιγμιαίας έμπνευσης η οποία προέρχεται από τα βαθύτερα λειτουργικά μέρη του εγκεφάλου ενώ ο νους είναι συνειδητά απασχολημένος με κάτι άλλο. Οι

ανακαλύψεις του Αρχιμήδη ή του Φλέμινγκ αποτελούν δύο μόνο από τα πολλά παραδείγματα που προσφέρει η Ιστορία ως απόδειξη για την παραπάνω θέση. Η πραγματοποίηση όμως μιας ανακάλυψης δεν συντελείται με τη γέννηση αυτής της τυχαίας σκέψης και μόνο αλλά απαιτείται ακολούθως η προσεκτική παρατήρησή της και ο ιδιαίτερος τονισμός των σημαντικών σημείων της.

Είναι όμως δυνατόν να κατανοήσουμε και να αναπαράγουμε την πνευματική διαδικασία η οποία όμως μας οδηγεί από την παρατήρηση ενός φαινομένου στην σύνταξη μιας θεωρητικής ιδέας ή ενός προτύπου που θα μας επιτρέψει την πρακτική εκμετάλλευσή τους. Σίγουρα όχι, σύμφωνα με το σημερινό πεδίο γνώσεων του ανθρώπου αλλά και θεωρητικά απίθανο να συμβεί στο μέλλον. Συστηματικές μελέτες, ωστόσο, έχουν οδηγήσει στην μερική κατανόηση της δημιουργικής διαδικασίας. Ορισμένα χαρακτηριστικά που εμφανίζονται συχνά σε αυτή τη διαδικασία είναι τα ακόλουθα:

Νέοι συνδυασμοί ή υποδείγματα από υπάρχουσες γνώσεις και σχέδια πηγάζουν από την έμπνευση ή είναι αποτέλεσμα της τεχνικής, της συστηματικής ανάλυσης, η πλειοψηφία των δημιουργικών δραστηριοτήτων δεν πραγματοποιούν μεγάλα βήματα προόδου αλλά αποτελούν επακόλουθο της επέκτασης και ανάπτυξης υπάρχουσών τεχνολογιών και κάποιες φορές εμφανίζονται να είναι τα μόνο λογικά βήματα που μπορούσαν να γίνουν.

Η μεταφορά και ο συνδυασμός ιδεών και γνώσεων διαφορετικών γνωστικών πεδίων μπορεί να οδηγήσουν στην εμφάνιση νέων μοντέλων.

Δημιουργικές ιδέες και λύσεις εμφανίζονται ως αποτέλεσμα του επαναπροσδιορισμού ενός προβλήματος. Κάποιες φορές είναι η επίγνωση του προβλήματος που καθιστά επιτακτική την ανάγκη για επαναπροσδιορισμό, συνήθως όμως μόνο αφότου η λύση έχει βρεθεί, οι προσπάθειες που έγιναν θεωρούνται ότι ήταν προσανατολισμένες στην επίλυση του παρελθόντος προβλήματος. Όταν το πρόβλημα επαναπροσδιοριστεί η λύση παρουσιάζεται τόσο εμφανής που είναι δύσκολο να καταλάβεις γιατί αυτή η σκέψη δεν είχε γίνει νωρίτερα.

Η απελευθέρωση του νου από τους περιορισμούς της ορθολογικής διαδικασίας της σκέψης αποτελεί το εφελθτήριο για την δημιουργία μιας νέας ιδέας. Όταν ο νους μας είναι συγκεντρωμένος σε ένα πρόβλημα τότε περιορίζεται μέσα σε αυτοκαθορισμένα όρια σκέψης. Με αυτόν τον τρόπο ένα μεγάλο μέρος της συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας μας είναι

αποκλεισμένο και μόνο όταν οι περιορισμοί χαλαρώσουν, μόνο όταν αφήσουμε το νου μας να «περιπλανηθεί» μπορεί να βρούμε τη λύση του προβλήματος.

Μεγάλη σημασία στην δημιουργικότητα έχει η φαντασία. Σε αυτήν την «κατάσταση» ο νους κινείται σε νέους κόσμους διασπώντας νέους δρόμους και προοπτικές για δημιουργία.⁷⁰

4.2. Πηγές δημιουργικών ιδεών

Ιδέες μπορούν να προέλθουν από οπουδήποτε και θα πρέπει να ενθαρρύνονται ακόμα και εάν είναι μικρής αξίας⁷¹. Μέσα από την επιχείρηση προτάσεις για νέα προϊόντα αναμένεται να γίνονται από την ανώτατη διοίκηση και από το τμήμα marketing ενώ ιδέες για τη βελτίωση των διαδικασιών από το τμήμα παραγωγής. Έξω από την επιχείρηση συναντάμε τρεις κύριες πηγές – ανταγωνιστές, προμηθευτές και πελάτες. Συνήθως υπάρχουν πολλές ιδέες μη κατοχυρωμένες ως πατέντες, οι οποίες περιέχονται σε προϊόντα των ανταγωνιστών και οι οποίες μπορούν να υιοθετηθούν από μια επιχείρηση αποκομίζοντας τεράστια οφέλη – εφόσον βέβαια δεν παραβιάζονται τα όρια που καθορίζουν οι νόμοι. Οι πελάτες είναι μια πολύτιμη πηγή ιδεών. Πολλές εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων ενθαρρύνουν τους πελάτες τους – προσφέροντας τους ορισμένα προνόμια – να εκφράσουν τις ιδέες τους καθώς και τις προτιμήσεις τους για την εξέλιξη των προϊόντων. Τέλος σημαντική πηγή ιδεών αποτελούν και οι προμηθευτές οι οποίοι γνωρίζοντας κάποια στοιχεία από το εσωτερικό της επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν αλλαγές που δεν βρίσκονται μόνο στη σφαίρα της φαντασίας – όπως πολύ συχνά συμβαίνει με τις προτάσεις των πελατών – αλλά υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες καθώς και δυνατότητες πραγματοποίησής των.

