

ΤΟ MANAGEMENT ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ»

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ:
ΠΥΡΚΟΛΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ
ΧΑΜΟΥΡΟΥΔΗ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
Κα ΚΟΥΣΟΥΡΗ



ΤΟ MANAGEMENT ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ»

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ:
ΠΥΡΚΟΛΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ
ΧΑΜΟΥΡΟΥΔΗ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
Κα ΚΟΥΣΟΥΡΗ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

2. ΘΕΩΡΙΑ «MANAGEMENT ΑΛΛΑΓΩΝ»

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ «Η ΑΛΛΑΓΗ»

2 ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΑΛΛΑΓΗ

3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

4 ΤΑΧΥΤΗΤΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

5 Η ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

3. ΕΠΙΚΡΑΤΕΣΤΕΡΕΣ ΣΥΓΓΡΑΦΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

1 PETER RUCKER

2 ROSABETH MOSS KANTER

3 GIFFORD PINCHOT

4 THOMAS PETER

5 PATRICK MONTANA ΚΑΙ BRUCE H. CHARNOV

6 ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ

7 ΒΑΣΙΛΗΣ Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ

8 ΛΟΓΟΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

9 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΜΕΣΩ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

ΤΕΤΑΡΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

4.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ - ΤΑ 7 ΒΗΜΑΤΑ

1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ Ή ΤΗΣ ΕΠΙΘΥΜΙΑΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΣΕ ΕΝΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΟΜΕΑ

2 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ - ΑΛΛΑΓΩΝ

3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

4 ΑΠΟΦΑΣΗ / ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ

5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

6 «ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ» ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΔΡΑΣΗΣ

7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

ΠΕΜΠΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

5. ΚΛΑΔΟΣ

1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

2 ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ

3 ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

5.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΚΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

6. Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗΝ SCRAP Α.Ε.

6.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΕΑ

2 ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

3 ΑΝΑΓΚΗ Ή ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

4 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ-ΑΛΛΑΓΩΝ

5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

6 ΑΠΟΦΑΣΗ-ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ

7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

8 ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΔΡΑΣΗΣ

9 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΕΒΔΟΜΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

2 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

5 ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

7 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

7.4 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΟΓΔΩΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

8. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1 ΑΝΑΓΚΗ Ή ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΕΣ

2 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

- 4 ΑΠΟΦΑΣΗ-ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ
 - 5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ
 - 6 «ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ» ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΔΡΑΣΗΣ
 - 7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ
- ΕΝΑΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ
9. ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ
 - 1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ
 - 2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
 - 3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ουσιαστικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να αναλυθεί και να εξετασθεί κατά πόσο εφαρμόζονται με ακρίβεια όλα τα στάδια εκείνα που πρέπει να προηγηθούν πριν μια επιχείρηση κάνει μια αλλαγή. Συγκεκριμένα θα εξετάσουμε την αλλαγή την οποία ετοιμάστηκε να κάνει η επιχείρηση «SCRAP A.E.», η οποία απέβλεπε στο να ενισχύσει την επιχείρηση και να την ανεβάσει στην κορυφή. Η εργασία θα παρουσιάσει κάποια συγκεκριμένα βήματα τα οποία προηγούνται της τελικής αλλαγής και οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, ταυτόχρονα θα εξετασθούν και σε πρακτικό επίπεδο δηλαδή κατά πόσο εφαρμόστηκαν ή όχι επιτυχώς μέσα στην επιχείρηση «SCRAP A.E.». Η μελέτη του μοντέλου, η σωστή εφαρμογή του αλλά και τα θετικά αποτελέσματα που είχε πάνω στην επιχείρηση ήταν το ερέθισμά μας ώστε να ασχοληθούμε και να καταγράψουμε τα πορίσματα και τα συμπεράσματά μας.

Για να πετύχουμε το σκοπό μας δηλαδή να εξετάσουμε πιο προσεκτικά και λεπτομερειακά το μοντέλο και την εφαρμογή του στην «SCRAP A.E.» θέσαμε ορισμένους στόχους τους οποίους προσπαθήσαμε να ακολουθήσουμε πιστά.

- 1) Αρχικά θέσαμε ως στόχο μας να εξετάσουμε και να αναλύσουμε τόσο το μοντέλο των αλλαγών όσο και την εφαρμογή του μέσα στην επιχείρηση.
- 2) Έπειτα θέσαμε ως στόχο μας τη δημιουργία ενός τέτοιου διαγνωστικού - ερωτηματολογίου μέσα από το οποίο θα καλύπτονται οι θεωρητικές ανάγκες της εργασίας.
- 3) Τρίτον, μέσα από την προσωπική συνέντευξη που θα πάρουμε από τον Διευθυντή της επιχείρησης θα επιχειρήσουμε να συλλέξουμε όλες εκείνες τις πληροφορίες που θεωρούμε απαραίτητες για να έχουμε μια

ολοκληρωμένη εικόνα για την αλλαγή που συντελέστηκε στην επιχείρηση.

- 4) Τέλος, στόχος μας είναι να δούμε πως η αλλαγή που συντελέστηκε στην επιχείρηση βοήθησε στην ανάπτυξή της.

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΘΕΩΡΙΑ «MANAGEMENT ΑΛΛΑΓΩΝ»

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Plus, ca change, plus c' est la meme chose». Αυτή είναι μια γαλλική έκφραση που μεταφράζεται: «Όσο πιο πολλά αλλάζουν, τόσο περισσότερο μένουν τα ίδια». Και όπως είπε ο Μακιαβέλλι. «Δεν υπάρχει τίποτε πιο δύσκολο να αναλάβει κανείς, πιο επικίνδυνο να καθοδηγήσει, ή πιο αβέβαιο να πετύχει, όσο το να ηγηθεί της εισαγωγής μιας νέας τάξης πραγμάτων»¹.

Η πραγματοποίηση μιας αλλαγής σε μια επιχείρηση δεν σημαίνει ότι είναι και απόλυτη. Η επιχείρηση όταν αποφασίσει να γίνει μια αλλαγή πρέπει να προσαρμόζεται στις ευκαιρίες και στο περιβάλλον που αλλάζουν έτσι ώστε να μπορεί να εξελιχθεί επιχειρηματικά. Κάθε αλλαγή πολλές φορές προκαλεί μια σειρά άλλων αλλαγών.

Επίσης η αλλαγή σε πολλές περιπτώσεις είναι δύσκολη. Οι περισσότεροι από τους ανθρώπους όταν είναι μια μεγάλο χρονικό διάστημα σε μια επιχείρηση εξοικειώνονται άνετα με τη δουλειά τους. Όταν λοιπόν μια επιχείρηση μπει στη διαδικασία της αλλαγής συνεπάγεται αλλαγή στις συνήθειες των εργαζομένων, στις συμπεριφορές τους, αλλά και στις στάσεις τους απέναντι στον τρόπο εκτέλεσης εργασιών. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πόσο δύσκολο είναι να γίνονται κάποιες αλλαγές στις επιχειρήσεις. Όταν αναφερόμαστε στις αλλαγές των επιχειρήσεων μιλάμε για το μέλλον. Η αλλαγή δεν σημαίνει κάτι σταθερό.

2.2 ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΑΛΛΑΓΗ

¹ Patrick Montana, Management, σελ. 378

«Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη. Ακόμη και αν δεν αλλάζει τίποτε στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, αμέτρητες αλλαγές συμβαίνουν συνεχώς έξω από αυτήν, που επηρεάζουν τη λειτουργία και την απόδοσή της. Τέτοιες αλλαγές αφορούν π.χ. το κόστος και τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών και κεφαλαίων, τη συμπεριφορά της αγοράς, του ανταγωνισμού, τη νομοθεσία, τη γήρανση των μηχανών και των υπαλλήλων κ.α.»².

«Ο παράγοντας που προκαλεί τις περισσότερες αλλαγές σε μία επιχείρηση είναι η μεταβολή του μεριδίου της στην αγορά, εξαιτίας της εμφάνισης νέου ανταγωνισμού, ή την τεχνολογία. Οι αλλαγές αυτές συμβαίνουν απότομα, και μπορεί να οδηγήσουν την επιχείρηση σε πανικό, αν η εξάρτηση της από την συγκεκριμένη αγορά είναι μεγάλη»³.

Οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν διάφορες αλλαγές όπως είναι οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές σχετίζονται με τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, τη συμπεριφορά των πελατών, τη νομοθεσία, τα κοινωνικά πρότυπα, το γενικότερο οικονομικό κλίμα κλπ.

Επίσης αλλαγές μπορούν να γίνουν στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες εξαιτίας των αλλαγών της ζήτησης, της εμφάνισης νέων τεχνολογιών κλπ

Επιπλέον μπορούμε να έχουμε και αλλαγές στις μεθόδους. Οι αλλαγές αυτές οφείλονται επίσης σε αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως π.χ. στην τεχνολογία ή τη νομοθεσία.

Ακόμη η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιήσει αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, στην παροχή κινήτρων ή στην εκπαίδευση των απασχολουμένων.

Τέλος γίνονται και αλλαγές στη δομή ή στο μέγεθος της επιχείρησης. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τη δημιουργία

² Change Management, Manual of Kingston University

³ Change Management, Manual of Kingston University

νέων υποκαταστημάτων, αποκέντρωση ή συγκέντρωση αρμοδιοτήτων, αλλαγές στη διαδικασία σχεδιασμού, αλλαγές στη συλλογή και ροή πληροφοριών, κλπ.

Κατά τη μελέτη μιας αλλαγής, πρέπει η επιχείρηση να λαμβάνει υπόψη της την αιτία της αλλαγής στο επιχειρηματικό περιβάλλον αλλά και τις αλλαγές που θα προκληθούν από τη συγκεκριμένη αλλαγή. Καμία αλλαγή δεν είναι μεμονωμένη πάντοτε πρέπει να γνωρίζουμε ότι μια εξαρτάται και συνδέεται από την άλλη.

Η αλλαγή του ρυθμού γεννήσεων είναι ένα από τα σημαντικότερα τρέχοντα ζητήματα στην Ευρώπη. Η αλλαγή του δημογραφικού χάρτη υποχρεώνει πολλές επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τη στρατηγική τους στον τομέα της απασχόλησης. Το πρόβλημα επιδεινώνεται από την ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης σε νέες ικανότητες, επειδή μέχρι να αναγνωριστεί η ανάγκη για τις νέες ικανότητες και να εκπαιδευτεί το προσωπικό σε αυτές, εμφανίζεται η ανάγκη για κάποιες άλλες ικανότητες.

2.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ - ΕΣΩΤΕΡΙΚΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Η αναγνώριση και η αποδοχή των δυνάμεων της αλλαγής εξωτερικών ή εσωτερικών αποτελεί στοιχείο κλειδί για την πρόβλεψη των αλλαγών.

Στις εξωτερικές δυνάμεις η σημαντικότερη αλλαγή είναι η αναγνώριση για διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πραγματοποιήσουν κάποιες αλλαγές στο εσωτερικό τους σύμφωνα με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να είναι πολιτικές τιμολόγησης ή ο τρόπος προώθησης των πωλήσεων. Φυσικά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν

υπάρχουν και στελέχη και επιχειρήσεις που δεν θέλουν να συμβιβαστούν με την ιδέα της αλλαγής. Αντίθετα όμως υπάρχει και ένα μεγαλύτερο ποσοστό που πολεμάει τους παραπάνω βλέποντας έγκαιρα αυτές τις τάσεις και προσαρμόζουν τη λειτουργία τους έτσι ώστε να επωφεληθούν από μια ευκαιρία την αγορά.

«Οι νόμοι, οι κανονισμοί μπορεί επίσης και είναι μια ισχυρή εξωτερική δύναμη για αλλαγές. Η αλλαγή όμως, μπορεί να επηρεάζει την ποσότητα των πόρων που δαπανά μια εταιρεία, τον αριθμό και το είδος των στοιχείων που πρέπει να κρατά, και τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί ένας προϊστάμενος»⁴.

Μια τρίτη εξωτερική δύναμη μπορεί να αποδοθεί με τον όρο «τεχνολογία». Τα παραδείγματα είναι άφθονα γύρω μας: αισθητήρες που διαβάζουν κώδικες στα ταμεία των σούπερ μάρκετ, φωτογραφίες που διαβάζουν ετικέτες με κωδικούς είδους και σε εμπορικά καταστήματα, αυτόματες αποθήκες, ρομπότ που εκτελούν εργασίες σε χαλυβουργεία και γραμμές συναρμολόγησης αυτοκινήτων, αυτόματη διακίνηση εμπορευμάτων σε κοντέινερ, και πολλά άλλα.

Ένας σημαντικός παράγοντας που είναι απαραίτητος για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Πολλοί άνθρωποι προτιμούν να παραμείνουν στα ίδια χωρίς καμία αλλαγή. Άλλοι, αντίθετα, είναι ανυπόμονοι για νέες ιδέες και αναζητούν συνεχώς νέους και καλύτερους τρόπους.

Επιπλέον ισχυρές εσωτερικές δυνάμεις αλλαγής είναι η δομή εξουσίας μιας εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, τα συστήματα ελέγχου, η τυπική δομή εξουσιοδοτήσεων, τα κανάλια πληροφοριών και τα συστήματα ανταμοιβής προκαλούν τα στελέχη να αναπτύξουν ιδέες για αλλαγή και να τις εφαρμόσουν.

⁴ Patrick Montana, Management, σελ. 379

2.4. Η ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι εξωτερικές, και μερικές φορές εσωτερικές, ανεξέλεγκτες αλλαγές, οδηγούν σε σχέδια οργανωτικών και άλλων αλλαγών. Το πρόβλημα είναι ότι ελάχιστοι άνθρωποι έχουν εκπαιδευτεί για την αντιμετώπιση τέτοιων αλλαγών. Κανείς δεν μπορεί να πει ότι έχει ολοκληρώσει την εκπαίδευση του. Όλοι είναι υποχρεωμένοι να μαθαίνουν συνεχώς, αν θέλουν να μη χάνουν ευκαιρίες. Η κατάσταση αυτή περιγράφεται πολύ καθαρά στο βιβλίο *Future Shock* του Alvin Toffler. Ο Toffler υποστηρίζει πως ένα από τα πράγματα που αλλάζουν είναι η ίδια η φύση των αλλαγών, και αναφέρει τρεις καθοριστικούς παράγοντες. Πρώτον, η αστικοποίηση. Το 1850 υπήρχαν στον κόσμο μόνο πέντε πόλεις με πληθυσμό πάνω από ένα εκατομμύριο. Το 1900 οι πόλεις αυτές ήταν 19, και το 1960 έγιναν 141. Δεύτερον, έχει επιταχυνθεί ο κύκλος απορρόφησης νέων τεχνολογιών από την αγορά. Για παράδειγμα, οι κουζίνες υγραερίου ή ηλεκτρικές χρειάστηκαν 30 χρόνια για να κορέσουν την αγορά, οι τηλεοράσεις 10, και οι υπολογιστές τσέπης μόνο 4 χρόνια. Τρίτον, ο αριθμός των εξειδικευμένων τεχνικών περιοδικών διπλασιάζεται κάθε λίγα χρόνια, και έτσι είναι πολύ δύσκολο για ένα μόνο πρόσωπο να παρακολουθεί όλες τις εξελίξεις.

Ο ρυθμός των αλλαγών μπορεί να είναι αργός ή γρήγορος, ανάλογα με τη μορφή της επιχείρησης και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

2.5 Η ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Οι αλλαγές της λειτουργίας μιας επιχείρησης συμβαίνουν σε διάφορους τομείς όπως την τεχνολογία, την οργάνωση, τις εργασιακές συνθήκες, την εργασιακή πολιτική και τη διοικητική φιλοσοφία.

1. Νέα τεχνολογία

- α) Μηχανοργάνωση
- β) Νέα προϊόντα
- γ) Νέες μέθοδοι παραγωγής
- δ) Καλύτερα συστήματα πληροφόρησης και ελέγχου.

2. Οργάνωση

α) Εξαγορά της επιχείρησης που πρέπει να ενταχθεί στην οργανωτική δομή του νέου ιδιοκτήτη.

β) Διεύρυνση της επιχείρησης, με τη δημιουργία νέων παραρτημάτων.

γ) Συρρίκνωση της επιχείρησης, με την πώληση κάποιων τμημάτων.

δ) Περικοπές για μείωση του κόστους.

3. Εργασιακές συνθήκες

- α) Νέα γραφεία
- β) Εβδομάδα λιγότερων ημερών ή ωρών
- γ) Διαφοροποίηση του χρόνου εργασίας
- δ) Ανάθεση εργασιών σε παραγγελιοδόχους
- ε) Μεγαλύτερη έμφαση στην υγιεινή των χώρων εργασίας.

4. Εργασιακή πολιτική

- α) Αλλαγές κανόνων και διαδικασιών
- β) Προαγωγές, μεταθέσεις, εκπαίδευση, κίνητρα.

5. Διοικητική φιλοσοφία - σχέσης μεταξύ διοίκησης και προσωπικού

- α) Αλλαγή στο διοικητικό συμβούλιο, που εισάγει.
- β) Βαθμιαία αλλαγή στάσης στελεχών και προσωπικού.

γ) Αλλαγή στο βαθμό τυπικότητας και αυστηρότητας της διοίκησης.

δ) Επίσημη συνεργασία μεταξύ διοίκησης και εκπροσώπων των εργαζομένων.

2.6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

«Κατά την εφαρμογή των αλλαγών αξίζει να σημειωθούν οι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας. Αυτοί ποικίλουν ανάμεσα στα δύο άκρα που είναι ο αυταρχικός και ο συμμετοχικός τύπος. Ο αυταρχικός τύπος ηγεσίας θεωρεί ότι οι αλλαγές εφαρμόζονται επειδή υπάρχει τέτοια εντολή από την ανώτατη διοίκηση. Η αλλαγή αρχίζει με μια γραπτή ή προφορική επικοινωνία με το προσωπικό, από το οποίο ζητείται να αλλάξει ορισμένες από τις συμπεριφορές του».

Για να εφαρμοστεί μια αλλαγή σε μια επιχείρηση απαραίτητη είναι η συμμετοχή των υφισταμένων στη σχεδίαση και εφαρμογή των αλλαγών.

Συμμετέχοντας λοιπόν το προσωπικό στην εφαρμογή των αλλαγών μοιράζεται η ευθύνη για την αλλαγή, γιατί οι εργαζόμενοι παίρνουν μέρος από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας. Για να πετύχει αυτή η συμμετοχική προσέγγιση απαραίτητο είναι οι εργαζόμενοι να καταλαβαίνουν τον ρόλο τους και να πιστεύουν σ' αυτό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την επιθυμία για συμμετοχή και τέλος πρέπει να διατυπώνουν τις ιδέες και απόψεις τους έτσι να τις ακούνε τα στελέχη της επιχείρησης.

ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΕΠΙΚΡΑΤΕΣΤΕΡΕΣ ΣΥΓΓΡΑΦΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

3.1 Peter Drucker

Ο Drucker στο βιβλίο του «Frontiers of Management» περιγράφει την φύση των επιχειρήσεων που εισάγουν αλλαγές.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα οτιδήποτε καινούργιο, οποιαδήποτε νέα αλλαγή ή καινοτομία, όλα ξεκινούν από μια και μοναδική ιδέα. Από τις χιλιάδες ιδέες, ελάχιστες κατορθώνουν να επιβιώσουν και να δώσουν πνοή ζωής σε ένα προϊόν, υπηρεσία της επιχείρησης.

Η διοίκηση ενδιαφέρεται έτσι ώστε άτομα (intrapreneurs) που έχουν δημιουργικότητα, εφευρετικότητα να μπορούν να επεξεργαστούν αυτές τις νέες ιδέες και να τις δώσουν μια νέα μορφή ενός συγκεκριμένου προϊόντος, μιας υπηρεσίας, διαδικασίας ή τεχνολογίας. Το ερώτημα πολλές φορές είναι: «Τι πρέπει να γνωρίζουμε και τι πρέπει να κάνουμε πριν αποφασίσουμε αν θα απορρίψουμε μία νέα ιδέα - αλλαγή ή αν θα προχωρήσουμε στην υλοποίησή τους»⁵.

Ο Drucker πιστεύει ότι η καινοτομία έχει την έννοια μιας νέας εφαρμογής, που απαντά σε μια νέα ζήτηση, και έτσι η αξία αυτής της νέας ιδέας - καινοτομίας κρίνεται από το κατά πόσο θα πετύχει και θα καλύψει αυτή την νέα ζήτηση του καταναλωτή. Στις επιχειρήσεις αυτές που η καινοτομία παίζει τον πρώτο ρόλο, γνωρίζουν ότι αυτή είναι το ίδιο σημαντική και στο οργανωτικό επίπεδο (ιεραρχία, ομάδες εργασίας) με τις καινοτομίες σε κάθε νέο προϊόν ή υπηρεσία.

Τέλος «οι επιχειρήσεις που καινοτομούν, δουλεύουν συστηματικά και με αυτοπειθαρχία. Προβλέπουν την επανεξέταση της πορείας των

⁵ Change Management, Manual of Kingston University, pp. 192

καινοτομιών τους, ενώ αν μια ιδέα αποτύχει δύο ή τρεις φορές συνεχώς, εξετάζουν μήπως είναι καιρός να στραφούν σε κάτι καινούργιο»⁶.

3.2 Rosabeth Moss Kanter

Η Δρ Kanter συγκρίνει και μελετά οργανισμούς που καινοτομούν και εφαρμόζουν Management Αλλαγών με χαρακτηριστικά επιχειρήσεων που τις αποφεύγουν. Στο βιβλίο της «Change Masters» αναφέρει ότι οι περισσότερες καινοτομίες προέρχονται από ομαδική συνεργασία και όχι από κάποιες ατομικές μοναχικές σκέψεις. Πιστεύει ότι πολύ σημαντικό στοιχείο για την παραγωγή νέων ιδεών παίζει ο χώρος και το περιβάλλον, όπου οι καινοτομίες θα μπορούν να αναπτυχθούν με επιτυχία.

Θεωρεί ότι για να γίνει πρακτικά εφαρμόσιμη μια νέα ιδέα ή αλλαγή, θα πρέπει πρώτα να γίνει βαθιά κατανοητή από τα μέλη της επιχείρησης. Στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει πολύ σοβαρός κίνδυνος αποτυχιών και ζημιών.

Παρατηρείται εδώ και πολλά χρόνια ότι στις επιχειρήσεις που οι καινοτομίες δεν ευδοκιμούν, το πρόβλημα δεν είναι η έλλειψη ιδεών αλλά η έλλειψη σχεδίου προτροπής και ενθάρρυνσης. «Οι επιχειρήσεις όμως που καινοτομούν παράγουν αλλαγές και επιτυγχάνουν καλύτερη απόδοση μέσα από την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους»⁷.

Ειδικότερα, αυτές οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε 4 χαρακτηριστικά:

1. «Είναι σε θέση να ελευθερώνουν την σκέψη τους από συνηθισμένους τρόπους και να συνδυάζουν στοιχεία διαφορετικών πεδίων για την ανάπτυξη νέων ιδεών.
2. Τα στελέχη που προωθούν επιτυχημένες καινοτομίες έχουν την

⁶ Change Management, Manual of Kingston University, pp. 192

⁷ Change Management, Manual of Kingston University, pp. 195

ικανότητα να σχηματίζουν συμμαχίες και να κινούνται με άνεση σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και σε όλα τα τμήματα της επιχείρησής τους, μέχρι να κερδίσουν την απαραίτητη υποστήριξη στα σχέδιά τους, ή να σχηματίζουν την κατάλληλη ομάδα ανθρώπων για την υλοποίηση των σχεδίων τους.

3. Τα στελέχη που προωθούν καινοτομίες ξέρουν να μεταβιβάζουν το όραμά τους σε άλλους.

4. Τα στελέχη που καινοτομούν ξέρουν να δουλεύουν σε ομάδες»⁸.

Τέλος η Δρ. Kanter πιστεύει ότι κάθε νέα ιδέα είναι πάντα επικίνδυνη και με μεγάλο ρίσκο αποτυχίας, ενώ είναι βέβαιο ότι θα συναντήσει πολλές αντιστάσεις. Παρόλα αυτά η καινοτομία και φυσικά η αλλαγή ως συνέπεια, είναι ένας σημαντικός παράγων απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται.

3.3 Gifford Pinchot

Ενας άλλος συγγραφέας που έχει γράψει για την καινοτομία και την αλλαγή είναι ο Gifford Pinchot. Στο βιβλίο του «Intrapreneuring» αναφέρει τα προβλήματα αλλαγής και καινοτομιών σε μεγάλες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Pinchot οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη καινοτομιών σε μια επιχείρηση διακρίνονται στις παρακάτω πέντε:

- « Η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει γνωστές τις προθέσεις της για το μέλλον, ώστε τα δημιουργικά άτομα να σκέφτονται μακροπρόθεσμα.
- Οι ονειροπόλοι (Intrapreneurs) θα πρέπει να αναζητηθούν σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι ιδέες δεν αρκούν, αν κάποιος δεν πιστεύει με πάθος σ' αυτές.

⁸ Change Management, Manual of Kingston University, pp. 195-197

- Οι απαγορεύσεις θα πρέπει να δώσουν τη θέση τους στην υπευθυνότητα.
- Να προβλέπεται από τον κανονισμό μια σειρά «εξελίξεων» στην ιεραρχία σε περιπτώσεις επιτυχημένων καινοτομιών ως κίνητρο για τους Intrapreneurs.
- Τα ήδη υψηλόβαθμα στελέχη θα πρέπει να πιστέψουν ότι η αναζήτηση συνεχώς νέων ιδεών από την πλευρά τους είναι αυτό που θα μπορεί να παρέχει ασφάλεια στη θέση τους (έμμεση υποκίνηση)⁹.

Ο Pinchot επιπλέον απαριθμεί τις «δέκα εντολές» για τους καινοτόμους:

- Κάθε μέρα να πηγαίνει στη δουλειά πρόθυμος να απολυθεί.
- Να παρακάμπτει κανόνες που εμποδίζουν την νέα του ιδέα.
- Να κάνει οτιδήποτε είναι καλό για να την υλοποιήσει, ανεξάρτητα των εργασιακών του υποχρεώσεων.
- Να αναζητά ανθρώπους που μπορούν να τον βοηθήσουν.
- Να ακολουθεί το ένστικτό του.
- Να δουλεύει «μυστικά» για να εμφανιστούν αντιστάσεις ή αντιδράσεις.
- Ποτέ να μη βασίζεται σε κάτι εκτός δικού του ελέγχου.
- Είναι καλύτερα να κάνει κάτι και ας το κάνει λάθος, παρά να ζητήσει άδεια πριν το κάνει.
- Να πιστεύει στους στόχους του, αλλά να είναι και ρεαλιστής σχετικά με τους τρόπους πραγματοποίησής τους.
- Να τιμά και να σέβεται αυτούς που τον στήριξαν¹⁰.

Τέλος, τα κριτήρια αναγνώρισης ενός ονειροπόλου σε μια επιχείρηση είναι:

⁹ Change Management, Manual of Kingston University, pp. 205

- επιθυμία να κάνει τα πράγματα να δουλεύουν καλύτερα απ' ό,τι το καθήκον να συντηρείται ο παρόντας τρόπος λειτουργίας.
- ενθουσιασμός με την υπάρχουσα εργασία.
- σκέψη για καινούργιες ευκαιρίες ή προϊόντα σε ανύποπτες στιγμές
- κάνει πράγματα πέρα από τις αρμοδιότητες του
- ο ονειροπόλος δεν κάνει μια απλή σκέψη αλλά σχεδιάζει και τα βασικά βήματα υλοποίησής της
- μυστικότητα μέχρι την υλοποίηση της ιδέας
- επιμονή στην ιδέα αυτή
- να έχει ικανούς συναδέλφους
- να δουλεύει με ομάδα για την ανάπτυξη των ιδεών του
- πρώτο και σημαντικότερο κίνητρο είναι να πετύχει τελικά η ιδέα και μετά οι αμοιβές και τα bonus.

3.4 Thomas Peters

Ο Thomas Peters είναι ο συγγραφέας των βιβλίων «In Search of Excellence», «Thriving on Chaos».

Σύμφωνα με τον Peters η πορεία και η εξέλιξη μιας ιδέας από την σύλληψη της μέχρι την εισαγωγή της στην αγορά με μορφή προϊόν, υπηρεσίας, τεχνολογίας είναι εξαιρετικά αβέβαιη και φυσικά απρόβλεπτη. Εξαρτάται από την εμπιστοσύνη και αποφασιστικότητα των ανθρώπων που συμμετέχουν σ' αυτήν, αν θα πετύχει τελικά ή αν θα θεωρηθεί εμπορική αποτυχία.

Στο βιβλίο του «Thriving in Chaos» αναφέρει 4 στρατηγικά σημεία για την γρήγορη ανάπτυξη μιας εταιρίας. Αυτά είναι:

- «Επιμονή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

¹⁰ Change Management, Manual of Kingston University, pp. 206

- Ενθάρρυνση της δοκιμής πρωτοποριακών ιδεών.
- Υιοθέτηση ξένων ιδεών.
- Αξιόπιστη διαφήμιση (θα πρέπει να δώσει την εικόνα μιας αξιόπιστης και φερέγγυας επιχείρησης)»¹¹.

Κατά τον Peters ακόμη και μεγάλες «δυσκίνητες» επιχειρήσεις μπορούν να καινοτομήσουν. Μέσα από την επιπλέον μελέτη καινοτομικών επιχειρήσεων ο Peters διαπίστωσε ότι παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά τα οποία κατέγραψε:

- «Ταχύτητα αντιδράσεων, ικανότητα γρήγορης προσαρμογής στις εξωτερικές αλλαγές.
- Επικοινωνία με τους νέους πελάτες, νέες ιδέες μπορούν να προσέλθουν από την κατανόηση των προβλημάτων και των σκέψεων των πελατών.
- Αυτονομία και επιχειρηματικό πνεύμα, παροχή αυτονομίας σε στελέχη που διαθέτουν επιχειρηματικό ένστικτο έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκρίνεται γρήγορα σε αλλαγές.
- Παραγωγικότητα μέσω των ανθρώπων, με δεδομένο ότι αργά ή γρήγορα όλα αλλάζουν, ίσως είναι καλύτερα για μια επιχείρηση να απασχολεί ανθρώπους με ανήσυχο πνεύμα.
- Όραμα και αξίες, μετάδοση και αυτής της εικόνας στο προσωπικό.
- Απλή ιεραρχική δομή, σκοπός είναι η ελαχιστοποίηση των προβλημάτων επικοινωνίας.
- Εστίαση στα κύρια πλεονεκτήματα, οι αλλαγές θα πρέπει να είναι συμβατές με τον χαρακτήρα της επιχείρησης.
- Χαλαροί - αυστηροί έλεγχοι, με τον όρο αυτό ο Peters θέλει να πει ότι μέσα στα στενά όρια - κανόνες της επιχείρησης (π.χ. προϋπολογισμός)

¹¹ Change Management, Manual of Kingston University, pp. 212

το στέλεχος πρέπει να κινείται σχεδόν αυτόνομα»¹².

3.5 Patrick Montana και Bruce H. Charnov

Σύμφωνα με τον Patrick Montana η αλλαγή είναι «η διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός από ένα σύνολο τρόπων συμπεριφοράς σε έναν άλλο. Η αλλαγή μπορεί να είναι συστηματική ή προγραμματισμένη, ή μπορεί να γίνεται με τυχαίο τρόπο»¹³.

Οι αλλαγές κατά το βιβλίο «Management» μπορούν να διακριθούν σε

- αλλαγή τρόπου εργασίας των εργαζομένων
- αλλαγή στη δομή του οργανισμού
- αλλαγή στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.

Η πραγματική μετάβαση από μια ιδέα για αλλαγή στον προσδιορισμό του αντικειμένου ενός προβλήματος αποτελεί κρίσιμη φάση της διεργασίας της αλλαγής. Αν γίνει σωστά η διοίκηση θα μπορέσει να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα ευκολότερα. Ανάλογα λοιπόν με τον προσδιορισμό του προβλήματος διατυπώνονται και οι κατάλληλες εναλλακτικές προτάσεις αλλαγών.

Ο Patrick Montana θεωρεί ότι κάθε εναλλακτική πρόταση αλλαγής θα πρέπει να γίνεται σε σχέση με τα εμπόδια τους, τα οποία έχουν σχέση με τέσσερις παραμέτρους της επιχείρησης:

- τους ανθρώπους
- τη δομή

¹² Change Management, Manual of Kingston University, pp. 213-216

¹³ Patrick Montana, Management, σελ. 377

- το περιβάλλον
- τα κόστη και τα οφέλη που απαιτούνται για την πραγματοποίηση μιας αλλαγής.

Επιπλέον αναφέρεται στην επιλογή της τελικής εναλλακτικής λύσης η οποία μπορεί να γίνει από τυπικές ή άτυπες ομάδες, δηλαδή από την ανώτατη διοίκηση ή από εργαζομένους ενός τμήματος.

Τέλος, όσον αφορά την εφαρμογή της αλλαγής, οι τρόποι άσκησης της μπορούν να ποικίλουν από την αυταρχική διοίκηση μέχρι την συμμετοχή. Η εφαρμογή τους μπορεί να είναι πιο εύκολη ή πιο ομαλή αν οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία.

3.6 Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος

Στο βιβλίο «Μάνατζμεντ αποτελεσματικής διοίκησης» ο Κανελλόπουλος αναζητεί τους τρόπους αποτελεσματικής εισαγωγής σε μια αλλαγή. Πιστεύει ότι μια επιχείρηση για να επιβιώσει σήμερα πρέπει να έχει την ικανότητα να αντιδρά στις συνθήκες αλλαγής, αλλάζοντας αυτή η ίδια. Πράγματι, πρέπει να αναμένει αλλαγές το περιβάλλον μεταβάλλοντας τη δική της πολιτική και δομή έγκαιρα με σκοπό να αντιμετωπίσει τις νέες αυτές συνθήκες όταν παρουσιάζονται. Η ικανότητα να εισάγει κανείς αλλαγές μ' ένα μίνιμουμ αντίστασης αποτελεί μια βασική διοικητική δεξιότητα.

Εξηγεί αναλυτικά τα είδη αντίστασης σε ενδεχόμενη αλλαγή καθώς επίσης και τι μπορεί να γίνει σχετικά μ' αυτό το πρόβλημα. Από όλα τα είδη αντίστασης στην αλλαγή πιο συχνή εμφανίζεται η αντίσταση των εργαζομένων σε τεχνολογική αλλαγή. Υπάρχουν όμως και άλλοι τύποι αλλαγής στους οποίους προβάλλεται επίσης αντίσταση: αλλαγές σε οργανωτική δομή, μεθόδους αμοιβής κλπ.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να αναλύει τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να προσαρμόζει την ηγετική του προσωπικότητα για ν' ανταποκριθεί προς αυτές τις απαιτήσεις και για ν' αναπτύξει τα μέσα αλλαγής μερικών ή όλων των άλλων μεταβλητών.

Τα επίπεδα αλλαγής αποκτούν ιδιαίτερη σημασία όταν εξετάζουμε δύο διαφορετικούς κύκλους

- το συμμετοχικό κύκλο αλλαγής (participative) και
- τον καταπιεστικό κύκλο αλλαγής (coerced)

Στην πρώτη περίπτωση αναμένεται πως η ομάδα θα αποδεχθεί τα δεδομένα και θα αναπτύξει μια θετική σχέση και συναίνεση προς την κατεύθυνση της επιθυμητής αλλαγής. Αυτό πετυχαίνεται όταν παρέχεται στο άτομο ή ομάδα νέα γνώση.

Στην άλλη περίπτωση της καταπιεστικής αλλαγής, έχουμε εκβολή μιας νέας συμπεριφοράς που γίνεται υποχρεωτική. Πολλές φορές όμως κάτι τέτοιο δημιουργεί το είδος γνώσης που αναπτύσσει συναίνεση προς την αλλαγή και επομένως προσεγγίζει τον συμμετοχικό κύκλο αλλαγής.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση εισαγωγής αλλαγών ο συγγραφέας παραθέτει μια σειρά τεχνικών και διαδικασιών μείωσης της αντίστασης σε αλλαγή.

- «Αποφυγή των υπερβολικών και μη αναγκαίων αλλαγών
- Ενεργείστε βραδέως
- Προπαρασκευή για την αλλαγή με αποτελεσματική επικοινωνία
- Υπομονή και πίστη στην αλλαγή»¹⁴.

3.7 Βασίλης Μ. Παπαδάκης

¹⁴ Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ αποτελεσματικής Διοίκησης, σελ. 563-567

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω η αλλαγή είναι συχνή και έχει πολλές μορφές σε κάθε οργανισμό. Σαφώς μια πολύ σημαντική αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί η αλλαγή στόχων ή η διαφοροποίηση στην στρατηγική μιας επιχείρησης.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση η αλλαγή που παρατηρούμε στην εταιρεία SCRAP A.E. είναι η συγχώνευση με μια όμοια εταιρεία του κλάδου. Επομένως θα πρέπει να αναφερθούμε και στο θεωρητικό υπόβαθρο των συμμαχιών και συγχωνεύσεων εταιρειών.