Καθώς οι επιχειρήσεις ωριμάζουν και καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται η εύρεση και εκμετάλλευση καινοτομικών ιδεών γίνεται πιο σημαντική. Κάθε επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί την δημιουργικότητα. Μια κατεξοχήν πηγή δημιουργικότητας μέσα στην επιχείρηση είναι το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (Research and Development).

4.3 Ο ρόλος του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης

Μια ισχυρή ένσταση που προβάλλεται για την εφαρμογή ορισμένης δομής και στρατηγικής στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, αλλά και γενικότερα για την ύπαρξη του τμήματος, αποτελεί το γεγονός ότι πολλές από τις σημαντικότερες καινοτομίες προέρχονται από τυχαίες ανακαλύψεις⁷. Αναμφισβήτητα η τύχη παίζει ένα σημαντικό ρόλο, όμως καμία επιχείρηση δεν πρόκειται να επενδύσει σε τεχνολογία στηριζόμενη στην μοίρα και ελπίζοντας ότι υποστηρίζοντας του σωστούς ανθρώπους «κάτι θα εμφανιστεί». Από την άλλη μεριά, μια τέτοια διοίκηση θα χαρακτηριζόταν κοντόφθαλμη και δεν θα ήταν σε θέση να επεξεργαστεί μια απρόσμενη καινοτομία εφόσον θα στερούνταν υποδομή και κατάλληλης προετοιμασίας.

Συνεπώς, αναγνωρίζοντας πρώτα από όλα ότι η δημιουργικότητα δεν μπορεί να προσχεδιαστεί, το έργο που καλείται να φέρει εις πέρας το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης είναι να εξασφαλίσει ότι:⁷²

1. Το ποσοστό δημιουργικής ικανότητας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης είναι επαρκές
2. Η δημιουργική διάθεση του προσωπικού είναι εξακριβωμένη

3. Οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη δημιουργικότητας σε κάθε εργασία έχουν αναλυθεί

4. Τα καθήκοντα έχουν κατανεμηθεί στα άτομα με τον πλέον ταιριαστό τρόπο
5. Την δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο:
 - α) Ελεύθερες δημιουργικές ιδέες γίνονται αποδεκτές με ανοικτό μυαλό και δεν απορρίπτονται ασυζητητί επειδή δεν συμφωνούν με τα παρόντα σχέδια ή την συνήθη τακτική
 - β) Δημιουργικές ιδέες σε τρέχοντα σχέδια ενθαρρύνονται, κυρίως στα αρχικά στάδια όπου εξαντλητικές έρευνες πρέπει να γίνονται για να εξασφαλίσουν ότι η επικείμενη επένδυση σε χρόνο και προσπάθεια είναι καλά τοποθετημένη.

4.4. Διοίκηση της δημιουργικότητας

Η δημιουργικότητα μέσα σε μια επιχείρηση είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης πολλών παραγόντων⁷³. Τέτοιοι παράγοντες είναι η διάθεση

που υπάρχει για δημιουργικότητα και καινοτομία, η ελκυστικότητα της επιχείρησης σε άτομα που μπορούν να φέρουν πρωτοποριακές ιδέες, η αποδοχή αυτών των ιδεών κ.α.. Δεν είναι αυτονόητο ότι η επιχείρηση, και ειδικότερα το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης αποτελείται από άτομα με δημιουργική διάθεση τα οποία απασχολούνται σε έργα όπου μπορούν να εξασκήσουν την δημιουργικότητά τους. Η διάθεση αυτή θα πρέπει να ενθαρρυνθεί και αυτό μπορεί να συμβεί μόνο όταν στο προσωπικό δοθούν τα κίνητρα για την ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών γνωρίζοντας ότι αυτές θα γίνουν αποδεκτές από την επιχείρηση. Η απουσία των κινήτρων θα οδηγήσει τα άτομα, μέσα από λίγο καιρό, είτε να σταματήσουν να υποβάλλουν δημιουργικές προτάσεις είτε να εγκαταλείψουν την επιχείρηση για μια άλλη στην οποία πιστεύουν ότι οι προτάσεις τους θα τύχουν μεγαλύτερης αποδοχής. Η αποδοχή νέων ιδεών είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση διότι ακόμα και εάν πολλές από αυτές δεν μπουν στην παραγωγή ή εάν μπουν δεν έχουν την αναμενόμενη επιτυχία, αυτές οι καινοτομίες οι οποίες θα επιτευχθούν θα διεγείρουν την επιθυμία του προσωπικού για υποβολή δημιουργικών προτάσεων. Παράλληλα η επιχείρηση αποκτώντας τη φήμη της στήριξης και υιοθέτησης καινοτομικών ιδεών θα προσελκύσει τα πλέον δημιουργικά άτομα από την αγορά εργασίας.

Κυρίαρχο ρόλο στο σύστημα εκμετάλλευσης της δημιουργικότητας κατέχει ο διευθυντής του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης. Αυτός προσδιορίζει τον βαθμό στον οποίο θα ενθαρρυνθεί κάθε τμήμα του εργασιακού περιβάλλοντος. Ακόμη φέρει την ευθύνη να διατηρήσει την ισορροπία μεταξύ του ανορθόδοξου της δημιουργικότητας και της σταθερής προόδου των εφαρμοζόμενων σχεδίων (projects) τα οποία απαιτούν διατήρηση των προγραμμάτων και προσοχή στη λεπτομέρεια. Τέλος θα πρέπει να τονίσουμε ότι, φυσικά, η ανώτατη διοίκηση είναι αυτή που θα καθορίσει το κλίμα δημιουργικότητας και καινοτομίας μέσα στην επιχείρηση. Χωρίς την υποστήριξη της ο διευθυντής E & A λίγα μπορεί να κάνει και είναι αυτοί υπεύθυνοι για την δραστηριότητα που αυτός θα αναλάβει.

4.5 Αντιστάσεις – Αντιδράσεις στην καινοτομία

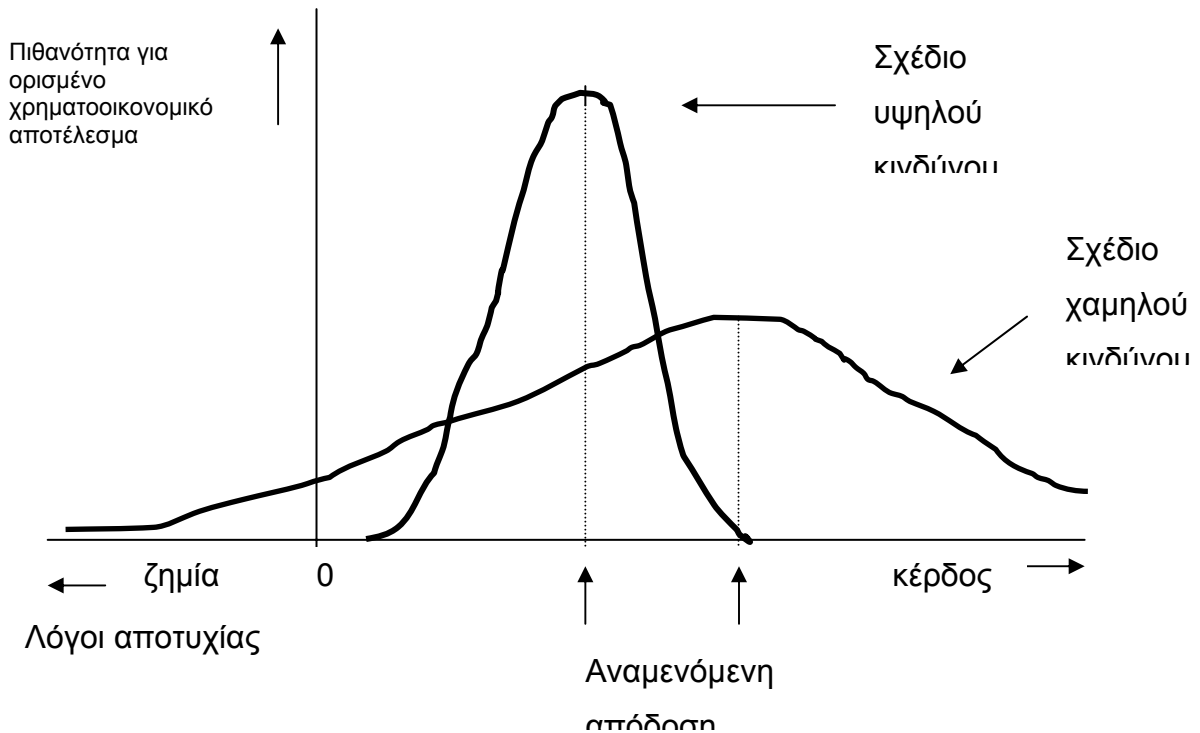
Οι επιχειρήσεις και ειδικότερα τα ανώτατα διοικητικά στελέχη συχνά πιστεύουν ότι αρκεί απλά να ανακοινώσουν την ανάγκη για καινοτομία και να

δώσουν τις κατάλληλες οδηγίες και εντολές για να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η αντίδραση των ατόμων στην αλλαγή είναι σύνηθες φαινόμενο. Είτε πρόκειται για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος, είτε για την υιοθέτηση μιας νέας τεχνολογίας ή μιας νέας μεθόδου εκτέλεσης των εργασιών είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα βρεθούν εργάτες ή ακόμα και προϊστάμενοι – η εργασία των οποίων επηρεάζεται – που θα αντισταθούν σε αυτήν την αλλαγή ή ακόμα παραπέρα θα την σαμποτάρουν θεωρώντας ότι θίγονται συμφέροντα ή και δικαιώματά τους. Μεγαλύτερης όμως σημασίας από την σύγκρουσή του με τους ισχύοντες κανόνες της επιχείρησης. Το κλίμα καινοτομίας επηρεάζεται από ένα αριθμό παραγόντων όπως ο βαθμός καινοτομικότητας του κλάδου, η προηγούμενη εμπειρία και τοποθέτηση της επιχείρησης απέναντι στην καινοτομία καθώς και το υπόβαθρο και η ηλικία της ανώτατης διοίκησης. Χωρίς της υποστήριξη αυτών των παραγόντων η επιτυχία της καινοτομίας φαίνεται απίθανη.

Αναμφισβήτητα, όμως, οι κυριότεροι παράγοντες απόρριψης της εφαρμογής μιας καινοτομίας είναι η έλλειψη των απαραίτητων πόρων για την χρηματοδότηση της καθώς και η πιθανότητα αποτυχίας της η οποία ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και των χρησιμοποιούμενων πόρων μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην χρεοκοπία. Και ενώ στην πρώτη περίπτωση η απόφαση απόρριψης είναι εμφανής, στην δεύτερη περίπτωση η απόφαση λαμβάνεται μόνο μετά από μια ανάλυση του κινδύνου (Risk Analysis). Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει μια λογική μαθηματική εξέταση της αναμενόμενης αποπληρωμής των διαφόρων σχεδίων (projects) συσχετιζόμενες με την αντικειμενική πιθανότητα της πραγματοποίησης αυτών των εσόδων. Το διάγραμμα 5.4 αποτυπώνει αυτή την προσέγγιση. Το σχέδιο Α, το οποίο χαρακτηρίζεται υψηλού κινδύνου, παρουσιάζει υψηλή αναμενόμενη αξία ως ανταμοιβή παράλληλα όμως και μεγάλη πιθανότητα για πραγματοποίηση μεγάλης ζημιάς ή μεγάλου κέρδους. Το σχέδιο Β αντίθετα χαρακτηρίζεται ως χαμηλού κινδύνου και παρουσιάζει μεγαλύτερες πιθανότητες για πραγματοποίηση κέρδους μικρότερου όμως μεγέθους. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, λοιπόν, θα αποδειχθεί ή θα απορρίψει μια καινοτομική πρόταση στηριζόμενη στα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση κινδύνου, αξιολογώντας τα όμως πάντα σε σχέση με την στρατηγική που έχει χαράξει για την αντιμετώπιση τέτοιων θεμάτων. Έτσι μια ριψοκίνδυνη διοίκηση που