Ο Βασίλης Μ. Παπαδάκης στο βιβλίο του «Στρατηγική των Επιχειρήσεων» αναλύει τη φύση των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Έτσι λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι «συγχώνευση ορίζεται η πράξη με την οποία μιας ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθεί η εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη»¹⁵.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα οι εξαγορές διαφοροποιούνται από τις συγχωνεύσεις μόνο στο είδος του ανταλλάγματος και στο δικαίωμα λόγου των παλαιών ιδιοκτητών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.

Επιπλέον οι Εξαγορές & Συγχωνεύσεις διακρίνονται σε

- **οριζόντιες**, όταν δηλαδή οι δύο επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια προϊόντα. Εδώ κατατάσσεται και η συγχώνευση που πρόκειται να κάνει η SCRAP A.E. με την METALSCRAP A.E.
- Στις **κάθετες**, όταν υπάρχει σχέση μεταξύ πελάτη - προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση παραγωγής.
- **Συμπληρωματικές**, όταν οι δραστηριότητες τους αλληλοσυμπληρώνονται.

Ο Παπαδάκης αναφέρει και αναλύει τους κυριότερους λόγους πραγματοποίησης και αποτυχίας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών

¹⁵ Βασίλης Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, σελ. 339

Ενώ τέλος, προτείνει 3 βήματα τα οποία κάθε επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει σε μια ενδεχόμενη εξαγορά ή συγχώνευση μιας άλλης εταιρείας.

- Εκτίμηση των λόγων που οδηγείται σε Ε ή Σ και αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής της στρατηγικής. Παράλληλα ορισμός των χαρακτηριστικών της ιδεατής επιχείρησης - στόχου.

- Σύνταξη λίστας πιθανώς υποψήφιων επιχειρήσεων και κατάταξη τους ανάλογα με:

i) την οικονομική θέση

ii) την θέση στην αγορά προϊόντος

iii) το ανταγωνιστικό της περιβάλλον

iv) τις διοικητικές τους ικανότητες

v) την εταιρική τους κουλτούρα.

- Εκλογή της καταλληλότερης υποψήφιας επιχείρησης που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αγοραστή.

ΤΕΤΑΡΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

4.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗΣ - ΤΑ 7 ΒΗΜΑΤΑ

Για να μπορεί μια επιχείρηση να ανανεώνεται και να ανταποκρίνεται στη συνεχή πίεση για αλλαγές, θα πρέπει να διαθέτει μια συστηματική προσέγγιση σχεδιασμού και υλοποίησης των αλλαγών. Έτσι δημιουργείται ένα μοντέλο, βάση του οποίου οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόζουν αλλαγές με συστηματικό τρόπο και τάξη. Γενικά, κάποια ερεθίσματα αλλαγών γεννούν μια ιδέα ή προκαλούν την αναγνώριση ενός προβλήματος. Αναπτύσσονται κατόπιν εναλλακτικές προτάσεις που αναλύονται και τέλος λαμβάνεται και εφαρμόζεται μια απόφαση. Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα αξιολογούνται και τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για αναπληροφόρηση και παραπέρα αλλαγές.

Συνοπτικά τα βασικά βήματα ενός τέτοιου μοντέλου είναι τα εξής:

- 1) «Καθορισμός της ανάγκης ή της επιθυμίας για αλλαγή σε ένα συγκεκριμένο τομέα.
- 2) 'Παραγωγή' εναλλακτικών ιδεών / αλλαγών. Μια καλή ιδέα είναι η συζήτηση των επικείμενων αλλαγών σε ομάδες, αφού πρέπει να εξεταστούν όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές ιδέες πριν από την τελική απόφαση.
- 3) Ανάλυση πιθανών αντιδράσεων στις αλλαγές.
- 4) Τελικά απόφαση και επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Η απόφαση μπορεί να ληφθεί συμμετοχικά, μέσα από τις ομάδες συζήτηση ή ιεραρχικά, από τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης.
- 5) Κατάστρωση ενός χρονοδιαγράμματος για την υλοποίηση των αλλαγών. Οι αλλαγές που επιβάλλονται ιεραρχικά μπορούν να υλοποιηθούν ταχύτερα, χωρίς τη μεσολάβηση συζητήσεων. Η

πραγματική ταχύτητα υλοποίησης θα εξαρτηθεί από τη στάση (υπέρ ή και κατά των αλλαγών) και τις αντιδράσεις των ανθρώπων που επηρεάζονται από τις αλλαγές. Η διοίκηση θα πρέπει να εντοπίσει αυτούς που υποστηρίζουν τις αλλαγές και ίσως να τους αναθέσει ενεργό ρόλο σε μια πρώτη δοκιμαστική φάση των αλλαγών, ενώ συγχρόνως να συζητήσει με αυτούς που αντιτίθενται στις αλλαγές.

- 6) Γνωστοποίηση του σχεδίου δράσης. Αυτή είναι μια διαδικασία η οποία θα πρέπει να εφαρμόζεται καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος της αλλαγής.
- 7) Υλοποίηση των αλλαγών, εκτίμηση των αποτελεσμάτων. Σε αυτή τη φάση χρειάζεται συνεχής έλεγχος και τροποποίηση των αλλαγών όπου χρειάζεται»¹⁸.

Οι οργανωτικές αλλαγές απαιτούν πολύ προσεκτικό σχεδιασμό. Αυτό ισχύει ακόμη και για τις μικρότερες αλλαγές και πολύ περισσότερο για ριζικές αλλαγές, που ανατρέπουν την προηγούμενη δομή της επιχείρησης.

4.1.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ Ή ΤΗΣ ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΣΕ ΕΝΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΟΜΕΑ

Η ανάγκη ή η επιθυμία για αλλαγή σε μια επιχείρηση ή οντότητα που θα την ωθήσει να κάνει μια αλλαγή ή να αλλάξει την συμπεριφορά της είναι η ιδέα ή η αντίληψη αλλαγής. Με άλλα λόγια είναι η αίσθηση του ότι κάτι εν λειτουργεί σωστά και ότι ο συνηθισμένος τρόπος ενεργειών πρέπει να διαφοροποιηθεί ή ότι μπορεί να γίνει μια βελτίωση για να μπορέσει η επιχείρηση να γίνει αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη. Ιδέες και ερεθίσματα για αλλαγή μπορεί να

7) ¹⁸ Change Management, Manual of Kingston University, pp. 146

προκληθούν από εξωτερικές δυνάμεις ή κατά την ανασκόπηση των εσωτερικών συστημάτων ελέγχου ή και κατά τη διάρκεια τακτικών και έκτακτων αξιολογήσεων. Η αλλαγή, μπορεί να αναφέρεται κυρίως στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, την παραγωγή, την χρηματοοικονομική διαχείριση ή οποιαδήποτε άλλη πλευρά της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στην περίπτωση εντοπισμού σφάλματος ή οποιοδήποτε άλλου προβλήματος σε όλες τις παραπάνω διαδικασίες παραγωγής τότε εμφανίζεται η ιδέα και το ερέθισμα για αλλαγή.

«Μια από τις δυσκολότερες και κρισιμότερες φάσεις της διαδικασίας αλλαγής είναι ο προσδιορισμός του προβλήματος. Σε αυτή τη φάση, επίσης, γίνεται ανάλυση του προβλήματος, διαχωρίζονται τα συμπτώματα από το πρόβλημα και διατυπώνονται οι ερωτήσεις για το επιθυμητό αποτέλεσμα όπως επίσης και τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθεί το πρόβλημα»¹⁹. Σε έναν οργανισμό πολλές φορές είναι δύσκολο για ένα στέλεχος να καθορίσει ένα πρόβλημα με σαφήνεια και συντομία και αυτό γιατί η διαδικασία του να διαχωρίσεις τις αιτίες από το πρόβλημα συχνά είναι μια αρκετά περίπλοκη διαδικασία.

Για αυτόν το λόγο η ισορροπία της διαδικασίας αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο θεώρησης του προβλήματος και από τον τρόπο αντιμετώπισής του. Οι εναλλακτικές λύσεις, τα εμπόδια και οι μέθοδοι υλοποίησής τους διαφέρουν σημαντικά, ανάλογα με τον τρόπο θεώρησης του προβλήματος ή της ανάγκης για αλλαγή. Η πραγματική μετάβαση από μια ιδέα για αλλαγή στον προσδιορισμό του αντικειμένου ενός προβλήματος αποτελεί κρίσιμη φάση της διεργασίας αλλαγής. Αν γίνει σωστά, η διοίκηση θα μπορέσει να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα ευκολότερα χωρίς παράλληλα να έχει να αντιμετωπίσει

¹⁹ Patrick Montana, Management, σελ. 381

μεγάλες αντιδράσεις τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

4.1.2 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ – ΑΛΛΑΓΩΝ

Για να μπορέσει να γίνει η μετάβαση στην αλλαγή ευκολότερα χωρίς αντιδράσεις από το προσωπικό αλλά και από την άλλη να έχουμε την ευκαιρία να μελετήσουμε πολλές προτάσεις πριν καταλήξουμε στο τελικό αποτέλεσμα, μια καλή ιδέα είναι η συζήτηση των αλλαγών σε ομάδες. Σε κάθε σύνθετο πρόβλημα υπάρχει συνήθως μια απλή λύση που, τις περισσότερες φορές, είναι λάθος. Η αντιμετώπιση της αλλαγής στο σημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι σύνθετη και μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση πολλών εναλλακτικών προτάσεων, κάθε μια από τις οποίες μπορεί να απαιτεί διαφορετικούς πόρους και να έχει διαφορετική πιθανότητα επιτυχίας. Μετά τη διαπίστωση της ανάγκης και τον προσδιορισμό του προβλήματος, το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη εναλλακτικών προσεγγίσεων για τη λύση του που έχουν να κάνουν με τα ποιος, τι, που, πώς και πότε. Αν δεν υπήρχαν εμπόδια, η διατύπωση εναλλακτικών προτάσεων θα ήταν εύκολη, ανάλογα βέβαια με τον τρόπο προσδιορισμού του προβλήματος.

Σε αυτήν τη φάση πρέπει επίσης να διατυπωθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του προγράμματος. Μια ζωτική προϋπόθεση σε αυτό το σημείο είναι η καλή πληροφόρηση του προσωπικού για τους στόχους και τη σκοπιμότητα των αλλαγών, ώστε να αποκατασταθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού. Στο στάδιο αυτό πρέπει η διοίκηση να έχει με το μέρος της το προσωπικό, ώστε να μπορέσει να συζητήσει μαζί του, να ακούει νέες προτάσεις και να λάβει υπόψη τη γνώμη διάφορων ομάδων. Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών προτάσεων προς την κατεύθυνση της αλλαγής τα στελέχη μπορούν να

χρησιμοποιήσουν πολλές τεχνικές όπως είναι αυτή της «ομαδικής παραγωγής ιδεών», των κύκλων ποιότητας, των ομάδων εργασίας, των ομάδων μελέτης προβλημάτων κ.α. Πρέπει επίσης να σημειωθεί πως κατά το τελευταίο στάδιο αυτής της φάσης, δηλαδή κατά την ανάλυση των εναλλακτικών προτάσεων η κάθε εναλλακτική διαθέτει διαφορετικό βαθμό ελκυστικότητας. Με άλλα λόγια κάθε εναλλακτική πρόταση μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο ελκυστική ανάλογα με τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει κατά τη διάρκεια εφαρμογής της, όπως επίσης και με την πιθανότητα επιτυχίας της. Συμπερασματικά, δύο είναι οι παράγοντες που θα επηρεάσουν την τελική επιλογή, πρώτον τα εμπόδια που θα συναντήσει η εναλλακτική και δεύτερον ο πιθανός βαθμός επιτυχίας.

4.1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Υπάρχουν δύο είδη πιθανών αντιδράσεων που μπορούν να εμφανιστούν, η ατομική αντίσταση και η αντίδραση της επιχείρησης. Όσον αφορά την ατομική αντίσταση, οι άνθρωποι αντιδρούν στις αλλαγές και υπερασπίζονται την παρούσα κατάσταση στα σημεία που πιστεύουν ότι είναι συμφέροντα για αυτούς. Όλοι βλέπουν θετικά κάτι με το οποίο είναι εξοικειωμένοι, ενώ αντίθετα η άγνοια και η ασάφεια προκαλούν δυσπιστία και άγχος και γι' αυτό το λόγο κρίνουμε το νέο με βάση το παλιό. Από την άλλη πλευρά όσον αφορά την αντίδραση της επιχείρησης, είναι δυνατό να παρατηρήσουμε ομαδική αντίδραση μιας επιχείρησης απέναντι σε αλλαγές που επιβάλλονται από έξω. Εδώ όλα τα μέλη της επιχείρησης δείχνουν να συντονίζονται αυθόρμητα και αποτελεσματικά τις προσπάθειές τους εναντίον της αλλαγής, χωρίς να χρειάζονται ιδιαίτερο συντονισμό.

Οι λόγοι που μπορεί να προκαλούν αντίσταση είναι οι εξής:

- α) «Προσωπικό συμφέρον. Η παρούσα κατάσταση θεωρείται ευνοϊκή από ένα άτομο ή μια ομάδα.
- β) Δυσπιστία και έλλειψη κατανόησης. Αν η αναγκαιότητα και τα πλεονεκτήματα της αλλαγής δεν γίνουν κατανοητά τότε δημιουργείται ένα κλίμα καχυποψία και η αλλαγή αντιμετωπίζεται ως απειλή.
- γ) Αντιφατικές εκτιμήσεις. Αν διαφορετικά άτομα εκτιμούν το κόστος και τα πλεονεκτήματα της αλλαγής με διαφορετικό τρόπο τότε για κάποιους από αυτούς η αλλαγή είναι ανεπιθύμητη.
- δ) Χαμηλός βαθμός δεκτικότητας. Είναι χαρακτηριστικό της προσωπικότητας κάθε ατόμου, και τις ικανότητάς του να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα και την πρόκληση του καινούργιου»²⁰.

Από την άλλη υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που πρέπει να προσέξει η επιχείρηση για να ξεπεραστεί η αντίσταση. Αρχικά, ο ρυθμός των αλλαγών. Οι αλλαγές πρέπει να γίνονται με μικρή ταχύτητα γιατί οι άνθρωποι πρέπει να συνηθίσουν στην ιδέα των νέων μεθόδων και να πιστέψουν τόσο στην επιτυχία των αλλαγών όσο και στη δική τους ικανότητα να προσαρμοστούν. Ένας δεύτερος παράγοντας που πρέπει να προσεχθεί είναι ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται μια αλλαγή. Θα πρέπει να προετοιμασθεί το κλίμα και να δοθούν κίνητρα στους άμεσα θιγόμενους, ώστε να υιοθετήσουν την αλλαγή και να τη θεωρήσουν ως δική τους υπόθεση. Τέλος, η έκταση της αλλαγής πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά γιατί οι μεγάλες ανακατατάξεις δημιουργούν μεγάλη ανασφάλεια. Η διοίκηση θα πρέπει να εκτιμήσει τη σοβαρότητα των παρενεργειών που μπορεί να έχει μια αλλαγή στην προσωπική ζωή των εργαζομένων, ώστε να είναι ικανή να προβλέψει τα πιθανά μέτωπα αντίστασης.

²⁰ Change Management, Manual of Kingston University, pp. 181

Τελευταία, θα μπορούσαμε να παραθέσουμε ακόμα τρεις μεταβλητές που βοηθούν στην επιτυχία μιας αλλαγής. Αρχικά, είναι η κατανόηση της θέσης των άλλων που σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να προσπαθήσει να δει τις αλλαγές μέσα από τα μάτια των ανθρώπων που θίγονται από αυτές και να προβλέψει τις αντιδράσεις τους. Επειτα είναι η επικοινωνία που θα πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από την απλή ανακοίνωση των αλλαγών. Με άλλα λόγια θα πρέπει να είναι η δημιουργία συναίνεσης. Και η τελευταία συνιστώσα είναι η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων. Χωρίς την ευρεία συμμετοχή αυτών που πρόκειται να εφαρμόζουν τις αλλαγές, οι νέες ιδέες αποθαρρύνονται και σβήνουν.

Παρ' όλα αυτά μόνο αν η επιθυμία της διοίκησης για κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και για συμμετοχή του προσωπικού είναι γνήσια θα μπορέσουν οι αλλαγές να γίνουν με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

4.1.4 ΑΠΟΦΑΣΗ / ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ

Μετά την ανάλυση των πιθανών αντιδράσεων την αλλαγή ακολουθεί εκείνο το στάδιο στο οποίο θα πρέπει να αναλυθούν όλες οι εναλλακτικές και να γίνει η τελική επιλογή. Αυτή η φάση της διαδικασίας αλλαγών είναι καθοριστικής σημασίας γιατί από την ορθή επιλογή της πρότασης εξαρτάται και η επιτυχία ή όχι του στόχου που έχει τεθεί. Η μη επιτυχής επιλογή πρότασης θα έχει να αντιμετωπίσει τόσο τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων οι οποίοι θίγονται άμεσα απ' αυτήν, όσο και τη γενικότερη αποδοκιμασία από το σύνολο της επιχείρησης.

Η διαδικασία λήψης απόφασης μπορεί να είναι δύο ειδών ή τυπική ή άτυπη. Λέγοντας τυπική εννοούμε την εξέταση της πρότασης από την ανώτατη διοίκηση, από τον διευθυντή μιας διεύθυνσης, από μια επιτροπή

διοικητικού συμβουλίου ή ακόμα και από το ίδιο το διοικητικό συμβούλιο. Αυτή η πορεία της λήψης αποφάσεων ακολουθείται όταν το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί είναι μεγάλο και δύσκολο όπου σε αυτή την περίπτωση χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις και ακρίβεια για να μπορέσουμε να κάνουμε την καλύτερη και αποδοτικότερη επιλογή. Ακόμα η τυπική διαδικασία λήψης απόφασης πραγματοποιείται όταν η λύση του προβλήματος κοστίζει πολύ τόσο σε χρήματα όσο και σε ευαισθησία όπου χρειάζονται πάλι έμπειρα άτομα να κάνουν την επιλογή.

Από την άλλη πλευρά η επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης μπορεί να είναι μια άτυπη διαδικασία όπου να πραγματοποιείται για παράδειγμα με μια συμφωνία μεταξύ των εργατών και του προϊσταμένου ενός τμήματος για την αλλαγή της σειράς των εργατών σε μια γραμμή παραγωγής. Είναι ευνόητο πως αυτές οι άτυπες διαδικασίες λήψης αποφάσεων πραγματοποιούνται όταν η αλλαγή δεν είναι τόσο σημαντική και το κόστος της είναι σχετικά μικρό. Είναι σημαντικό να τονίσουμε πως όταν η επιλογή της λύσης γίνεται με άτυπες διαδικασίες τόσο περισσότερη αποδοχή έχει από τους εργαζομένους. Παρ' όλα αυτά δεν είναι επιτρεπτές πάντα οι συνθήκες ώστε να γίνεται άτυπη διαδικασία λήψης απόφασης.