ακολουθεί επιθετική στρατηγική θα αποδειχθεί ένα σχέδιο παρόμοιο με το Α ενώ μια συντηρητική και άτολμη διοίκηση θα το απορρίψει.⁷⁴

Διάγραμμα 5.4. : Αναμενόμενη απόδοση σχεδίων



Ας υποθέσουμε ότι όλες οι δυσκολίες και οι αντιδράσεις ξεπεράστηκαν. Η δημιουργικότητα των καινοτόμων έχει οδηγήσει στην γέννηση μιας πρωτοποριακής ιδέας που ξεπερνά τον ανταγωνισμό, η αποδοχή της από τους πελάτες δείχνει πολλά υποσχόμενη και η διοίκηση αποφασίζει να την εισάγει στην παραγωγή. Παρότι όμως ακολουθήθηκαν όλα τα βήματα για την επιτυχημένη εκμετάλλευση της καινοτομικής ιδέας το προϊόν όταν βγήκε στην αγορά απέτυχε. Οι λόγοι που, πιθανόν οδήγησαν σε αυτή την αποτυχία, αν και δεν γίνονται πάντα γνωστά, μπορούν να κατανεμηθούν σε έξι μεγάλες κατηγορίες. Παρακάτω αναφέρονται αυτές οι κατηγορίες – προβλήματα καθώς και ορισμένα παραδείγματα των μορφών που δύνανται αυτά να πάρουν στην αγορά.

Προβλήματα που αφορούν την αγορά: το προϊόν ξεπεράστηκε από τον ανταγωνισμό, απαιτούνταν μεγάλη εκπαίδευση από τους πελάτες για να το χρησιμοποιήσουν, το προϊόν παρουσιάστηκε στην αγορά καθυστερημένα ή απλά οι πελάτες – όσο αφορά την καλλιέργεια τους – δεν ήταν έτοιμοι για το προϊόν.

-
- Προβλήματα μάρκετινγκ: Λανθασμένη απόφαση για το πόσο και τι είδους promotion απαιτούνταν για την επιτυχία του προϊόντος, λανθασμένη επιλογή δικτύου διανομής, η τιμή του προϊόντος καθορίστηκε πολύ ψηλά ή πολύ χαμηλά, λανθασμένη επιλογή αγοράς – στόχου.
 - Τεχνολογικά προβλήματα: Λανθασμένη εκτίμηση των δυνατοτήτων των μηχανημάτων, έγιναν τεχνολογικοί συμβιβασμοί χωρίς να ελεγχθεί από το τμήμα μάρκετινγκ η επιρροή τους στον καταναλωτή.
 - Κατασκευαστικά προβλήματα: η εκμάθηση των νέων διαδικασιών κατασκευής του προϊόντος διήρκησε περισσότερο από όσο είχε αρχικά υπολογισθεί, αδυναμία παράδοσης του προϊόντος σύμφωνα με το πρόγραμμα, χρησιμοποίηση πρώτων υλών με μη οικεία χαρακτηριστικά, αδυναμία επίτευξης των επιπέδων ποιότητας.
 - Οικονομικά προβλήματα: παράλειψη εξέτασης ορισμένων πτυχών για εξοικονόμηση πόρων, μείωση των πόρων για μάρκετινγκ και διαφήμιση, ύπαρξη μικρότερης ρευστότητας από την προβλεπόμενη, το συνολικό κόστος της εμπορευματοποίησης είχε υποεκτιμηθεί.
 - Άλλα προβλήματα, τα οποία εξαρτώνται από το είδος του προϊόντος: νομικά ή ρυθμιστικά προβλήματα, αδυναμία εύρεσης πρώτων υλών ή προμηθευτών, ελλείψεις σε εργατικό δυναμικό⁷⁵.

5. Διοίκηση της καινοτομίας

Πολλοί διευθυντές πιστεύουν ότι η καινοτομία είναι συνώνυμη με την εξέλιξη και την επέκταση του προϊόντος, ότι αποτελεί μια διαδικασία διύλισης του προϊόντος και προσθήκης σε αυτό ορισμένων νέων χαρακτηριστικών τα οποία θα το καταστήσουν ανταγωνιστικότερο. Κάτι τέτοιο όμως, πολύ απέχει από την πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται δυναμικούς διευθυντές οι οποίοι θα συνεισφέρουν στην διαρκή πρόοδο και ανάπτυξη της αλλάζοντάς την ριζικά και υιοθετώντας στρατηγικές που καλλιεργούν ένα κλίμα αλλαγής και καινοτομίας, διευθυντές που θα διοικήσουν για το αύριο και όχι για το σήμερα, διευθυντές που θα μετατρέψουν τις ευκαιρίες για αλλαγή σε καινοτομίες του μέλλοντος⁷⁶.

5.1 Στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τις στρατηγικές.

Τα απαραίτητα στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τις διαδικασίες καινοτομίας σε όλες τις στρατηγικές ανάπτυξης διαρκούς καινοτομίας είναι τα ακόλουθα:

- Να χαρακτηρίζονται ως πιθανολογούσες επιτυχίες
Κανείς δεν μπορεί να προβλέψει εάν μια συγκεκριμένη ιδέα θα δουλέψει, εάν θα έχει επιτυχία, εάν οι πελάτες θα την αποδεχθούν ή θα την απορρίψουν. Οι επιχειρήσεις λοιπόν, οφείλουν να αναπτύσσουν παράλληλα πολλαπλές προσεγγίσεις καθώς επίσης και να διατηρούνται συνεχώς σε επαφή με τους καταναλωτές – με χρησιμοποίηση έρευνας αγοράς, έτσι ώστε να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας.
- Να πλαισιώνονται με άτομα και ομάδες πολλαπλών ικανοτήτων.
Σπάνια, σήμερα, σημαντικές καινοτομίες επιτυγχάνονται από μεμονωμένα άτομα. Συνήθως απαιτούνται πολύ περισσότερα για την ανάπτυξη και ολοκλήρωση των λεπτομερειακών ειδικών γνώσεων που χρειάζονται για την επίτευξη ενός τεκμηριωμένου σχεδίου το οποίο θα πείσει την διοίκηση να αναλάβει τον πιθανό κίνδυνο εισαγωγής του νέου προϊόντος ή να αλλάξει τα ισχύοντα μοντέλα.
- Να διαθέτουν σωστή διαχείριση χρόνου
Συστατικά υποσυστήματα, συστήματα και φυσικοί κανόνες αλληλεπιδρούν με τόσο απρόβλεπτους τρόπο και με τόσο διαφορετικούς χρονικούς συσχετισμούς, που κάθε δυνατή αλληλεπίδραση πρέπει να ελέγχεται προσεχτικά και επαναλαμβανόμενα. Τα χρονικά προγράμματα σπάνια τηρούνται ακριβώς. Όταν αυτό συμβαίνει τότε πιθανότατα προκύπτει ως αποτέλεσμα της πειραματικής ακρίβειας ή της αποτελεσματικής ποιότητας. Κάτω από το πρίσμα της αβεβαιότητας και της πιθανότητας για καθυστέρηση, ο ρυθμός ανάπτυξης της καινοτομίας θα ήταν καλύτερο να μετριέται με βάση τον αριθμό των πετυχημένων πειραματισμών που κάποιος μπορεί να πραγματοποιήσει στην μονάδα του χρόνου. Υπάρχει, συνεπώς, ανάγκη να μικρύνουν οι κυκλικοί χρόνοι και να αυξηθεί ο βαθμός αλληλεπίδρασης με τους πελάτες και άλλους ειδικούς τεχνικούς.
- Να έχουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα

Όλες οι μεγάλες έρευνες δείχνουν ότι η πρόοδος της καινοτομίας σπάνια είναι γραμμική. Η καινοτομία εμφανίζει ξεσπάσματα, υποχωρήσεις και απρόβλεπτες καθυστερήσεις διεσπαρμένες τυχαία οδηγώντας της σε ανώμαλη πρόοδο. Πολλές φορές εμφανίζονται απρόβλεπτα κόστη και ζημιές, ανταγωνιστικά συμφέροντα των μελών της επιχείρησης καθώς και αντιδράσεις έναντι στην αλλαγή. Γι' αυτό το λόγο απαραίτητη είναι η ύπαρξη προγραμμάτων που καλύπτουν μεγάλη ποικιλία θεμάτων και σχεδίων, προγραμμάτων ad hoc, συνδετικών, ανοιχτών – που επιδέχονται προσθήκες και προσαρμογές, όπως και η ύπαρξη εξωτερικών διατμηματικών συμπεριφορικών προγραμμάτων που βοηθούν στην επίλυση των καινοτομικών προβλημάτων, μειώνουν το κόστος και επιτρέπουν στους καινοτόμους να ασχοληθούν σε μη προσχεδιασμένες δραστηριότητες. Οι καινοτομικές επιχείρησης αναγνωρίζουν αυτήν την ανάγκη και δημιουργούν διεξόδους για να «παραβιαστούν» οι συνηθισμένοι λειτουργικοί κανόνες έτσι ώστε να εξασφαλισθούν οι πλευρικές αλληλεπιδράσεις και οι συναλλαγές με το περιβάλλον.

- Να είναι προσανατολισμένες στις ανάγκες

Οι κλασικές έρευνες δείχνουν ότι το 70% των μεγάλων καινοτομιών καθοδηγούνται πολύ περισσότερο από μια αναγνωρίσιμη ανάγκη της αγοράς παρά από μια ιδέα, μια τεχνική ή μια τεχνολογία που αναζητεί μια ανάγκη. Επίσης πάνω από το 50% όλων των καινοτομιών γίνονται από τους πελάτες που είτε καθοδηγούν είτε προσθέτουν αξία στην καινοτομία του παραγωγού. Οι ερευνητές σπάνια προβλέπουν σωστά την αντίδραση των πελατών και αυτό διότι τείνουν να ενδιαφέρονται μόνο για το πώς θα διεκπεραιώσουν καλύτερά το τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Είναι λοιπόν η συνεχής επαφή και αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές αυτή που θα οδηγήσει στην αύξηση των πιθανοτήτων επιτυχίας και καινοτομίας.

- Να παράγουν κίνητρα για τους εργαζόμενους

Επειδή πάντα παρουσιάζονται κίνδυνοι κατά την υιοθέτηση μιας νέας τεχνολογίας και επειδή μια σημαντική καινοτομία θα έρθει αντιμέτωπη με τις υπάρχουσες στρατηγικές δυνάμεις, πάντα υπάρχει ανταγωνισμός και αντίδραση κατά της αλλαγής τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι θα αποδεχθούν την νέα τεχνολογία μόνο εάν τα οφέλη της ξεπερνούν τα αναλαμβανόμενα ρίσκα. Οφείλουν δηλαδή οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες και να τους μιλούν με οφέλη.

-
- Να υποστηρίζονται από φανατισμένα άτομα, πρωταθλητές της καινοτομίας με ισχυρή προαίσθηση και με προσωπικές γνώσεις.