Τέλος, υπάρχει και μια τρίτη επιλογή, η μη λήψη απόφασης η οποία στην ουσία σημαίνει απόφαση να παραμείνουν τα πράγματα στην επιχείρηση όπως έχουν και σταματά από εδώ και πέρα οποιαδήποτε άλλη διαδικασία.

4.1.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Μετά την απόφαση για την πρόταση θα πρέπει να συνταχθεί ένα πρόγραμμα για την υλοποίηση των αλλαγών που θα είναι κατανοητό για όλους και θα προβλέπει ένα χρονοδιάγραμμα με συγκεκριμένα βήματα. Το πρόγραμμα αυτό θα κατευθύνει τις δραστηριότητες όλου του προσωπικού, ενώ κανένα άτομο δεν θα πρέπει να συμμετέχει σε περισσότερες από τρεις διαφορετικές δραστηριότητες.

Ιδιαίτερα σημεία που θα πρέπει να προσεχθούν κατά τη σύνταξη του χρονοδιαγράμματος είναι: α) τα συγκεκριμένα βήματα που θα ακολουθούν και β) η ανάθεση των ρόλων στα άτομα μέσα στην επιχείρηση. Είναι καθοριστικής σημασίας η δομή και η οργάνωση του χρονοδιαγράμματος ώστε τα βήματα να είναι καθορισμένα με τέτοια σειρά ώστε να μην αρχίζει κάποιο βήμα αφού προηγουμένως δεν έχει τελειώσει το προηγούμενο. Επίσης μέσα από την σωστή οργάνωση του χρονοδιαγράμματος θα πρέπει να παρέχεται τέτοιος χρονικός ορίζοντας στα άτομα που υλοποιούν τις διαφορές ώστε ο χρόνος να είναι όσος χρειάζεται για να ολοκληρώνονται με ακρίβεια τα βήματα και χωρίς παράλληλα να υπάρχουν καθυστερήσεις. Ακόμα όσον αφορά τα βήματα που θα αποτελούν το χρονοδιάγραμμα πρέπει να είναι διατυπωμένα με σαφήνεια και ακρίβεια ώστε να γίνονται κατανοητά από τα άτομα που θα τα εφαρμόσουν.

Το δεύτερο σημείο που θα πρέπει να προσεχθεί κατά το σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος είναι η ανάθεση των ρόλων στα άτομα. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω κανένα άτομο δεν θα πρέπει να συμμετέχει σε παραπάνω από τρεις διαφορετικές δραστηριότητες. Αυτό συμβαίνει γιατί θα είναι αδύνατο για τον εργαζόμενο όσο έμπειρος και εξειδικευμένος και αν είναι να παρακολουθήσει ταυτόχρονα παραπάνω από τρεις διαφορετικές δραστηριότητες που θα είναι καινούργιες γι' αυτόν. Καθήκον επίσης της διοίκησης είναι να εντοπίσει αυτούς που υποστηρίζουν τις αλλαγές και ίσως να τους αναθέσει ενεργό ρόλο σε μια

πρώτη δοκιμαστική φάση των αλλαγών και συγχρόνως να συζητήσει με αυτούς που αντιτίθενται στις αλλαγές. Τέλος, η υλοποίηση των αλλαγών θα απαιτήσει την εκπαίδευση ενός μέρους του προσωπικού, καθώς και των στελεχών που διαθέτουν προηγούμενη ειδίκευση στους τομείς που αλλάζουν.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε πως δύο είναι οι συνιστώσες που κάνουν ένα χρονοδιάγραμμα αποτελεσματικό.

Ο καθορισμός των βημάτων με τον κατάλληλο χρονικό ορίζοντα και η τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στις θέσεις που μπορούν να υποστηρίξουν.

4.1.6 «ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ» ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΔΡΑΣΗΣ

Το σημαντικότερο βήμα είναι η ενημέρωση του προσωπικού για την σημασία των αλλαγών, το χρονοδιάγραμμα και τις προτεραιότητες της υλοποίησής τους. Βέβαια αν τα ίδια άτομα έχουν ήδη πάρει μέρος στην ανάλυση της κατάστασης και στη διατύπωση των λύσεων, δεν θα υπάρχει πρόβλημα για την υιοθέτησή τους, καθώς θα γνωρίζουν καλά τη σημασία τους και θα αισθάνονται ότι κατά ένα μέρος πρόκειται για δικές τους ιδέες. Το πρόβλημα προκύπτει από τη στιγμή που τα άτομα έρχονται αντιμέτωποι με το άγνωστο και με μια αλλαγή που θα φέρει «τα πάνω - κάτω» στον τρόπο εργασίας τους.

Για αυτόν το λόγο υποστηρίζεται πως η γνωστοποίηση του σχεδίου αλλαγών είναι μια συνεχής διαδικασία, που καλύπτει όλα τα βήματα διαδικασίας αλλαγής ξεκινώντας από την επιθυμία για αλλαγή που θα προκύψει και τελειώνοντας στον έλεγχο του πλάνου και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τα παραπάνω τα άτομα μέσα στην επιχείρηση πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένα για οτιδήποτε

πρόκειται να πραγματοποιηθεί μέσα στο χώρο εργασίας τους και για αυτό θα πρέπει να φροντίζει η διοίκηση. Αν και αυτή η διαδικασία, της συνεχούς ενημέρωσης των εργαζομένων, είναι πιο χρονοβόρα είναι σίγουρο πως τα αποτελέσματά της θα είναι θετικά. Οι ενημερωμένοι εργαζόμενοι και ακόμα περισσότερο αυτοί που έχουν λάβει μέρος στη διαδικασία της αλλαγής είναι ευκολότερο να αποδεχτούν και να υιοθετήσουν το νέο. Επίσης είναι σίγουρο πως θα αισθάνονται και αυτοί κερδισμένοι από όλη τη διαδικασία.

Από την άλλη πλευρά η διοίκηση οφείλει να είναι ξεκάθαρη σε κάθε στάδιο της διαδικασίας της αλλαγής και να κατανοεί τις ανάγκες των ατόμων και τις πιθανές αντιδράσεις που ίσως προκύψουν από την αλλαγή.

4.1.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Η εφαρμογή της αλλαγής μπορεί να γίνει με δύο τρόπους, είτε με αυταρχικό, είτε με συμμετοχικό τρόπο. Ο αυταρχικός τύπος θεωρεί ότι οι αλλαγές εφαρμόζονται επειδή υπάρχει τέτοια εντολή από την ανώτατη διοίκηση. Η αλλαγή αρχίζει με μια γραπτή ή προφορική επικοινωνία με το προσωπικό, από το οποίο ζητείται να αλλάξει ορισμένες από τις συμπεριφορές του. Είναι μια μονόδρομη επικοινωνία, που υποθέτει ότι τα κατώτερα στελέχη και το προσωπικό θα αλλάξουν πράγματι την συμπεριφορά τους και θα πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

«Μια διαφορετική προσέγγιση στην εφαρμογή της αλλαγής είναι η συμμετοχή των υφισταμένων στη σχεδίαση και υλοποίησή της. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση μοιράζει την ευθύνη και την εξουσιοδότηση για την αλλαγή, γιατί οι εργαζόμενοι παίρνουν μέρος από τα πρώτα κιόλας

στάδια της διαδικασίας»²¹. Βέβαια για να είναι επιτυχής αυτή η συμμετοχική προσέγγιση θα πρέπει οι εργαζόμενοι να θέλουν να συμμετέχουν και τα στελέχη να έχουν πειστεί για το ποιος είναι ο ρόλος τους. Δηλαδή θα πρέπει και οι εργαζόμενοι να θέλουν να διατυπώσουν καινούργιες ιδέες αλλά και τα στελέχη να θέλουν να τις ακούσουν. Αυτές είναι δύο συνθήκες που συμπληρώνει η μια την άλλη. Αν δεν υπάρχει η μια τότε και η άλλη είναι άχρηστη. Από τους δύο τρόπους σίγουρα ο συμμετοχικός είναι αυτός που θα φέρει αποτελέσματα και έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Παράλληλα όμως στη διάρκεια της εφαρμογής της αλλαγής θα πρέπει να υπάρχει συνεχής έλεγχος της πορείας και των συνεπειών των αλλαγών, ώστε σε περίπτωση απόκλισης να μπορούν να ληφθούν διορθωτικά μέτρα πριν είναι πολύ αργά. Συνήθως στις επιχειρήσεις οι τεχνικές αξιολόγησης περιλαμβάνουν αναφορές, όπως δεδομένα πωλήσεων, αναλύσεις προϋπολογισμών, δεδομένα παραγωγής κ.α. Αυτές οι τεχνικές παρέχουν στα στελέχη πληροφορίες για το κατά πόσο η αλλαγή ήταν επιτυχής σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα, και δίνουν, επίσης, μετρήσεις του βαθμού επιτυχίας. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση εξυπηρετούν ακόμα έναν σκοπό: δίνουν αναπληροφόρηση που μπορεί να αξιοποιηθεί σε ιδέες αλλαγών στο μέλλον. Αν η αρχική προσπάθεια αλλαγών δεν ήταν επιτυχής, οι μελέτες ή αναφορές αξιολόγησης θα το δείξουν. Στη συνέχεια, αυτά τα δεδομένα βοηθούν στον εντοπισμό πιθανών αναγκών για αλλαγές στο μέλλον. Η διαδικασία αλλαγών μπορεί να ξαναρχίσει με την ανάπτυξη και την ανάλυση μελλοντικών παρεμβάσεων αλλαγών.

²¹ Patrick Montana, Management, σελ. 386

ΠΕΜΠΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΚΛΑΔΟΣ

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση που αναφερθήκαμε παραπάνω, η SCRAP A.E., είναι ο κλάδος Μεταλλουργικών προϊόντων (Primary Metal Products). Ο κλάδος αυτός σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία του I.C.A.P. 2007 αποτελείται από 26 επιχειρήσεις. Από τις 26 επιχειρήσεις μόνο οι 9 δραστηριοποιούνται στην ανακύκλωση παλαιών - μετάλλων - σιδήρου. Μια από αυτές είναι και η SCRAP A.E. Αρα μπορούμε να πούμε ότι μέσα στον κλάδο Μεταλλουργικών προϊόντων δημιουργείται ένα υποκλάδος αυτός της ανακύκλωσης παλαιών - μετάλλων και σιδήρου. Μ' αυτόν τον κλάδο θα ασχοληθούμε παρακάτω και θα εξετάσουμε τις 5 δυνάμεις που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης (ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter) για να εκτιμήσουμε τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Βλέπουμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν είναι μεγάλη σε ότι αφορά την απόκτηση α' υλών από τις επιχειρήσεις, αντιθέτως όμως σε ότι αφορά την απόκτηση μηχανημάτων και γενικού εξοπλισμού παρατηρούμε το αντίστροφο. Για την ανακύκλωση παλαιών - μετάλλων και σιδήρου η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε α' ύλες είναι σχετικά εύκολη, αν λάβουμε υπ' όψη μας ότι ο αριθμός των προμηθευτών μας είναι μεγάλος. Ακόμη τα προϊόντα των προμηθευτών μας δεν χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης και έτσι το κόστος αλλαγής των επιχειρήσεων δεν είναι υψηλό. Επίσης στον κλάδο τον οποίο βρισκόμαστε η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών είναι μεγάλη αφού οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών. Τέλος, δεν υπάρχει μεγάλη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των

προμηθευτών προς τα εμπρός. Όσον αφορά την απόκτηση μηχανημάτων και γενικού εξοπλισμού, ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα περισσότερα από αυτά εισάγονται από το εξωτερικό. Επίσης οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν έχουν εναλλακτικές πηγές για να προμηθευτούν τα μηχανήματα αυτά και τέλος οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός. Δηλαδή ορισμένοι από τους προμηθευτές των μηχανημάτων έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν και στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, που είναι η ανακύκλωση και να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές μας.

Για όλους τους παραπάνω λόγους βλέπουμε ότι οι προμηθευτές μας έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

Στον κλάδο ανακύκλωσης παλαιών - μετάλλων και σιδήρου οι αγοραστές είναι οι βιομηχανίες σιδήρου, χάλυβα και αλουμινίου. Η διαπραγματευτική δύναμη αυτών είναι μεγάλη και αυτό φαίνεται από το ότι οι αγοραστές μας είναι μεγάλοι σε μέγεθος και άρα πολύ σημαντικοί για εμάς. Η μεγάλη διαπραγματευτική τους δύναμη φαίνεται και από το γεγονός ότι πολλοί από αυτούς έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω εφόσον διαθέτουν τον εξοπλισμό. Εξαιτίας των παραπάνω σε περίπτωση μείωσης του κόστους μιας επιχείρησης, οι αγοραστές μπορούν να πιέσουν για χαμηλότερες τιμές. Τέλος, οι πελάτες των επιχειρήσεων του κλάδου μπορούν να απαιτήσουν χαμηλότερες τιμές επειδή το προϊόν αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους. Από την άλλη πλευρά εξαιτίας του περιορισμένου αριθμού των επιχειρήσεων που βρίσκονται στον κλάδο και εξαιτίας του διαφοροποιημένου προϊόντος που προσφέρουν οι αγοραστές είναι άμεσα εξαρτημένοι από αυτές.

Σύμφωνα με τον Porter οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι:

- ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων
- επίδραση της τιμής
- τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

Στον υποκλάδο αυτό τον οποίο εξετάζουμε δηλαδή της ανακύκλωσης παλαιών μετάλλων και σιδήρου ουσιαστικά τα υποκατάστατα είναι τα ανακυκλωμένα προϊόντα που παράγουν οι επιχειρήσεις του κλάδου αυτού και που υποκαθιστούν τον γνήσιο σίδηρο και τα γνήσια μέταλλα στα μάτια των αγοραστών. Από την άλλη μεριά πρέπει να τονίσουμε ότι η τιμή των ανακυκλωμένων προϊόντων είναι σαφώς υψηλότερη από αυτή του καθαρού σιδήρου και μετάλλου. Αυτό όμως δεν επηρεάζει τους πελάτες μας, οι οποίοι λόγω της αυστηρής νομοθεσίας έχουν στραφεί στην κατανάλωση προϊόντων που είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι οι βιομηχανίες χάλυβα, σιδήρου και αλουμινίου έχουν κατανοήσει την ανάγκη εφαρμογής μιας ορθολογικής και συμβατής με το περιβάλλον ανάπτυξης που θα επέφερε τη μετεξέλιξη της βιομηχανίας σε μια ολοένα και πιο φιλική προς το περιβάλλον και τον άνθρωπο δραστηριότητα.

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου παρατηρούμε ότι είναι ιδιαίτερα έντονος. Αυτό οφείλεται:

α) στο ότι στον κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος.

β) ότι οι επιχειρήσεις αυτές έχουν υψηλά σταθερά κόστη και για να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας εφαρμόζουν επιθετικές στρατηγικές που πολλές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών.

γ) Η μεγαλύτερη επιθυμία των επιχειρήσεων στον κλάδο αυτό είναι να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους και αυτό μπορούν να το πετύχουν αρχίζοντας πόλεμο τιμών μεταξύ τους ή προσπαθώντας να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Επειδή όμως το κόστος παραγωγής είναι υψηλό, δεν έχουν μεγάλα περιθώρια να «ρίξουν» τις

τιμές και έτσι προχωρούν στην άλλη λύση που είναι η εξαγορά. Η αντίδραση των ανταγωνιστών είναι μεγάλη και έτσι έχουμε ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

δ) στο ότι πολλές επιχειρήσεις παραμένουν στον κλάδο έστω και αν έχουν μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιά. Αυτό συμβαίνει γιατί έχουν κάνει μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό. Έτσι συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται στον κλάδο και παλεύουν για να επιβιώσουν και κατά συνέπεια οι ενέργειές τους αυτές ανεβάζουν τα επίπεδα του ανταγωνισμού.

ε) επειδή ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου δεν είναι μεγάλος, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και έτσι αυξάνεται πάλι η ένταση του ανταγωνισμού.

Η απειλή των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο, από επιχειρήσεις που προσπαθούν να μπουν σ' αυτόν είναι μεγάλη. Αυτό συμβαίνει γιατί:

α) δεν υπάρχει ουσιαστική διαφοροποίηση ανάμεσα στα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου και έτσι αυτό δεν αποτελεί εμπόδιο για μια νέα επιχείρηση που θέλει να προσελκύσει πελάτες

β) Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής από μια νέα επιχείρηση που προσπαθεί να εισέλθει στον κλάδο δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολη και αυτό γιατί τα κανάλια διανομής εν είναι διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα, τα οποία δε διαφέρουν από τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

γ) στον κλάδο αυτό η είσοδος νέων επιχειρήσεων δεν περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

Από την άλλη πλευρά όμως πρέπει να τονίσουμε ότι υπάρχουν και πολλά σημαντικά εμπόδια για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αυτό.

α) οι επιχειρήσεις αυτές δε μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και κατά συνέπεια λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα.

β) οι νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις δε μπορούν να έχουν κάποια πλεονεκτήματα τα οποία προέρχονται από τη μακρόχρονη παρουσία στον κλάδο. Αυτό είναι το Know-How της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε α' ύλες και τη γνώση του κλάδου.

γ) Τέλος, είναι πολύ πιθανό οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση.

Εκτός από τις 5 δυνάμεις του Porter που αναλύσαμε, η ελκυστικότητα ενός κλάδου προσδιορίζεται από ένα ακόμη παράγοντα που είναι η ανάπτυξή του.

Όσον αφορά τη κερδοφορία του κλάδου των 8 επιχειρήσεων σύμφωνα με το κύκλο εργασιών που παρουσίασαν το έτος 2000 σε σύγκριση με το έτος 2001 παρατηρείται μείωση του συνολικού κύκλου εργασιών κατά 5,7%. Ενώ για το επόμενο έτος 2002 παρουσιάζεται μια σημαντική αύξηση συγκριτικά με το 2001 στο κύκλο εργασιών κατά ένα ποσοστό 38,5%. Τέλος για το έτος 2003 παρατηρείται μείωση 8,47%

Μία πολύ μεγάλη αύξηση της τάξης του 145% διακρίνουμε για το σύνολο των καθαρών κερδών και των 8 επιχειρήσεων για το έτος 2001 συγκριτικά με το έτος 2000. Αντιθέτως το σύνολο των καθαρών κερδών για τα έτη 2002 και 2003 μειώθηκαν σε ποσοστά κατά 16,3% και 30,6% αντίστοιχα.