Από πολλές έρευνες έχει παρατηρηθεί ότι άτομα που είναι πλήρως αφοσιωμένα στην επιχείρηση και δρουν με φανατισμό και άτομα πρωταθλητές, τα οποία έχουν κάποιο ιδιαίτερο χάρισμα ή κατέχουν συγκεκριμένες εξουσίες, είναι απαραίτητα έτσι ώστε η επιχείρηση να ξεπεράσει τις καθυστερήσεις, τις ματαιώσεις και τις αντιδράσεις που παρουσιάζονται στις διαδικασίες. Οι επιχειρήσεις, εξάλλου, έχουν τα όρια τους, τόσο όσον αφορά τις γνώσεις όσο και τις προβλέψεις τους. Γι' αυτό το λόγο, άτομα με προαίσθηση και ιδιαίτερες προσωπικές γνώσεις τα οποία θα ξεπεράσουν αυτά τα όρια και θα δράσουν βάση των δικών τους ικανοτήτων και επιλογών θα είναι πάντοτε περιζήτητα⁷⁷.

5.2 Στρατηγική Διοίκησης της καινοτομίας

Για να οδηγήσουν την καινοτομία πιο αποτελεσματικά, οι επιχειρήσεις χρειάζονται τρία λεπτομερειακά επίπεδα πέρα από ένα καλά κατανοητό όραμα (1) προσδιορισμού μιας αληθινής τεχνολογικής στρατηγικής, (2) την μετατροπή αυτής σε ένα συνειδητό χαρτοφυλάκιο δεσμεύσεων και (3) την ανάπτυξη δεικτών αξίας που ορίζουν ξεκάθαρα τα οικονομικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να νικήσει τον ανταγωνισμό.

5.3 Μια αληθινή Τεχνολογική Στρατηγική

Η στρατηγική προσδιορίζει πως μια επιχείρηση θα είναι ανώτερη από τους ανταγωνιστές της και πως θα χρηματοδοτήσει τους πόρους της γι' αυτόν τον σκοπό. Η ίδια η στρατηγική ολοκληρώνει τους ανώτερους στόχους, τις πολιτικές και τα προγράμματα της επιχείρησης σε ένα ενοποιημένο σύνολο. Οι επιτυχημένες στρατηγικές υποστηρίζουν πολλαπλούς στόχους και όχι ένα απλοϊκό σχέδιο όπως η μεγιστοποίηση των κερδών.

Οι στόχοι καταθέτουν τι οι επιχειρήσεις πρέπει να πετύχουν και πότε πρέπει να εμφανιστούν τα αποτελέσματα, και όχι τον τρόπο με τον οποίο θα γίνουν αυτά. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν πολλαπλούς στόχους οι οποίοι ακολουθούν μια ιεραρχία – από τον συνολικό στόχο της επιχείρησης που καθορίζει την φύση της και τις κατευθύνσεις που θα πρέπει κινηθεί, σε μια σειρά

λιγότερο μονίμων στόχων που αφορούν κάθε τμήμα, ενότητα ή τις υποενότητες τους. Μεταξύ αυτών μόνο οι μεγάλοι στόχοι – αυτοί που επηρεάζουν τις συνολικές κατευθύνσεις και την βιωσιμότητα αποτελούν στρατηγικούς στόχους.

Οι πολιτικές καθορίζουν τα όρια και τους κανόνες διαμέσου των οποίων θα επιτευχθούν οι στόχοι. Όπως και οι στόχοι, έτσι και οι πολιτικές εμφανίζουν μια ιεραρχία από το επιχειρησιακό στο προϊόντικό, το τμηματικό, το προγραμματικό ή το μικρό – επιχειρησιακό επίπεδο. Μόνο λίγες – αυτές που καθορίζουν την γενική κατεύθυνση ή την βιωσιμότητα της δραστηριότητας – είναι στρατηγικές.

Τα προγράμματα – η σειρά των βημάτων για την επίτευξη των στόχων μέσα στα όρια των πολιτικών – επίσης ακολουθούν μια ιεραρχία. Παρομοίως, αυτά που προσδιορίζουν τις γενικές κατευθύνσεις και την βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι στρατηγικά.

5.4 Χαρτοφυλάκιο δεσμεύσεων

Είναι ζωτικής σημασίας βήμα στην πραγματοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι ο συνειδητός σχεδιασμός χαρτοφυλακίων κινδύνου, χρηματοοικονομικών ροών και συγχρονισμού.

Ένα αποτελεσματικό χαρτοφυλάκιο (α) μετατρέπει το όραμα της επιχείρησης σε ένα οριοθετημένο αριθμό τμηματικών και διατμηματικών ωθήσεων και (β) προσδιορίζει ξεκάθαρα το συγχρονισμό και την προτεραιότητα στην ανάπτυξη των πόρων της επιχείρησης. Για να εξασφαλίσει ότι οι στρατηγικοί στόχοι θα επιτευχθούν χρειάζεται να αναπτύξει μερικές – περισσότερες από 2 λιγότερες από 10 – κύριες ωθήσεις που είναι οι πρωτεύουσες στην στρατηγική θέση μιας επιχείρησης.

5.5 Δείκτες αξίας

Η διαδικασία διευκολύνεται εάν σε κάθε principle thrust ορίζεται ένα προϋπολογιστικό σημείο περικοπής, ένα φράγμα του ρυθμού ή ένα αποδιδόμενο κόστος κεφαλαίου κατάλληλο για την συγκεκριμένη στρατηγική αποστολή. Πέρα από αυτά πρέπει να υπάρχουν δείκτες αξίας που θα

καθορίζουν τι χρειάζεται για να κερδίσεις τον ανταγωνισμό σε οικονομικούς όρους. Αυτοί πρέπει να υπερκεράσουν τα συνηθισμένα εσωτερικά κριτήρια αποτίμησης του κάθε συμμετέχοντος στο πρόγραμμα τμήματος. Διαφορετικά οι πόροι θα ρέουν δυσανάλογα σε αυτές τις δραστηριότητες που φαίνονται οικονομικά πιο ελκυστικές στο βραχυχρόνιο διάστημα εις βάρος άλλων στοιχείων του στρατηγικού προγράμματος.