Όσον αφορά την ανάπτυξη που παρουσιάζει ο κλάδος, από τα στοιχεία που συλλέξαμε παρατηρήσαμε ότι το 2001 έχουμε την είσοδο δύο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, της ΣΙΜΕΤΑΛ Α.Β.Ε.Ε. και της ΤΕΚΤΟΝΙΑ Α.Ε.Β.Ε., καθώς επίσης και το 2003 της ΠΕΙΡΑΪΚΗ

ΑΝΑΚΥΚΛΩΙΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε. Τέλος, παρατηρούμε ότι το 2003 έχουμε μια έξοδο από το κλάδο της ΧΑΤΖΗΑΚΗΣ ΑΦΟΙ Α.Ε.

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι η ελκυστικότητα του κλάδου ανακύκλωσης παλαιών μετάλλων και σιδήρου είναι σχετικά χαμηλή. Τα στοιχεία που μας οδήγησαν σ' αυτό το συμπέρασμα είναι ότι ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή κερδοφορία, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη, ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος και η απειλή από την είσοδο νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη.

5.1.1 ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ

ICAP 2007

ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ 2000-2003

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	2000	2001	2002	2003
---------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

ΕΛΒΑΝ Ε.Π.Ε.	(16147)	9071	2711 9	(26062)
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗ ΑΦΟΙ, Α.Β.Β.Ε.& Ν.Ε.	15566	4939 8	1569	(104887)
ΜΕΤΑΛΛΟΚΡΑΠ Α.Ε.&Β.Ε.	5873	1191	1164	(65366)
ΠΕΙΡΑΪΚΗ ΑΝΑΚΥΚΛΩΤΙΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	-	-	-	7576
ΣΙΔΜΕΤΑΛ Α.Β.Ε.Ε.	-	6759	4343	2772
ΤΕΚΤΟΝΙΑ Α.Ε.Β.Ε.	-	(260)	8671	20243
ΦΙΛΙΠΠΟΠΟΥΛΟΥ, ΥΙΟΙ Α.Ε.Β.Ε.	5885	375	1230	-
ΧΑΤΖΗΔΑΚΗ ΑΦΟΙ Α.Ε.	27900	2965 5	3631 9	31746

Δεν υπάρχουν στοιχεία για την SCRAP Α.Ε.

5.1.2 ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

ICAP 2007

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2000-2003

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	2000	2001	2002	2003
ΕΛΒΑΝ Ε.Π.Ε.	134125	4014 34	2578 12	229579
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗ ΑΦΟΙ, Α.Β.Β.Ε.& Ν.Ε.	177624 3	1434 579	2228 023	2140035
ΜΕΤΑΛΛΟΚΡΑΠ Α.Ε.&Β.Ε.	295272	2386 11	4219 25	299138
ΠΕΙΡΑΪΚΗ ΑΝΑΚΥΚΛΩΤΙΚΗ Α.Β.Ε.Ε.	-	-	-	157393
ΣΙΔΜΕΤΑΛ Α.Β.Ε.Ε.	-	1095 498	1616 516	972838
ΤΕΚΤΟΝΙΑ Α.Ε.Β.Ε.	-	-	6250 13	1708372
ΦΙΛΙΠΠΟΠΟΥΛΟΥ . ΥΙΟΙ Α.Ε.Β.Ε.	137482	1192 50	1914 71	-
ΧΑΤΖΗΔΑΚΗ ΑΦΟΙ Α.Ε.	340258	3249 88	4158 18	373037

Δεν υπάρχουν στοιχεία για την SCRAP Α.Ε.

5.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ SCRAP Α.Ε.

Η επιχείρηση «SCRAP A.E.» εδρεύει στην ευρύτερη περιοχή του Κιλκίς και δραστηριοποιείται κυρίως σε:

- ανακύκλωση των μικτών μετάλλων και διαχωρισμό του σιδήρου σε ποιότητα 100%
- διαχωρισμός του αλουμινίου από ξένες ύλες (πλαστικά ή άλλα στοιχεία) και απόδοση καθαρού 100% αλουμινίου
- διαχωρισμός άλλων μετάλλων (χαλκός, ορείχαλκος, τσίγκος, ανοξείδωτο) με παρόμοιες μεθόδους και ανάλογα αποτελέσματα.

Αρχικά γίνεται η περισυλλογή των άχρηστων υλικών και απορριμμάτων, οικιακών συσκευών, υλικών συσκευασίας, μετάλλων από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Δημόσιους Οργανισμούς, επιτηδευματίες που διαθέτουν μάντρες, μικρούς πλανόδιους εμπόρους, σε χώρους, που να επιτρέπουν το διαχωρισμό τους ανάλογα με τη φύση των συστατικών, που περιέχουν. Εκεί:

- σε πρώτο στάδιο διαχωρίζονται τα σιδηρούχα από τα λοιπά υλικά με τη βοήθεια μεγάλων περιστρεφόμενων μαγνητικών τυμπάνων
- σε δεύτερο στάδιο τα μη σιδηρούχα - χαλκός, ορείχαλκος, ανοξείδωτο, αλουμίνιο και οι υποκατηγορίες τους, τα οποία εισέρχονται στο μηχάνημα αλέσεως και τεμαχίζονται.

Κατόπιν, τα σιδηρούχα υλικά πωλούνται στη χαλυβουργία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, ενώ τα ανάμεικτα μη σιδηρούχα και μικρές ποσότητες σιδηρούχων που δεν μπορούν να ανακτηθούν, επιβάλλεται να δεχθούν και περαιτέρω επεξεργασία, έτσι ώστε να είναι ικανά να χρησιμοποιηθούν ως πρώτη ύλη.

ΕΚΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

6.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗ «SCRAP A.E.»

Η εταιρεία SCRAP A.E. πριν πάρει την απόφαση να πραγματοποιήσει την αλλαγή που τελικά αποφάσισε να εφαρμόσει, έκανε μια ανάλυση ΑΔΕΑ για να δει τις αδυναμίες, δυνατότητες, ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Την ανάλυση αυτή την έκανε για να εξετάσει αν και κατά πόσο ο μακροχρόνιος στόχος που έχει θέσει μπορεί να πραγματοποιηθεί. Ο στόχος αυτός είναι: να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά και να γίνει μακροπρόθεσμα ηγέτης. Τα μέσα για να πετύχει το στόχο αυτό είναι:

- 1) Να διατηρήσει το συγκριτικό της πλεονέκτημα, που είναι οι άριστες σχέσεις προσωπικού - διοίκησης.
- 2) Να αυξήσει το πελατολόγιό της.
- 3) Να μειώσει το κόστος παραγωγής.

6.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΔΕΑ

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Απαρχαιωμένος πάγιος εξοπλισμός
- Κακή ποιότητα πωλούμενης ποσότητας σιδήρου
- Περιορισμός αγοράς α' υλών μόνο από εγχώρια αγορά
- Υψηλή τιμολογιακή πολιτική λόγω υψηλού κόστους παραγωγής
- Χαλαρή πιστωτική πολιτική
- Χαμηλά κεφάλαια κίνησης
- Έλλειψη τμήματος έρευνας και ανάπτυξης.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

- Χρόνια γνώση του αντικειμένου από τους ιδιοκτήτες και μέλη του Δ.Σ.
 - έμπειροι, σύγχρονο επιχειρηματικό πνεύμα, οικονομική επιφάνεια.
- Άρτια καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό
- Άριστες σχέσεις μεταξύ προσωπικού και διοίκησης
- Οργανωτική δομή αποκεντρωμένη με λίγα ιεραρχικά επίπεδα, ευέλικτη
- Καλό δίκτυο διανομής μιας και τα κανάλια είναι άμεσα χωρίς μεσάζοντες
- Καλό επικοινωνιακό μίγμα marketing
- Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος, μιας και είναι οργανισμός ευέλικτος, αφού απασχολεί λιγότερο από 50 άτομα.

ΑΠΕΙΛΕΣ

Εξωτερικό περιβάλλον:

Είσοδος νέας εταιρίας στον κλάδο που απέσπασε μερίδιο αγοράς 25%

Είσοδος εταιρείας - ηγέτη (ALOUMINOSCRAP A.E.) στο χρηματιστήριο αξιών για άντληση κεφαλαίων

Ένταξη της ALOUMINOSCRAP A.E. στο αναπτυξιακό πρόγραμμα επενδύσεων για ανάπτυξη πωλήσεων και στο εξωτερικό

Εσωτερικό περιβάλλον:

Κακή φήμη λόγω κακής ποιότητας πωλούμενης ποσότητας

Πιθανή μελλοντική αποχώρηση διευθυντή marketing επειδή δεν υπάρχουν τα αναγκαία κεφάλαια κίνησης

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Εξωτερικό περιβάλλον:

Είσοδος νέας εταιρείας στον κλάδο

Εσωτερικό περιβάλλον:

Διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος
(σχέσεις διοίκησης - προσωπικού)

6.2 ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗ

6.2.1 ΑΝΑΓΚΗ Ή ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Για να πραγματοποιήσει την αλλαγή η SCRAP A.E. ακολούθησε τα επτά βήματα του Management αλλαγών. Σύμφωνα με την ανάλυση ΑΔΕΑ που παρουσιάσαμε παραπάνω, διαπιστώθηκε από την εταιρεία ότι η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται, να αλλάζει. Επομένως θεώρησαν επιτακτική την ανάγκη για αλλαγή καθώς οι στόχοι πλέον δεν είναι εφικτοί.

6.2.2 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ / ΑΛΛΑΓΩΝ

Η SCRAP A.E. πριν συγκεκριμενοποιήσει την τελική αλλαγή που θα πραγματοποιήσει έτσι ώστε να αυξήσει τις πωλήσεις της, είχε κάποιες εναλλακτικές ιδέες οι οποίες ήταν οι παρακάτω πέντε:

⇒ Οργανική Ανάπτυξη. Η ιδέα αυτή δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της με δύο τρόπους:

α) Αύξηση του όγκου παραγωγής

β) Διαφοροποίηση των προϊόντων της

⇒ Εξαγορά της «METALLOSCRAP A.E.». Η εναλλακτική αυτή δίνει τη δυνατότητα στη SCRAP A.E. να αποκτήσει τον πάγιο εξοπλισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, το Know-How, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης,

τη δυνατότητα εισαγωγών και εξαγωγών.

⇒ Συγχώνευση Δια της Απορροφήσεως. Η ιδέα αυτή αναφέρεται στην απορρόφηση της METALLOSCRAP A.E., από την SCRAP A.E. με σκοπό την απόκτηση των χαρακτηριστικών που προαναφέραμε.

⇒ Περικοπή δραστηριοτήτων. Η εναλλακτική αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί

α) Με πώληση μέρους των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, όπως π.χ. επεξεργασία α' υλών και εξαγωγή σιδήρου

β) αποχώρηση από την εξαγωγική αγορά

⇒ Συμμαχία με την METALLOSCRAP A.E.. Για την υλοποίηση της ιδέας αυτής απαιτείται να υπάρξει συμφωνία μεταξύ των δύο εταιρειών σε θέματα πολιτικής και marketing.

6.2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Ύστερα από έρευνα της SCRAP A.E. διαπιστώθηκε ότι οι αντιδράσεις στην αλλαγή προέρχονται κυρίως από δύο παράγοντες:

α) τους μετόχους

β) το προσωπικό

Όσον αφορά τους μετόχους η αντίδρασή τους προέρχεται από το φόβο ότι θα υπάρξει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των μετόχων και της διοίκησης της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να συμβεί εφόσον η επιχείρηση κεφαλαιοποιήσει τα κέρδη της για να τα χρησιμοποιήσει για εξαγορές. Από την άλλη πλευρά η εταιρεία δεν έχει τη δυνατότητα κεφαλαιοποίησης διότι πρέπει να μοιράσει τα κέρδη της στους μετόχους. Εξάλλου, αν κεφαλαιοποιήσει τα κέρδη της, οι μέτοχοι θα αρχίσουν την πώληση των μετοχών τους με αποτέλεσμα να πέφτει η τιμή τους και συνέπεια αυτού μπορεί να είναι μέχρι και το «κλείσιμο» της επιχείρησης.

Όσον αφορά το προσωπικό, οι αντιδράσεις του μπορεί να προέρχονται από αβεβαιότητα για το μέλλον που τους δημιουργεί ανασφάλεια. Η όποια αλλαγή τους οδηγεί στην σκέψη ότι υπάρχει ενδεχόμενο μείωσης του προσωπικού για να μειωθεί το κόστος και να χρηματοδοτηθούν οι ανάγκες της επιχείρησης.

Οι πιθανές τους αντιδράσεις μπορεί να είναι είτε παθητικές (αποφυγή πρωτοβουλιών, προσκόλληση στους παλιούς κανόνες, άρνηση στο να μάθους τις νέες διαδικασίες), είτε ενεργητικές (χαμηλή απόδοση, σκόπιμα λάθη, συχνές απουσίες, απεργία, παρακώλυση νέων συστημάτων).

6.2.4 ΑΠΟΦΑΣΗ / ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ

Είδαμε παραπάνω ότι η «SCRAP A.E.» είχε πέντε εναλλακτικές ιδέες για την υλοποίηση μιας αλλαγής, οι οποίες είναι οι εξής:

- 1) Οργανική ανάπτυξη
- 2) Εξαγορά της «METALLOSCRAP A.E.»
- 3) Συγχώνευση δια της απορροφήσεως της «METALLOSCRAP A.E.»
- 4) Περικοπή Δραστηριοτήτων
- 5) Συμμαχία με την «METALLOSCRAP A.E.»

Από αυτές τις εναλλακτικές προτάσεις η διοίκηση της «SCRAP A.E.» αποφάσισε να επιλέξει την τρίτη πρόταση ως πιο αποτελεσματική και συμφέρουσα για την πορεία της επιχείρησης. Η συγχώνευση δια της απορροφήσεως της «METALLOSCRAP A.E.», ύστερα από ανάλυση βρέθηκε ότι μεταξύ των άλλων έχει συγκριτικά με τις άλλες τα περισσότερα θετικά στοιχεία. Τα πλεονεκτήματα αυτής της εναλλακτικής είναι τα παρακάτω:

- Νέος πάγιος εξοπλισμός, άρα βελτίωση της ποιότητας προϊόντος
- Αύξηση κατά 25% του μεριδίου αγοράς

- Τμήμα R+D
- Υψηλή ρευστότητα
- Θα προβεί σε εισαγωγές α' υλών
- Βελτίωση τιμολογιακής πολιτικής εφόσον το κόστος θα πέσει
- «Σφίξιμο» πιστωτικής πολιτικής
- Απόκτηση φήμης και πελατείας της εξαγοράσιμης επιχείρησης
- Τα 2/5 του Διοικητικού Συμβουλίου θα αποτελούνται από το Δ.Σ. της «METALLOSCRAP A.E.», άρα νέες ιδέες και συμμετοχικό management.
- Καμία περικοπή θέσεων, απεναντίας αύξηση θέσεων λόγω οικονομικών κλίμακας, άρα διατηρεί το συγκριτικό της πλεονέκτημα (σχέσεις διοίκησης - προσωπικού).
- Εφόσον υπάρχει υψηλή ρευστότητα και χαμηλή δανειακή επιβάρυνση θα μπορεί να αντιμετωπίσει τους αντιπάλους της
- Ικανοποίηση μετόχων για υψηλή μερισματική απόδοση λόγω αύξησης της κερδοφορίας.

Από την άλλη πλευρά, το μοναδικό μειονέκτημα αυτής της εναλλακτικής είναι το κόστος της το οποίο ανέρχεται στα 400 εκατομμύρια δραχμές, χωρίς όμως την ανάγκη για δανειοληψία.

Παρακάτω θα εξετάσουμε τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία των υπόλοιπων τεσσάρων εναλλακτικών προτάσεων, ώστε να δικαιολογήσουμε τα κριτήρια που μας ώθησαν να επιλέξουμε την συγχώνευση ως καλύτερη ιδέα.

Αρχικά στην πρώτη εναλλακτική, την οργανική ανάπτυξη υπάρχει μόνο ένα θετικό στοιχείο το οποίο είναι η βραχυπρόθεσμη ανάπτυξη μεριδίου αγοράς. Αντιθέτως τα αρνητικά στοιχεία της είναι τα εξής:

- Χαμηλή ποιότητα λόγω έλλειψης νέου εξοπλισμού
- Χαμηλά κεφάλαια κίνησης

- Απουσία τμήματος R+D

Η δεύτερη εναλλακτική αυτή της εξαγοράς της «METALLOSCRAP A.E.» παρουσιάζει τα εξής θετικά στοιχεία:

- Αύξηση κατά 25% του μεριδίου αγοράς
- Τμήμα R+D
- Υψηλή ρευστότητα
- Εισαγωγή α' υλών
- Βελτίωση τιμολογιακής πολιτικής
- «Σφίξιμο» πιστωτικής πολιτικής
- Απόκτηση φήμης και πελατείας της εξαγοράσιμης επιχείρησης.

Τα αρνητικά στοιχεία της εξαγοράς είναι τα παρακάτω:

- Υψηλό κόστος εξαγοράς. Ανέρχεται στα 900 εκατομμύρια δρχ., από τα οποία τα 500 θα αποκτηθούν με δάνειο που θα περάσει πολύς καιρός για να αποσβεστεί.
- Περικοπές πολλών θέσεων εργασίας
- Δυσaráσκεια μετόχων για χαμηλή μερισματική απόδοση λόγω κόστους εξαγοράς.

Έπειτα στην τρίτη εναλλακτική δηλαδή στην περικοπή δραστηριοτήτων υπάρχει μόνο ένα θετικό στοιχείο το οποίο είναι η άριστη ποιότητα στα εναπομείναντα προϊόντα, ενώ τα αρνητικά στοιχεία της ιδέας αυτής είναι:

- Η έξοδος από την αγορά εξωτερικού
- Η παράδοση μεριδίου αγοράς στους ανταγωνιστές
- Η μείωση των πωλήσεων
- Το positioning στην αγορά θα πέσει και άλλο.

Τέλος στην τελευταία εναλλακτική αυτής της συμμαχίας με την «METALLOSCRAP A.E.», η διεύρυνση της αγοράς με νέο πελατολόγιο είναι το μόνο θετικό στοιχείο ενώ τα αρνητικά στοιχεία είναι τα

παρακάτω:

- Η στάσιμη ποιότητα, άρα οι πωλήσεις μακροπρόθεσμα θα μειωθούν.
- Ουσιαστικά χαρίζει το Know-How του marketing στους ανταγωνιστές
- Οι αδυναμίες της παραμένουν.

6.2.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Για την υλοποίηση της αλλαγής απαιτείται ένα χρονοδιάγραμμα το οποίο θα έχει χρονικό ορίζοντα δύο έτη. Η ολοκλήρωσή του αποτελείται από τέσσερα εξάμηνα. Στο πρώτο εξάμηνο θα πραγματοποιηθεί η μεταφορά του νέου εξοπλισμού στο ενεργητικό και αναμένεται η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.

Στο δεύτερο εξάμηνο αρχίζουν οι διαδικασίες για χαμηλότερη τιμολογιακή πολιτική και πιο «σφιχτή» πιστωτική πολιτική.

Κατά τη διάρκεια του τρίτου εξαμήνου η εταιρεία υπολογίζει να αποκτηθούν τα κεφάλαια κίνησης και τέλος στο τέταρτο εξάμηνο η εταιρεία υπολογίζει ότι θα μπορεί να αγοράζει πλέον α' ύλες από το εξωτερικό και ότι θα γίνει η μεταφορά του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης στην επιχείρηση.

6.2.6 ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΔΡΑΣΗΣ

Λόγω του ότι η κοινοποίηση του πλάνου δράσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην υλοποίηση της αλλαγής, η διοίκηση της SCRAP A.E. θα πρέπει να πείσει τους άμεσα θιγόμενους να υιοθετήσουν την αλλαγή και

να τη θεωρήσουν δική τους υπόθεση. Επίσης η διοίκηση θα πρέπει να θεσπίσει εκπαιδευτικά προγράμματα έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μάθουν τα νέα συστήματα παραγωγής.

Ακόμη για να γίνει απόλυτα δεκτή η αλλαγή θα πρέπει οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν άμεσα στη σχεδίαση της αλλαγής.

Τέλος, η αλλαγή θα πρέπει να γίνει γνωστή στους πελάτες - προμηθευτές της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα της ενέργειας θα είναι η πιο ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές - πελάτες, η αύξηση παραγγελιών καθώς επίσης και η δυνατότητα εισαγωγής α' υλών.

6.2.7 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η υλοποίηση της αλλαγής είναι το πιο δύσκολο κομμάτι του σχεδιασμού της αλλαγής και κύριο υπεύθυνος για το αν θα πετύχει ή όχι είναι ο γενικός διευθυντής. Πολύ σημαντική παράμετρος είναι το γεγονός να γνωρίζει ο διευθυντής πώς να αποφασίσει την αλλαγή και να την υλοποιήσει με αποτελεσματικότητα, σε διαφορετική περίπτωση θα αποτύχει.

Από την άλλη πλευρά, και ο ρόλος των στελεχών είναι ουσιαστικός γιατί καλούνται να ορίσουν κατευθύνσεις, να προτείνουν αλλαγές και τέλος να τις πραγματοποιήσουν. Συγκεκριμένα, στην επιχείρηση «SCRAP A.E.», θα μπορούσαν να εφαρμοστούν κάποιοι συγκεκριμένοι μέθοδοι για την αποδοχή της αλλαγής από το προσωπικό:

- Η συμμετοχή του προσωπικού στην αναγνώριση του προβλήματος και στην πρόταση λύσεως και
- Η δημιουργία φόβου για τα παρόντα προβλήματα ως αντίδοτο για τον φόβο της αβεβαιότητας του μέλλοντος.

Στην «SCRAP A.E.» και λόγω της απόφασης που έχει λάβει για συγχώνευση με την «METALLOSCRAP A.E.» θα πρέπει να ληφθούν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι θα εγγυώνται ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα.

- 1) Επιλογή του χρόνου για την απορρόφηση της «METALLOSCRAP A.E.»
- 2) Συνεχής έλεγχος της πορείας των προγραμμάτων
- 3) Έλεγχος του κόστους και
- 4) Επιλογή των προγραμμάτων σύμφωνα με την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών της αγοράς.

Τέλος, υπάρχουν 3 συνιστώσες στην επιτυχία της αλλαγής οι οποίες θα βοηθούσαν και την «SCRAP A.E.»

→ Κατανόηση της θέσης των άλλων. Η «SCRAP A.E.» προσπαθεί να δει την αλλαγή μέσα από τα μάτια των ανθρώπων, που θίγονται από αυτή και να προβλέψει τις διαθέσεις και τις αντιδράσεις τους.

→ Συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και τέλος

→ Επικοινωνία.

ΕΒΔΟΜΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

7.1 ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την μελέτη και ανάλυση του μοντέλου αλλαγών που διαπραγματεύεται η Διπλωματική απαιτήθηκε η χρησιμοποίηση πρωτογενών αλλά και δευτερογενών πηγών πληροφόρησης.

Αυτή η πληροφόρηση θεωρείται αναγκαία έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει κατανοητό στην πρακτική του εφαρμογή το μοντέλο που επιλέχθηκε για την εταιρεία SCRAP A.E.

Μέσω της μελέτης των πληροφοριών (δευτερογενών, πρωτογενών) μπορεί να κατανοηθεί:

- το θεωρητικό υπόβαθρο της αλλαγής. Σ' αυτή την περίπτωση απαιτούνται ερωτήματα για το τι σημαίνει αλλαγή (θεωρία), πως αντιλαμβάνονται την αλλαγή οι μεγάλες επιχειρήσεις, και γενικότερα απόψεις συγγραφέων περί αλλαγών.
- Η αλλαγή στην εταιρεία SCRAP A.E. Η συλλογή των στοιχείων από την μελέτη δίνει το δικαίωμα στους ερευνητές να εξετάσουν αν πραγματικά η επιχείρηση SCRAP A.E. εφαρμόζει αλλαγές. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο μας δίνει τη δυνατότητα να αναλύσουμε τη φιλοσοφία της εταιρείας.
- Τέλος, την πρακτική εφαρμογή του μοντέλου των 7 βημάτων στην SCRAP A.E. Μέσα από την έρευνα που διεξάγεται οι μελετητές παρατηρούν αν εφαρμόζεται και σε ποιο βαθμό το μοντέλο αλλαγής που επιλέχθηκε στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

7.2 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα πρωτογενή στοιχεία είναι πληροφορίες οι οποίες δεν υπάρχουν κάπου καταχωρημένες αλλά συλλέγονται με σκοπό να επιλύσουν προβλήματα που απασχολούν τον ερευνητή την συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Όταν τα δευτερογενή στοιχεία δεν είναι ικανά από μόνα τους να βοηθήσουν στην έρευνα τότε η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων κρίνεται απαραίτητη. Συγκεκριμένα στην μελέτη περί αλλαγών χρησιμοποιήθηκαν δύο μέθοδοι συλλογής πρωτογενών στοιχείων.

- Διαγνωστικό ερωτηματολόγιο.

- Τηλεφωνική συνέντευξη.

Στο διαγνωστικό ερωτηματολόγιο γίνεται ανίχνευση της κατάστασης, δηλαδή αν η επιχείρηση έχει φιλοσοφία αλλαγών και αν εφαρμόζει τα 7 βήματα του μοντέλου για μια ολοκληρωμένη αλλαγή.

Στην τηλεφωνική συνέντευξη γίνεται ενημέρωση των ερευνητών για μια συγκεκριμένη αλλαγή (συγχώνευση) που πρόκειται να γίνει στην εταιρεία, καθώς επίσης δίνεται μια σειρά από γενικότερες πληροφορίες για αυτήν (χρηματοοικονομικά στοιχεία, προϊόντα, ιστορικό).

7.2.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η πρωτογενή έρευνα παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα και διευκολύνει πολλές φορές τους ερευνητές.

- Παρέχει σαφή στοιχεία. Οι πληροφορίες είναι ξεκάθαρες και απαντούν σε συγκεκριμένα ερωτήματα των μελετητών.
- Αμεση επαφή. Ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να ζητήσει διευκρινήσεις αν κάποιο σημείο δεν έχει αποσαφηνιστεί. Αυτό κυρίως γίνεται μέσω της προσωπικής και τηλεφωνικής συνέντευξης.
- Καταλληλότητα. Δεδομένα των πρωτογενών πηγών ικανοποιούν κατά

μεγάλο ποσοστό συγκεκριμένες ανάγκες του μελετητή.

7.2.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- **Μεγάλο χρονικό διάστημα.** Σε πολλές περιπτώσεις η συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου μπορεί να γίνει μέσω ταχυδρομείου που σημαίνει καθυστέρηση στην απάντηση. Επιπλέον υπάρχουν πολλές έρευνες που γίνονται μέσω δημοσκοπήσεων, επομένως ενδεχόμενες αναλύσεις των αποτελεσμάτων είναι χρονοβόρες. Το ίδιο συμβαίνει και όταν υπάρχει πλήθος ερωτηματολογίων και οι απαντήσεις πρέπει να ταξινομηθούν μέσω στατιστικών μοντέλων (SPSS).
- **Επάρκεια.** Πολλές φορές τα πρωτογενή στοιχεία μπορεί να μην επαρκούν να καλύψουν τις ανάγκες του ερευνητή και επομένως αυτός θα πρέπει να συλλέξει στοιχεία δευτερογενούς μορφής.

7.3 ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Δευτερογενή στοιχεία συλλέγονται για άλλους σκοπούς και όχι για να επιλύσουν το πρόβλημα που απασχολεί το μελετητή. Τα δευτερογενή στοιχεία ήδη υπάρχουν και χωρίζονται σε εσωτερικά που βασίζονται σε δεδομένα που βρίσκονται εντός της επιχείρησης και τέλος στα εξωτερικά στοιχεία που συλλέγονται εκτός επιχείρησης (βιβλία, περιοδικά).

Στην συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν εξωτερικές πηγές πληροφόρησης, δηλαδή βιβλιογραφία αλλά και περιοδικός τύπος.

7.3.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Μικρό κόστος, σύντομος χρόνος. Ένας από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα των δευτερογενών πηγών πληροφόρησης το μικρό κόστος και το πολύ μικρό χρονικό διάστημα που απαιτείται για την συλλογή τους. Ο ερευνητής απλά χρειάζεται να προστρέξει σε κάποια βιβλιοθήκη για να συλλέξει τις πληροφορίες που θέλει, ενώ «οι δαπάνες που απαιτούνται για την συλλογή των πληροφοριών έχουν ήδη πραγματοποιηθεί από τον αρχικό συλλέκτη» (ΒΛΑΣΗΣ ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ, σελ. 64).
- Κατανόηση. Η χρησιμοποίηση των δευτερογενών πηγών συμβάλλει ώστε:
 - i) ο ερευνητής να κατανοήσει καλύτερα το πρόβλημα.
 - ii) να προτείνει μεθόδους, ή επιπλέον δεδομένα που πρέπει να συγκεντρωθούν.
 - iii) Να αποτελέσουν τα δευτερογενή στοιχεία μια βάση στην οποία θα ερμηνευθούν καλύτερα τα πρωτογενή²².

7.3.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Ακρίβεια. Πολλές φορές τα δευτερογενή στοιχεία ή μάλλον τις περισσότερες φορές πρέπει να ελέγχονται για την αξιοπιστία τους, καθώς μπορούν να γίνουν λάθη είτε στη συλλογή αλλά κατά την ανάλυσή τους.
- Διαθεσιμότητα. Ορισμένες φορές λόγω της φύσης των προβλημάτων είναι πιθανόν να μην υπάρχουν δευτερογενή στοιχεία.
- Επάρκεια. Είναι πιθανόν να μην επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες του ερευνητή.

²² ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΒΛΑΣΗΣ ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, σελ. 64

7.4 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Όπως έχει ειπωθεί παραπάνω για την σωστή μελέτη και ανάλυση κάθε μοντέλου ο μελετητής θα πρέπει να συλλέξει πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία. Για τις ανάγκες λοιπόν αυτής της πτυχιακής καταστήθηκε ερωτηματολόγιο διαγνωστικής μορφής για να βοηθήσει στην συλλογή πρωτογενών στοιχείων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 68 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 65 είναι κλειστές, δύο ερωτήσεις είναι με κλίμακα και μια ανοιχτή. Οι κλειστές ερωτήσεις αποτελούν την πλειοψηφία του ερωτηματολογίου και ο λόγος είναι ότι οι ερευνητές επιδιώκουν να διαγνώσουν μια κατάσταση, αν δηλαδή εφαρμόζεται το συγκεκριμένο μοντέλο στην εταιρεία SCRAP A.E. και κατά πόσο η διοίκηση έχει φιλοσοφία αλλαγών.

Υπάρχουν επιπλέον και δύο ερωτήσεις κλίμακας οι οποίες δείχνουν σε τι βαθμό είναι αναπτυγμένη η συμμετοχή των στελεχών αλλά και εργαζομένων στην παραγωγή ιδεών, ενώ τέλος υπάρχει και μια ανοιχτή ερώτηση στην οποία ζητείται μια ολοκληρωμένη άποψη του ερωτώμενου για την τελική επιλογή της αλλαγής.

Το ερωτηματολόγιο έχει τμηματοποιηθεί σε επτά ενότητες η κάθε ενότητα αποτελεί και ένα βήμα του μοντέλου αλλαγής που εξετάζεται. Στην πρώτη ενότητα το στέλεχος της επιχείρησης καλείται να απαντήσει σε 8 διαγνωστικές ερωτήσεις για την ΑΝΑΓΚΗ Ή ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΕΣ. Το επόμενο τμήμα έχει να κάνει με την ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ / ΑΛΛΑΓΩΝ και αποτελείται από κλειστές ερωτήσεις αλλά και δύο ερωτήσεις κλίμακας. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο

ερωτήσεων γιατί η αντίδραση σε μια αλλαγή στην επιχείρηση σχεδόν πάντα θεωρείται δεδομένη και έτσι κατά την κατάρτιση του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια για μεγαλύτερη εστίαση σ' αυτό το θέμα ώστε να αναζητηθούν οι πραγματικοί λόγοι που τις προκαλούν.

Η επόμενη ενότητα δηλαδή η ΑΠΟΦΑΣΗ / ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ αποτελείται από 5 ερωτήσεις εκ των οποίων η μια ερώτηση είναι ανοιχτή. Με τον ίδιο τρόπο έχουν καταρτισθεί και τα τρία επόμενα βήματα, ο ΣΧΕΔΙΑΜΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ που αποτελείται από οχτώ ερωτήσεις, Η ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΔΡΑΣΗΣ που αποτελείται και αυτή από 12 κλειστές ερωτήσεις, και τέλος το τελευταίο βήμα - ενότητα που είναι η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ που περιέχει 9 κλειστές ερωτήσεις.

ΟΓΔΟΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

8.1 ΑΝΑΓΚΗ Ή ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΕΣ

«Σύμφωνα με τον διευθυντή της επιχείρησης «SCRAP» Κ.Χ. Λαμπάδη ένας σωστός Manager πρέπει να ξέρει να προγραμματίζει, να οργανώνει, να συντονίζει, να υποκινεί, να καθοδηγεί και να ελέγχει. Όλα λοιπόν τα παραπάνω αποτελούν τις διευθυντικές λειτουργίες τις οποίες πρέπει να εκτελεί ένας σωστός Μάνατζερ. Εάν λοιπόν δεν είναι ικανός εν μπορεί να εκτιμήσει σωστά την κατάσταση να εισάγει αλλαγές» (Ερώτηση 1).

Ο κ. Λαμπάδης μας πληροφόρησε ότι το να μην γίνονται αλλαγές σε μια επιχείρηση δεν εξασφαλίζει απαραίτητα μεγαλύτερη σταθερότητα από την ίδια την αλλαγή. Μας λέει ότι η διαδικασία της αλλαγής δεν είναι εύκολη απόφαση για να πραγματοποιηθεί από την επιχείρηση. Πολλές φορές μπορεί με την αλλαγή να ανατραπεί η πορεία της επιχείρησης γι' αυτό και σε πολλές περιπτώσεις ένα εμπόδιο αποτελεί και το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι είναι ευχαριστημένοι με την τωρινή τους κατάσταση.

Ο Διευθυντής της «SCRAP» υποστηρίζει ότι το μεγαλύτερο μέρος των αλλαγών πρέπει να περνάει από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Στην επιχείρηση του λοιπόν συμμετέχουν όλα τα στελέχη της επιχείρησης τους από τα ανώτερα μέχρι τα κατώτερα. Σε όλους δίνεται το δικαίωμα έκφρασης των απόψεων τους και ιδεών περί αλλαγής (ερώτηση 4).

Η εισαγωγή αλλαγών είναι μια σημαντική λειτουργία του Μάνατζμεντ στην επιχείρηση του κ. Λαμπάδη. Το να μπαίνουν σε εφαρμογή οι ιδέες της επιχείρησης για αλλαγή αποτελεί καθοριστικό ρόλο για την «SCRAP». Μια αλλαγή στην επιχείρηση πάντα βοηθάει στην εξέλιξη της πορείας της (ερώτηση 5).

Ο κ. Λαμπάδης μας λέει ότι μπορεί να πραγματοποιεί διάφορες αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης όπως στη διοίκηση, στο προσωπικό, στα στελέχη κλπ. Οι αλλαγές αυτές είναι μια βασική λειτουργία του Μάνατζμεντ της επιχείρησης. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια πάντα ότι επιφέρει η οποιαδήποτε αλλαγή και θετικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα μια αλλαγή στο προσωπικό ή στα στελέχη μιας επιχείρησης μπορεί να είναι αρνητική εάν αυτά υποβιβαστούν σε μια κατώτερη θέση, επίσης για να αυξηθεί η παραγωγικότητα αλλά και να βελτιωθεί δεν πρέπει να εφαρμοστούν όσο το δυνατόν περισσότερες αλλαγές. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η αλλαγή κανονισμών της επιχείρησης δεν είναι μια εύκολη διαδικασία.

8.2 «ΠΑΡΑΓΩΓΗ» ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

Η επιχείρηση του κ. Λαμπάδη για να εισάγει μια αλλαγή στην επιχείρηση εφαρμόζει ομαδικές συζητήσεις. Σ' αυτές τις ομαδικές συζητήσεις τα στελέχη της επιχείρησης συμμετέχουν και εκφράζουν αλλά και ανταλλάσσουν απόψεις σχετικά με τις αλλαγές. Η συμμετοχή των εργαζομένων λοιπόν σε πολλές περιπτώσεις είναι απαραίτητη γιατί λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις και οι προτάσεις τους (ερωτήσεις 1 και 2).

Ο κ. Λαμπούδης μας λέει ότι το συμμετοχικό Μάνατζμεντ ως λύση παραγωγής αλλαγών δεν είναι ευρέως γνωστό. Για να εφαρμοστεί το συμμετοχικό Μάνατζμεντ οι εργαζόμενοι πρέπει να θέλουν να συμμετέχουν, πρέπει να έχουν πειστεί για το ποιος είναι ο ρόλος τους και τέλος πρέπει να θέλουν να διατυπώσουν καινούργιες ιδέες (ερώτηση 5).

Αναμφισβήτητα μας λέει ο Διευθυντής της επιχείρησης όταν οι άνθρωποι δουλεύουν κάτω από κατάλληλες συνθήκες είναι και εύκολο να αποδώσουν. Όταν λοιπόν οι εργαζόμενοι εκφράζονται πάνω στον

τρόπο δουλειάς τους εργάζονται και καλύτερα (ερώτηση 6).