6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μέσα από αυτήν την ανάλυση των εννοιών της αλλαγής και της καινοτομίας, διαπιστώνεται ότι ο ρόλος της καινοτομίας στην πρόκληση και πραγματοποίηση αλλαγών είναι ουσιαστικός. Ταυτόχρονα, όμως και η ίδια η έννοια της καινοτομίας, υφίσταται αλλαγές σε όλα τα στάδια εξέλιξης και εμφάνισης της. Παρατηρούνται λοιπόν αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σ' αυτά τα τόσο δυναμικά φαινόμενα.

Η εξέταση της έννοιας της καινοτομίας μέσα από τον κύκλο ζωής των προϊόντων, την παραγωγική διαδικασία αλλά και την διοίκηση της επιχείρησης, διαπιστώνεται η τεράστια συμβολή της καινοτομίας στην αλλαγή. Κατόπιν η ανάλυση των σταδίων που χαρακτηρίζουν την καινοτομία με έμφαση στις πηγές καινοτομικότητας, στην επεξεργασία και στην εκτέλεση μετά από μελέτη των δημιουργικών ιδεών, αποκαλύπτεται και η δυναμικότητα του φαινομένου της καινοτομίας, καθώς σ' όλα τα στάδια της επέρχονται διαρκώς αλλαγές.

Επιπλέον διαπιστώνουμε ότι η καινοτομία είναι μία διαδικασία η οποία εμπεριέχει ένα σημαντικό ποσοστό αβεβαιότητας και τύχης. Η μεγάλη σημασία όμως που έχει για την επιχείρηση, όχι τόσο ως παράγοντας επιβίωσης, αλλά κυρίως ως παράγοντας ανάπτυξης και προόδου δεν επιτρέπει να αφηθεί η μοίρα της στην τύχη.

Με όπλο τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη στρατηγικής καινοτομίας πρέπει η επιχείρηση να μετατρέψει την καινοτομία από στρατιώτη σε στρατηγό με στόχο την κατάκτηση των συνεχόμενων μαχών στον πόλεμο του ανταγωνισμού.

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 :

¹ *Gouillart Francis & Kelly James*, “Transforming the organization”, MCGRAW HILL, 1995 σελ. 21-23

² Dessler Gary, “Management : Leading people & organisations in the 21st century”, Prentice Hall, New Jersey, 1997, p.492-493

³ *Gouillart Francis & Kelly James*, “Transforming the organization”, MCGRAW HILL, 1995 σελ. 23

⁴ *Gouillart Francis & Kelly James*, “Transforming the organization”, MCGRAW HILL, 1995 σελ.25-26

⁵ *Moshkander Rosabeth, Stain Barry A. & Jick Todd D.*, “The challenge of organizational change”, MCMILLAN INC., New York, 1992 σελ.231

⁶ Dessler Gary, “Management : Leading people & organisations in the 21st century”, Prentice Hall, New Jersey, 1997, p.506-507, Έρευνα σε μία από τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες του Καναδά.

⁷ *Gouillart Francis & Kelly James*, “Transforming the organization”, MCGRAW HILL, 1995 σελ. 26

⁸ *Dunphy Dexter C.*, “Organizational change by choice”, MCGRAW HILL, Sidney, 1981, σελ. 86-89

⁹ *Gouillart Francis & Kelly James*, “Transforming the organization”, MCGRAW HILL, 1995 σελ. 69-72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :

¹⁰ Μπουραντάς Δημήτρης, «MANATZMENT-Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά», TEAM, Αθήνα, 1992, σελ. 36-38

¹¹ Μπουραντάς Δημήτρης, «MANATZMENT-Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά», TEAM, Αθήνα, 1992, σελ. 44

¹² Dessler Gary, “Management : Leading people & organisations in the 21st century”, PRENTICE HALL, New Jersey, p. 251-253

¹³ Dessler Gary, “Management : Leading people & organisations in the 21st century”, PRENTICE HALL, New Jersey, p. 253-256

¹⁴ Huber George P. & Glick William H., “Organisational change and redesign”, OXFORD, New York, 1995, p.24

¹⁵ Huber George P. & Glick William H., “Organisational change and redesign”, OXFORD, New York, 1995, p.29

¹⁶ Huber George P. & Glick William H., “Organisational change and redesign”, OXFORD, New York, 1995, p.33

¹⁷ Kanter Rosabeth Moss., Stain Barry A. & Jick Todd D., “The challenge of organisational change”, McMILLAN Inc., New York, 1992, p.212-213

¹⁸ Huber George P. & Glick William H., “Organisational change and redesign”, OXFORD, New York, 1995, p. 306-316

¹⁹ Dessler Gary, “Management : Leading people & organisations in the 21st century”, Prentice Hall, New Jersey, 1997, p.260

²⁰ Dessler Gary, “Management : Leading people & organisations in the 21st century”, Prentice Hall, New Jersey, 1997, p.269-271

²¹ Dunphy Dexter C., “Organizational change by choice”, MCGRAW HILL, Sidney, 1981

²² Passmore William A., “Creating strategic change”, WILEY, 1994, p.205

²³ Passmore William A., “Creating strategic change”, WILEY, 1994, p.209-217

²⁴ Passmore William A., “Creating strategic change”, WILEY, 1994, p.223

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :

²⁵ Wind Jerry Yoram, “Driving change”, FREE PRESS, New York, 1998, σελ.1-7

²⁶ Kander Rozabeth Moss, Stain Barry A., Jick Todd D., “The challenge of organizational change”, McMILLAN INC., New York, 1992, σελ.25-26

²⁷ Dunphy Dexter C., “Organizational change by choice”, MCGRAW HILL, Sidney, 1981, σελ.2-3

²⁸ Wind Jerry Yoram, “Driving change”, FREE PRESS, New York, 1998, σελ.4

-
- ²⁹ Huber George P. & Glick William H., “Organisational change and redesign”, OXFORD, New York, 1995, σελ.3-6
- ³⁰ Wind Jerry Yoram, “Driving change”, FREE PRESS, New York, 1998, σελ.21-30
- ³¹ Wind Jerry Yoram, “Driving change”, FREE PRESS, New York, 1998, σελ.33-40
- ³² Dunphy Dexter C., “Organizational change by choice”, MCGRAW HILL, Sidney, 1981, σελ.18-22
- ³³ Carr Clay, “Choice, chance and organizational change”, AMACOM, New York, 1996, σελ.58-68
- ³⁴ Kander Rozabeth Moss, Stain Barry A., Jick Todd D., “The challenge of organizational change”, McMILLAN INC., New York, 1992, σελ.57
- ³⁵ Carr Clay, “Choice, chance and organizational change”, AMACOM, New York, 1996, σελ.74-77
- ³⁶ Kander Rozabeth Moss, Stain Barry A., Jick Todd D., “The challenge of organizational change”, McMILLAN INC., New York, 1992, σελ.32-34
- ³⁷ Dunphy Dexter C., “Organizational change by choice”, MCGRAW HILL, Sidney, 1981, σελ.9-10, 40-41
- ³⁸ William Pasmore, “Creating strategic change”, WILEY, New York, 1994, σελ.73-77
- ³⁹ Goillart Francis, Kelly James, “Transforming the organization”, MCGRAW HILL, 1995, σελ. 216-233
- ⁴⁰ Goillart Francis, Kelly James, “Transforming the organization”, MCGRAW HILL, 1995, σελ.174-192
- ⁴¹ Goillart Francis, Kelly James, “Transforming the organization”, MCGRAW HILL, 1995, σελ.13, 193
- ⁴² Dunphy Dexter C., “Organizational change by choice”, MCGRAW HILL, Sidney, 1981, σελ.52-55
- ⁴³ Huber George P. & Glick William H., “Organisational change and redesign”, OXFORD, New York, 1995, σελ.8
- ⁴⁴ William Pasmore, “Creating strategic change”, WILEY, New York, 1994, σελ.30-39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :

- ⁴⁵ Carr Clay, “Choice, chance and organizational change”, AMACOM, New York, 1996, σελ. 119
- ⁴⁶ Dunphy Dexter C., “Organizational change by choice”, MCGRAW HILL, Sidney, 1981, σελ. 94
- ⁴⁷ Carr Clay, “Choice, chance and organizational change”, AMACOM, New York, 1996, σελ. 120
- ⁴⁸ Espejo Paul, Schumann Werner, Schwaninger Markus & Bilello Ubaldo, “Organizational transformation and learning”, WILEY, Chichester, 1996, σελ. 190-191
- ⁴⁹ Carr Clay, “Choice, chance and organizational change”, AMACOM, New York, 1996, σελ. 122-124
- ⁵⁰ Dunphy Dexter C., “Organizational change by choice”, MCGRAW HILL, Sidney, 1981, σελ. 215-216
- ⁵¹ Carr Clay, “Choice, chance and organizational change”, AMACOM, New York, 1996, σελ. 125-127
- ⁵² Pasmore, William A, “Creating strategic change”, New York, Wiley 94, σελ. 42-43
- ⁵³ Pasmore, William A, “Creating strategic change”, New York, Wiley 94, σελ. 47
- ⁵⁴ Pasmore, William A, “Creating strategic change”, New York, Wiley 94, σελ. 49
- ⁵⁵ Pasmore, William A, “Creating strategic change”, New York, Wiley 94, σελ. 52-53
- ⁵⁶ Pasmore, William A, “Creating strategic change”, New York, Wiley 94, σελ. 69
- ⁵⁷ Bate Paul, “Strategies for cultural change”, BUTTERWORTH-HEINEMANN, Oxford, 1994, σελ. 198
- ⁵⁸ Bate Paul, “Strategies for cultural change”, BUTTERWORTH-HEINEMANN, Oxford, 1994, σελ. 214
- ⁵⁹ Bate Paul, “Strategies for cultural change”, BUTTERWORTH-HEINEMANN, Oxford, 1994, σελ. 218
- ⁶⁰ French/Bell/Zawacki, “Organization Development”, BUSINESS PUBLICATIONS, Texas, 1983, σελ. 90
- ⁶¹ Jerry Yoran Wind, “Driving Change”, FREE PRESS, New York, σελ. 112-115

⁶² Μπουραντάς Δημήτριος, “Μανατζμεντ - Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά”, TEAM, Αθήνα, 1992, σελ. 181

⁶³ T. A. Stewart, “Rate Your Readiness to Change”, Fortune, February 7, 1994, σελ. 109-110

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :

⁶⁴ Twiss, Brian, “Managing Technological Innovation”, 1974, p. 39 – 41

⁶⁵ Utterback, James M., “Mastering the Dynamics of innovation”, 1991, p.40

⁶⁶ Utterback, James M., “Mastering the Dynamics of innovation”, 1991, p.80-97

⁶⁷ Utterback, James M., “Mastering the Dynamics of innovation”, 1991, p.91

⁶⁸ Utterback, James M., “Mastering the Dynamics of innovation”, 1991,p. 94,95

⁶⁹ Twiss, Brian, “Managing Technological Innovation”, 1974, p.11,12

⁷⁰ Twiss, Brian, “Managing Technological Innovation”, 1974, p.29-32

⁷¹ Twiss, Brian, “Managing Technological Innovation”, 1974, p.11,12

⁷² Twiss, Brian, “Managing Technological Innovation”, 1974, p.66

⁷³ Twiss, Brian, “Managing Technological Innovation”, 1974, p.70-72

⁷⁴ Twiss, Brian, “Managing Technological Innovation”, 1974, p.50-52, 129-132

⁷⁵ Quinn, James Brian, “Innovation Explosion”, 1992, p.149-152

⁷⁶ Rudz, John S., “Managing Innovation”, 1986, p.24, 42-45

⁷⁷ Quinn, James Brian, “Innovation Explosion”, 1992, p.12-17