8.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Ο κ. Λαμπούδης λέει ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να μη δεχθούν μια αλλαγή γιατί ίσως δεν έχουν ξεκάθαρη αντίληψη των στόχων της. Γι' αυτό λοιπόν οι εργαζόμενοι για να δεχθούν πιο εύκολα τις αλλαγές ενημερώνονται για τις μελλοντικές αλλαγές. Ο Μάνατζερ επιδρά καθοριστικά στο να μην υπάρχουν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους αποκρύπτοντας πολλές φορές τις δυσκολίες που μπορούν να προκύψουν έτσι ώστε να υπάρχει και λιγότερη αντίδραση.

Η διοίκηση στην επιχείρηση της «SCRAP» συντονίζει, οργανώνει και προγραμματίζει τα πάντα στην επιχείρηση. Η διοίκηση είναι που φροντίζει για το άλφα και το ωμέγα του εσωτερικού της επιχείρησης (π.χ. για το προσωπικό και τα στελέχη της). Όταν λοιπόν το προσωπικό της επιχείρησης γνωρίζει ότι σε κάθε αλλαγή εμπλέκεται η διοίκηση τότε διευκολύνεται και να τις αποδεχθεί.

Κατά τη γνώμη του Διευθυντή κάθε εργαζόμενος που βρίσκεται σε μια επιχείρηση δεν θα πρέπει να κοιτάει ούτε τα προσωπικά του συμφέροντα ούτε τις προσωπικές του φιλοδοξίες γιατί αυτό σημαίνει ότι δεν δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για την επιχείρηση (ερώτηση 6).

Στην επιχείρηση «SCRAP» ο διευθυντής ενημερώνει βέβαια το προσωπικό του αλλά όταν πρόκειται για κάποιες αλλαγές δεν τους λέει την αλήθεια γιατί δεν αποδέχονται καλύτερα τις αλλαγές. Βέβαια η αντίδραση των στελεχών σε κάθε αλλαγή δεν σημαίνει ότι αδιαφορούν γι' αυτήν. Οι υφιστάμενοι θέλουν να ακούν τις θετικές πλευρές της αλλαγής για να τη δεχθούν διαφορετικά δεν δέχονται την πραγματική αλήθεια.

Οι εργαζόμενοι της «SCRAP» αντιστέκονται στην αλλαγή από

φόβο για το άγνωστο. Το προσωπικό εν γνωρίζει τόσα όσα γνωρίζει ο Μάνατζερ γι' αυτό το λόγο αντιστέκονται σε μια αλλαγή. Ετσι λοιπόν ο υπεύθυνος εφαρμογής προσέχει τις αντιδράσεις κατά την αλλαγή γιατί έχει μεγάλο μερίδιο ευθύνης (ερώτηση 11).

Οι απλοί εργάτες στην «SCRAP» δεν έχουν τις γνώσεις αλλά και την ίδια ακριβώς ενημέρωση από τα ανώτερα στελέχη. Είναι λοιπόν λογικό οι εργάτες να φέρνουν πιο συχνά αντίσταση σε μια αλλαγή. Επί πλέον οι εργαζόμενοι ακούγοντας για μια αλλαγή στην επιχείρηση από ένα προϊστάμενο την αντιμετωπίζουν με δυσπιστία γιατί έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα όπως τους υφισταμένους.

Στην επιχείρηση ο κ. Λαμπούδης προσπαθεί και κάνει ότι μπορεί παραπάνω στο προσωπικό του για να αποδίδει και καλύτερα. Στη συγκεκριμένη λοιπόν περίπτωση της αλλαγής όπου οι εργαζόμενοι προβάλλουν συχνά αντίσταση γίνονται κάποιες αυξήσεις στο μισθό τους αλλά και χορηγούνται κάποια «bonus» για την αποδοχή της (ερώτηση 19).

8.4 ΑΠΟΦΑΣΗ / ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ

Ο κ. Λαμπάδης δίνει δυνατότητες και ευκαιρίες στους υπαλλήλους της. Πιο συγκεκριμένα, όταν γίνονται αλλαγές στο προσωπικό δίνεται η δυνατότητα στους ίδιους τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν να εφαρμόσουν αυτή την αλλαγή (ερώτηση 1).

Η διοίκηση σε μια επιχείρηση παίζει καθοριστικό ρόλο. Η διοίκηση είναι αυτή που παίρνει σημαντικές αποφάσεις που επιβλέπει, ελέγχει, οργανώνει και προγραμματίζει. Γι' αυτό ακριβώς τον λόγο και η διοίκηση της «SCRAP» αποφασίζει ή να επιλέγει την εναλλακτική / αλλαγή που θα ακολουθηθεί στην εταιρεία (ερώτηση 2).

Όπως αναφέραμε στα παραπάνω η διοίκηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την εταιρεία όποτε ο στόχος παραγωγικότητας του προσωπικού είναι μεγαλύτερο από εκείνον της διοίκησης. Γι' αυτό άλλωστε υπάρχουν και τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα τα οποία χωρίζουν τα ανώτερα από τα κατώτερα στελέχη πράγμα που σημαίνει ότι το προσωπικό δεν είναι ικανό να αποφασίσει για τις αλλαγές που αφορούν την παραγωγική διαδικασία (ερώτηση 3).

8.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Ο Διευθυντής της «SCRAP» ο κ. Λαμπούδης μας ενημερώνει σχετικά με το χρονοδιάγραμμα της αλλαγής. Η διοίκηση της επιχείρησης αφού βρει την ιδέα της αλλαγής δημιουργεί το πλάνο δράσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι τελειώνει το πιο δύσκολο κομμάτι της δουλειάς. Οι Μάνατζερ αφού μελετήσουν την αλλαγή περνάνε αμέσως στην εφαρμογή τους (ερώτηση 1 και 2).

Η επιχείρηση πριν αποφασίσει να υιοθετήσει μια αλλαγή την μελετάει, προσέχει για το τι επιπτώσεις που μπορεί να έχει σ' αυτή, κοιτάει ποια θα είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα της. Το να υιοθετήσει μια αλλαγή η επιχείρηση μέσα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα δεν σημαίνει ότι η αντίσταση των εργαζομένων μειώνεται (ερώτηση 3).

Ο κ. Λαμπούδης υποστηρίζει ότι η αντίδραση των εργαζομένων δεν έχει να κάνει με το χρονικό διάστημα της εισαγωγής της αλλαγής. Δηλαδή δεν αληθεύει ότι όσο περισσότερος χρόνος αφιερώνεται στην εισαγωγή των αλλαγών τόσο λιγότερο θα το αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Αντίθετα ο διευθυντής υποστηρίζει ότι όταν αφιερώνουμε

χρόνο στο πρόγραμμα αλλά και στην εφαρμογή μιας αλλαγής τότε αυτή γίνεται ευκολότερα αποδεκτή (Ερώτηση 4).

8.6 ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΔΡΑΣΗΣ

Η «SCRAP» αφού αποφασίσει να κάνει κάποια αλλαγή ξεκαθαρίζει τους στόχους της έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει ευκολότερα αποδεκτή. Η διοίκηση πάντα φροντίζει να μην ανακοινώνεται μια αλλαγή σε ένα πίνακα ανακοινώσεων γιατί είναι καθαρό απρόσωπο όπως και ο γραπτός λόγος. Ο διευθυντής επικοινωνεί με το προσωπικό του και πολλές φορές για να γίνουν πιο εύκολα αποδεκτές οι αλλαγές του τις ανακοινώνει επίσημα. Βέβαια δεν παραβλέπει να πληροφορεί και εκ των προτέρων το προσωπικό για αλλαγές που το αφορούν.

Ο κ. Λαμπούδης όταν έχει και ανακοινώσει μια αλλαγή του εσωτερικού της επιχείρησης του ενημερώνει τα στελέχη του λέγοντας τους τους λόγους για τους οποίους είναι απαραίτητο να γίνει, χωρίς όμως να γνωρίζουν αναλυτικά για το τι συμβαίνει στην επιχείρηση.

8.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Ο Διευθυντής της «SCRAP» αφού εφαρμόσει την αλλαγή στην επιχείρηση του δεν σταματάει εκεί. Πληροφορεί τους εργαζόμενους με λεπτομέρειες που αφορούν την αλλαγή ώστε να ανταποκριθούν σ' αυτή σωστά. Και έτσι η εισαγωγή σε μια αλλαγή γίνεται πάντα αργά και σταθερά οπότε δίνεται και η δυνατότητα στους εργαζόμενους να κατανοούν όλες τις κινήσεις και να αποδίδουν καλύτερα (ερώτηση 2).

Όταν μπαίνει η επιχείρηση στη διαδικασία της αλλαγής το κάνει για τη βελτίωσή της. Έτσι λοιπόν η μεγαλύτερη πιθανότητα είναι να επηρεάσει θετικά την «SCRAP».

Ο Μάνατζερ της επιχείρησης πρέπει να έχει την ικανότητα να διοικεί την επιχείρηση να την οργανώνει, να την προγραμματίζει και να την ελέγχει. Έτσι λοιπόν από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι οι Μάνατζερ είναι κατάλληλοι να εφαρμόζουν αλλαγές.

Ο κ. Λαμπούδης όταν είναι έτοιμος να εφαρμόσει μια αλλαγή λαμβάνει υπόψη του το προσωπικό. Ο ανθρώπινο παράγοντας στην επιχείρηση είναι απαραίτητος και καθοριστικός οπότε δίνεται μεγάλη βάση στα ανθρώπινα προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά η επιχείρηση πάντα προσπαθεί να τα λύσει έτσι ώστε να μπορεί να πραγματοποιήσει την εισαγωγή μιας αλλαγής (ερώτηση 7).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω μια επιχείρηση για να έχει σωστή και ανοδική πορεία κατά τη διάρκεια εισαγωγής των αλλαγών της θα πρέπει να ενημερώνει το προσωπικό της. Η καλύτερη πληροφόρηση των ανθρώπων έχει σαν αποτέλεσμα την καλύτερη αποδοτικότητα στην εργασία τους.

ΕΝΑΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

9.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ\

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα μέσα στην εργασία οι εναλλακτικές που έχουν προκύψει είναι πέντε αλλά μόνο μια από αυτές θεωρείται η πιο κατάλληλη για την επιχείρηση μα και για τις ανάγκες που θέλει να καλύψει πραγματοποιώντας μια αλλαγή. Κάθε μια από αυτές είχε κάποια πλεονεκτήματα αλλά είτε το κόστος εφαρμογής της, είτε τα αρνητικά στοιχεία που θα εμφανιζόταν από την εκτέλεσή της την έκριναν ως μη κατάλληλη για εφαρμογή. Αναφέροντας περιληπτικά όλες τις εναλλακτικές.

- 1) Οργανική ανάπτυξη
 - 2) Εξαγορά της «METALLOSCRAP A.E.»
 - 3) Συγχώνευση δια της απορροφήσεως της «METALLOSCRAP A.E.»
 - 4) Περικοπές δραστηριοτήτων
 - 5) Συμμαχία με «METALLOSCRAP A.E.» σε θέματα marketing
- προτείνουμε ως πιο κατάλληλη την τρίτη δηλαδή την συγχώνευση δια της απορροφήσεως της «METALLOSCRAP A.E.».

Συγκρίνοντας όλες τις εναλλακτικές μεταξύ τους παρατηρήσαμε πως η συγχώνευση με την «METALLOSCRAP A.E.» θα παρείχε στην επιχείρησή μας τα περισσότερα πλεονεκτήματα με το μικρότερο κόστος και χωρίς ουσιαστικά να προκύψει η ανάγκη για δανειοληψία. Τα πλεονεκτήματα από την συγχώνευσης υπερτερούν όλων των άλλων εναλλακτικών τόσο σε αριθμό όσο και σε αναγκαιότητα. Αναφορικά θα λέγαμε πως τα θετικά που προκύπτουν από την συγχώνευση είναι ακόμα περισσότερα από της εξαγοράς με κυριότερο πλεονέκτημα το μικρότερο κόστος και τη μη δυσαρέσκεια των εργαζομένων και μετόχων από την

αλλαγή.

Αναλυτικότερα, τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την συγχώνευση αναφέρονται παρακάτω. Αρχικά μέσω της συγχώνευσης θα εισαχθεί στην επιχείρησή μας νέος πάγιος εξοπλισμός λόγω του γεγονότος ότι η «METALLOSCRAP A.E.» είναι πιο εκσυγχρονισμένη και πιο μεγάλη επιχείρηση από τη δικιά μας, άρα θα βελτιωθεί και η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Επιπλέον, θα αυξηθεί το μερίδιο αγοράς αφού θα πάρουμε και το 25% της «METALLOSCRAP A.E.» με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση της πελατείας. Ακόμα θα αποκτήσουμε αυτόματα τμήμα R+D (research and development) κάτι που στερείται η «SCRAP A.E.», όπως επίσης και τη φήμη και πελατεία της «METALLOSCRAP A.E.». Οσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική μας θα βελτιωθεί, αφού το κόστος θα πέσει ενώ παράλληλα η πιστωτική πολιτική που ακολουθούσε η επιχείρηση θα σφίξει. Έτσι με δυνατή πλέον χρηματοοικονομική κατάσταση (υψηλή ρευστότητα και χαμηλή δανειακή επιβάρυνση) θα μπορέσει να κτυπήσει τον μοναδικό της πλέον αντίπαλο την «ALUMINOSCRAP A.E.». Οσον αφορά την σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου τα 2/5 του θα αποτελούνται από διοικητικά στελέχη τη «METALLOSCRAP A.E.» και τα 3/5 από διοικητικά στελέχη της «SCRAP A.E.», έτσι δημιουργείται αυτόματα μια δομή μέσα στην επιχείρηση η οποία ευνοεί το συμμετοχικό management άρα την παραγωγή νέων και καλύτερων ιδεών. Από την πλευρά των εργαζομένων δεν θα υπάρχουν δυσαρέσκεις αφού δεν θα γίνει περικοπή θέσεων. Στην περίπτωση της εξαγοράς της «METALLOSCRAP A.E.» οι περικοπές πολλών θέσεων θα ήταν αναγκαίες, απεναντίας με την συγχώνευση θα δημιουργηθεί η ανάγκη για αύξηση των θέσεων λόγω των οικονομιών κλίμακας. Άρα αποκτά ένα συγκριτικό πλεονέκτημα αυτού της διατήρησης των φιλικών σχέσεων ανάμεσα στο προσωπικό και τη διοίκηση. Τέλος, όσον αφορά την σχέση τη με τους μετόχους θα

δημιουργηθεί ένα κλίμα εύνοιας και ικανοποίησης για την υψηλή μερισματική απόδοση που θα τους χορηγηθεί λόγω της αύξησης της κερδοφορίας.

Το μόνο αρνητικό στοιχείο που θα προκύψει από την συγχώνευση είναι αυτό του μεγάλου κόστους που συγκριτικά όμως με την εξαγορά είναι περίπου το μισό. Το κόστος της συγχώνευσης θα ανέλθει, όπως υπολογίστηκε στα 400 εκατομμύρια χωρίς να απαιτηθεί δάνειο για την κάλυψή του, ενώ αντίθετα το κόστος της εξαγοράς θα έφτανε τα 900 εκατομμύρια, εκ των οποίων τα 500 θα ήταν δάνειο που θα περνούσε πολύ καιρός για να αποσβεστεί.

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται φανερό πως η απόφαση για συγχώνευση θα προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στην «SCRAP A.E.», που με σωστή διαχείριση θα μπορέσουν να ανεβάσουν την επιχείρηση στην κορυφή.

9.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Με δεδομένη την απόφαση πραγματοποίησης της αλλαγής, δηλαδή της συγχώνευσης δια της απορροφήσεως της «METALLOSCRAP A.E.», θα γίνει μια ανάλυση κόστους - ωφέλειας των συνεπειών σε δύο περιπτώσεις. Πρώτον, στην περίπτωση που δεν πραγματοποιηθεί η αλλαγή και δεύτερον, στην περίπτωση που πραγματοποιηθεί η αλλαγή. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να εξετάσουμε ακόμη πιο λεπτομερειακά τα οφέλη αλλά και παράλληλα τα κόστη που θα προκύψουν από την συγχώνευση ώστε να είμαστε σίγουροι πως η απόφαση που θα λάβουμε είναι η πιο κατάλληλη και αποδοτική για την

επιχείρηση «SCRAP A.E.». Επίσης μέσα από αυτή την ανάλυση μπορούμε να προλάβουμε τυχόν ατέλειες ή λάθη που υπάρχει πιθανότητα να προκύψουν και να τα διορθώσουμε πριν έχουν σοβαρό αντίκτυπο στην επιχείρησή μας.

Αρχικά, θα γίνει ανάλυση της περίπτωσης που δεν πραγματοποιηθεί η αλλαγή, όπου θα επιχειρήσουμε να καταγράψουμε τα κόστη που θα έχει αυτή η απόφαση, όπως επίσης και τα οφέλη που θα προσκομίσουμε από τη μη αλλαγή. Το κόστος που θα έχει η «SCRAP A.E.» όσον αφορά τις πωλήσεις της θα είναι να μειωθούν κατά 15% λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού και των πιέσεων που θα δέχεται από τις κυρίαρχες στο χώρο επιχειρήσεις δηλαδή των «METALLOSCRAP A.E.» και «ALOUMINOSCRAP A.E.». Ακόμα θα μειωνόταν το μερίδιο αγοράς κάτω από το 30% κάτι που θα αποδυνάμωνε ακόμα περισσότερο την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά ενώ τα έξοδα θα παρέμεναν σταθερά αν όχι αυξητικά, η μείωση των εσόδων κατά 15% λόγω του ανταγωνισμού, θα είχε ως αποτέλεσμα να βρεθεί η «SCRAP A.E.» σε δυσχερή οικονομική θέση. Επίσης, η φήμη για κακή ποιότητα θα συνόδευε την επιχείρηση και τα προϊόντα της κάτι που θα οδηγούσε σε μείωση του positioning στα μάτια των καταναλωτών. Τέλος, όλες αυτές οι δυσκολίες που θα αντιμετώπιζε η «SCRAP A.E.», όσον αφορά και την εσωτερική της κατάσταση όσο και την εικόνα που θα έδινε προς τα έξω θα ήταν ένα κίνητρο για τους ανταγωνιστές για πόλεμο τιμών, κάτι που δεν θα το άντεχε η επιχείρηση λόγω του υψηλού κόστους. Από την άλλη πλευρά, η μόνη ωφέλεια που θα προέκυπτε από τη μη συγχώνευση θα ήταν να μην δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων οι οποίοι δεν θα ήταν αναγκασμένοι να υποστούν οποιαδήποτε αλλαγή.

Το δεύτερο σκέλος της ανάλυσης περιλαμβάνει την περίπτωση όπου πραγματοποιείται η αλλαγή και αντίστοιχα αναφέρονται τα κόστη

και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτήν. Τα κόστη που θα δημιουργόταν από την αλλαγή θα ήταν κυρίως έξοδα για να καλυφθούν οι ανεπάρκειες και οι ελλείψεις του προσωπικού που θα δημιουργούνταν από τις νέες ανάγκες. Αναλυτικότερα θα έπρεπε να γίνει εκπαίδευση τεχνικού προσωπικού στο νέο πάγιο εξοπλισμό κάτι που θα κόστιζε περίπου 100 εκατομμύρια. Επειτα θα έπρεπε να γίνει πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού στο R+D, αφού το τμήμα είναι νέο για την «SCRAP A.E.» και οι ανάγκες του δεν μπορούν να καλυφθούν μόνο από την «METALLOSCRAP A.E.». Υπολογίζεται ότι οι ετήσιες αποδοχές του νέου προσωπικού θα ανέρχονται στα 50 εκατομμύρια δραχμές. Τέλος, υπάρχει η περίπτωση μιας ενδεχόμενης αντίστασης του προσωπικού στην αλλαγή.

Από την άλλη πλευρά οι ωφέλειες που προκύπτουν από την αλλαγή είναι πολλές και σημαντικές για την «SCRAP A.E.». Οι περισσότερες από αυτές έχουν αναφερθεί και αναλυθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο της ανάλυσης της τελικής επιλογής και για τον λόγο αυτό θα αναφερθούν εδώ περιληπτικά:

- 1) Υψηλά διαθέσιμα, άρα υψηλή ρευστότητα και υψηλά κεφάλαια κίνησης,
- 2) Εγκαθίδρυση τμήματος R+D, άρα θα υπάρχει ερευνητική δραστηριότητα που θα οδηγήσει σε νέες επενδύσεις.
- 3) Ο νέος πάγιος εξοπλισμός θα επιφέρει βελτίωση ποιότητας, ξεπέρασμα κακής πρωτάρχουσας φήμης, αύξησης πωλήσεων και καλύτερη πιστωτική πολιτική
- 4) Ανάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, άρα βελτίωση positioning στην αγορά και θέση ηγέτη, αφήνοντας την «ALOUNIMOSCRAP A.E.» στην 2^η θέση.
- 5) Ισχυρή κουλτούρα στην επιχείρηση και τέλος
- 6) Το τμήμα marketing θα μπορούσε να δράσει ελεύθερα έχοντας ως

βάση τα υψηλά κεφάλαια κίνησης, άρα δεν αποχωρεί και ο διευθυντής μάρκετινγκ.

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται φανερό ότι συμφέρει στην «SCRAP A.E.» να γίνει η αλλαγή μιας και τα οφέλη υπερκαλύπτουν τα κόστη που προκύπτουν, όπως επίσης και τα οφέλη που θα προκύψουν από την αλλαγή είναι πολλαπλάσια αυτών που δημιουργούνται σε περίπτωση μη αλλαγής.

9.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η «SCRAP A.E.» γνωρίζει πως η αλλαγή είναι το μοναδικό μέσο το οποίο μπορεί να κρατήσει μια επιχείρηση ψηλά, γι' αυτό το λόγο έχει και υψηλή προσαρμοστικότητα στις ανάγκες που δημιουργούνται από το περιβάλλον ώστε να μπορεί κάθε φορά να τις προλαβαίνει και να τις καλύπτει. Η «SCRAP A.E.» πρόβλεψε σχετικά γρήγορα τον αναμενόμενο κίνδυνο από ένα νεοεισερχόμενο ανταγωνιστή την «METALLOSCRAP A.E.» και πήρε την καλύτερη απόφαση, μεταξύ όλων των πέντε εναλλακτικών στρατηγικών κινήσεων, να επέλθει δηλαδή η συμφωνία συγχώνευσης των 2 εταιρειών με απορρόφηση της «METALLOSCRAP A.E.» από την «SCRAP A.E.». Η επιχείρηση πιστεύει πως αυτή η στρατηγική κίνηση που ετοιμάζεται να κάνει έχει πολλές προοπτικές επιτυχίας και αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι κάθε βήμα της είναι μελετημένο και σχεδιασμένο με πολύ προσοχή. Μέσα από όλες τις αναλύσεις που προηγήθηκαν, η «SCRAP A.E.» επιχείρησε να προβλέψει τόσο τα κόστη όσο και τα οφέλη που θα προέκυπταν από την συγχώνευση με την «METALLOSCRAP A.E.» και το αντίθετο. Επίσης, η καταγραφή και ανάλυση όλων των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε στρατηγικής κίνησης δίνει στην «SCRAP A.E.»

την σιγουριά της ορθής απόφασης.

Μέσα από αυτή την κίνηση θα μπορέσει η «METALLOSCRAP A.E.» να αξιοποιήσει όλους τους πόρους και τις δυνατότητες της στο έπακρο και παράλληλα να ανέβει στην κορυφή, υποσκελίζοντας τον τωρινό ηγέτη την «ALUMINOSCRAP A.E.». Επίσης, μέσα από αυτήν την έρευνα και ανάλυση η επιχείρηση δοκιμάστηκε ώστε να μπορέσει να διαχειρίζεται επιτυχημένα κάθε επερχόμενη αλλαγή, προβλέποντας οποιεσδήποτε αντιδράσεις και επιλέγοντας την καλύτερη λύση για αυτήν.

Η επιχείρηση υπολογίζει πως αυτή η κίνηση της συγχώνευσης δια της απορρόφησης της «METALLOSCRAP A.E.», θα τελειώσει οριστικά μέσα σε μια διετία και θα μπορέσει να λύσει πολλά από τα προβλήματα της όσον αφορά τον υψηλό ανταγωνισμό, την ορθή διοίκηση προσωπικού και την σωστή χρηματοοικονομική διαχείριση. Απώτερο στόχος της «SCRAP A.E.» είναι να διαγράψει τις αδυναμίες της και να μπορέσει να ηγηθεί του κλάδου υποσκιάζοντας την «ALUMINOSCRAP A.E.».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Rosabeth Moss Kanter, “ On The Frontiers of Management ”, A Harvard Business Review Book.
2. James McCalman and Robert A. Paton, “ Change management ”, Paul

Chapman Publishing Ltd.

3. Murray M. Dalziel, Stephen C. Schoonover, “ Changing Ways ” , AMA Membership Edition.

4. Tony Eccles, “ Succeeding With Change ” , McGraw-Hill Book Company.

5. Valerie Stewart, “ CHANGE The challenge for Management, McGraw-Hill Book Company ”.

6. Christopher Mabey and Bill Mayon-White, “ Managing Change ” 2nd Edition, Paul Chapman Publishing

7. Roge D’Aprix, “ Communicating for Change ”, Jossey -Bass Publishers.

8. Christopher Ridgeway and Brian Wallange, “ Empowering Change ”, (The role of people management), Institute of personnel and development.

9. David A. Nadler, “ Champions of Change ” , How Ceo’s and their companies are mastering the skills of radical change, Jossey-Bass Publishers.

10. Donald C. Hambrick, David A. Nadler, Michael L. Tusman, “ Navigating Change ”, Harvard Business School Press.

11. Change Management, Εγχειρίδιο του Kingston University.

12. Patrick Montana & Bruce H. Charvon, “ Μανατζμεντ ” , Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

13. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, « Στρατηγική των Επιχειρήσεων » , Εκδόσεις Μπένου.

14. Χαράλαμπος Κ. Κανελόπουλος, « Management Αποτελεσματικής Διοίκησης ».

15. Βλάσης Σταθακόπουλος, « Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς » , Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ (μέσω ηλεκτρονικού τύπου)

1. ΕΞΠΡΕΣ , Μάρτιος 2007, Άρθρα σχετικά με Σίδηρο, Χάλυβα, Αλουμίνιο.
2. ΕΞΠΡΕΣ, Φεβρουάριος 2005, Άρθρα σχετικά με Σίδηρο, Χάλυβα, Αλουμίνιο.

3. ΕΞΠΡΕΣ, Μάρτιος 2006, Άρθρα σχετικά με Σίδηρο, Χάλυβα, Αλουμίνιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

MANAGEMENT ΑΛΛΑΓΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α) ΑΝΑΓΚΗ Ή ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΕΣ

1. Μπορεί ένας Μάνατζερ που δεν είναι ικανός να εκτιμήσει σωστά την κατάσταση να εισάγει αλλαγές;

Ναι Όχι

2. Πιστεύεται ότι η απουσία αλλαγών εξασφαλίζει μεγαλύτερη σταθερότητα απ'ότι η ίδια η αλλαγή;

Ναι Όχι

3. Πιστεύεται ένα εμπόδιο της αλλαγής αποτελεί και το γεγονός ότι πο'λυ άνθρωποι είναι ευχαριστημένοι με την τωρινή τους κατάσταση;

Ναι Όχι

4. Η πλειοψηφία των αλλαγών πρέπει να ξεκινάει από την κορυφή και να κατεβαίνει προς τα «κάτω»;

Ναι Όχι

5. Η εισαγωγή αλλαγών πιστεύεται είναι μια βασική λειτουργία του Μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις;

Ναι Όχι

6. Πιστεύεται ότι κάθε αλλαγή είναι θετική για το προσωπικό, τα στελέχη και την διοίκηση μιας επιχείρησης;

Ναι Όχι

7. Η αλλαγή των κανονισμών μιας επιχείρησης είναι μια εύκολη διαδικασία;

Ναι Όχι

B) « ΠΑΡΑΓΩΓΗ » ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ - ΑΛΛΑΓΩΝ

1. Εφαρμόζονται ομαδικές συζητήσεις ως λύση για την εισαγωγή μιας αλλαγής;

Συχνά Σπάνια Καθόλου

2. Λαμβάνεται υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις των εργαζομένων σε περίπτωση αλλαγής;

Συχνά Σπάνια Καθόλου

3. Πιστεύεται ότι για την εισαγωγή μιας αλλαγής η πιο κατάλληλη είναι η Διεύθυνση Προσωπικού;

Ναι Όχι

4. Λειτουργεί ειδικό τμήμα παραγωγής εναλλακτικών / αλλαγών;

Ναι Όχι

5. Πιστεύεται ότι είναι ευρέως γνωστό το τι είναι συμμετοχικό Μανατζμεντ ως λύση παράγωγης αλλαγών;

Ναι Όχι

6. Πιστεύεται ότι οι άνθρωποι εργάζονται καλύτερα όταν εκφράζονται πάνω στον τρόπο δουλειάς τους;

Ναι Όχι

7. Θυμάστε κάποια συγκεκριμένη αλλαγή που συνέβη στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

Γ) ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

1. Πιστεύεται ότι οι άνθρωποι δέχονται μια αλλαγή όταν μπορούν να επηρεάσουν τους στόχους της; (γιατί;)

Ναι Όχι

2. Πιστεύεται πως η άρνηση των εργαζομένων να δεχθούν μια αλλαγή

προέρχεται από τη μη ξεκάθαρη αντίληψη των στόχων της;

Ναι Όχι

3. Για να μειώσετε την αντίσταση των εργαζομένων σε αλλαγές τονίζετε τις αλλαγές που θα συμβούν τα επόμενα χρόνια;

Ναι Όχι

4. Σε περίπτωση αλλαγής είναι αποδοτικό ο μάνατζερ να αποκρύπτει τις δυσκολίες που πρόκειται να προκύψουν έτσι ώστε να συναντήσει λιγότερη αντίδραση;

Ναι Όχι

5. Πιστεύεται ότι η αποδοχή μιας αλλαγής διευκολύνεται όταν το προσωπικό γνωρίζει ότι η Διοίκηση εμπλέκεται σε βάθος;

Ναι Όχι

6. Αλλαγές που αφορούν προσωπικές φιλοδοξίες των στελεχών προκαλούν αντιδράσεις;

Ναι Όχι

7. Όταν λέμε την αλήθεια στο προσωπικό τότε ενδέχεται καλύτερα τις αλλαγές;

Ναι Όχι

8. Όταν τα στελέχη αντιδρούν σε μια αλλαγή αυτό σημαίνει ότι δεν ενδιαφέρονται για αυτήν;

Ναι Όχι

9. Οι υφιστάμενοι θέλουν να ακούν μόνο θετικές πλευρές της αλλαγής για να τη δεχθούν;

Ναι Όχι

10. Όταν η αλλαγή αντιμετωπίζει αντιδράσεις πιστεύεται ότι έχει μεγάλο μερίδιο ευθύνης ο υπεύθυνος εφαρμοστής της;

Ναι Όχι

11. Πιστεύεται ότι οι περισσότεροι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή από φόβο για το άγνωστο;

Ναι Όχι

12. Πιστεύεται ότι οι απλοί εργάτες μιας επιχείρησης φέρνουν πιο συχνά αντίσταση σε μια αλλαγή;

Ναι Όχι

13. Πιστεύεται ότι όταν μια αλλαγή προέρχεται μόνο από τον προϊστάμενο αντιμετωπίζεται με δυσπιστία από τους εργαζομένους;

Ναι Όχι

14. Πιστεύεται ότι είναι πιο εύκολο να αλλάξεις τον προϊστάμενο σου παρά τον υφιστάμενο σου;

Ναι Όχι

15. Πιστεύεται ότι γενικά οι άνθρωποι αρνούνται μια αλλαγή που δεν αντιλαμβάνονται αρκετά;

Ναι Όχι

16. Πιστεύεται ότι ο καλύτερος τρόπος εισαγωγής μιας αλλαγής είναι να εξηγήσεις στους άλλους γιατί αντιστέκονται;

Ναι Όχι

17. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι σχεδόν πάντα πιο «συγκινησιακή» παρά «λογική» ;

Ναι Όχι

18. Θεωρείται ότι η αύξηση αμοιβών ή η χορήγηση κάποιων «bonus είναι μέσο για την αποδοχή μιας αλλαγής;

Ναι Όχι

19. Οι Μάνατζερ αντιστέκονται λιγότερο στην αλλαγή από ότι το προσωπικό;

Ναι Όχι

Δ) ΑΠΟΦΑΣΗ - ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ

1. Είναι σωστό να επιτρέπουμε στα άτομα που αφορά μια αλλαγή , να προγραμματίζουν το ρυθμό εφαρμογής ;

Ναι Όχι

2. Ποιός τελικά αποφασίζει ή επιλέγει την εναλλακτική - αλλαγή που θα ακολουθηθεί και γιατί;

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3. Αν το προσωπικό καθόριζε τον στόχο παραγωγικότητας του, ο στόχος θα ήταν μεγαλύτερος από εκείνον στη διοίκηση;

Ναι Όχι

4. Αν ΝΑΙ πιστεύεται ότι το προσωπικό είναι ικανό να αποφασίζει για τις αλλαγές που αφορούν την παραγωγική διαδικασία;

Ναι Όχι

5. Πιστεύεται ότι για την εισαγωγή μιας αλλαγής είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί η άποψη «θα σας κάνουμε αυτό, αν μας κάνετε το άλλο»;

Ναι Όχι

Ε) ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

1. Πιστεύεται ότι όταν έχει γίνει το πλάνο δράσης έχει τελειώσει το πιο δύσκολο κομμάτι της δουλειάς;

Ναι Όχι

2. Ο Μάνατζερ πρέπει αφού μελετήσει την αλλαγή να περνά αμέσως στην εφαρμογή της;

Ναι Όχι

3. Είναι καλό να υιοθετούμε μια αλλαγή μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα γιατί διαφορετικά θα υπάρχει μεγάλη αντίσταση;

Ναι Όχι

4. Πιστεύεται ότι όσο περισσότερο χρόνο αφιερώνουμε στην εισαγωγή μιας αλλαγής τόσο λιγότερο την αντιλαμβάνονται οι άλλοι;

Ναι Όχι

5. Όταν αφιερώσουμε χρόνο στον προγραμματισμό αλλά και στην εφαρμογή μιας αλλαγής τότε αυτή γίνεται ευκολότερα αποδεκτή;

Ναι Όχι

6. Είναι χρήσιμο ή όχι να προγραμματίζουμε την εισαγωγή μιας αλλαγής;

Ναι Όχι

7. Συμφωνείται με την πολιτική του να εφαρμοστεί γρήγορα μια αλλαγή; (Επειδή θα υπάρχει σύντομη περίοδος προσαρμογής άρα και λιγότερη δυσκολία να ξεπεραστεί)

Ναι Όχι

8. Συχνά μια συζήτηση πάνω στον τρόπο εισαγωγής είναι σημαντικότερη από μια συζήτηση πάνω στην φύση αυτής της αλλαγής;

Ναι Όχι

Z) ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΔΡΑΣΗΣ

1. Οι στόχοι κάθε αλλαγής είναι ξεκάθαροι έτσι ώστε να μπορεί να γίνει ευκολότερα αποδεκτή;

Ναι Όχι

2. Όταν οι αλλαγές ανακοινώνονται επίσημα γίνονται ευκολότερα αποδεκτές;

Ναι Όχι

3. Ο πίνακας ανακοινώσεων είναι γενικά ένα καλό μέσο για την αναγγελία μιας αλλαγής;

Ναι Όχι

4. Πρέπει να πληροφορούμε εκ των προτέρων στο προσωπικό για αλλαγές που το αφορούν;

Ναι Όχι

5. Πιστεύεται ότι αν πληροφορούμε εκ των προτέρων για μια αλλαγή αυτούς που αφορά, προβάλλουν μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή αυτή;

Ναι Όχι

6. Πιστεύεται ότι μια αλλαγή γίνεται πιο εύκολα αποδεκτή όταν πληροφορούμε για τους λόγους που γίνεται αυτή;

Ναι Όχι

7. Πιστεύεται ότι ο Μάνατζερ θα πρέπει να κάνει γνωστές τις αλλαγές που θα προκύψουν αλλά και την διαδικασία που θα προκύψει;

Ναι Όχι

8. Ένας Μάνατζερ πρέπει να επικοινωνεί γραπτά;

Ναι Όχι

9. Μια εγκύκλιος είναι το καλύτερο μέσο για την αναγγελία μιας αλλαγής;

Ναι Όχι

10. Όταν καθοριστεί ο τρόπος εφαρμογής το προσωπικό θα πρέπει να ενημερωθεί;

Ναι Όχι

11. Η συμμετοχή είναι ένα εξαιρετικό μέσο για αποδοχή μιας παρμένης απόφασης;

Ναι Όχι

12. Πιστεύεται ότι τι προσωπικό πρέπει να γνωρίζει τα πάντα για την εισαγωγή μιας αλλαγής;

Ναι Όχι

H) ΕΦΑΡΜΟΓΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

1. Στο διάστημα έπειτα από κάθε αλλαγή θα πρέπει να πληροφορούμε πλήρως τους εργαζομένους με λεπτομέρειες που αφορούν την αλλαγή;

Ναι Όχι

2. Η πορεία εισαγωγής σε μια αλλαγή πρέπει να γίνεται πάντα αργά και σταθερά;

Ναι Όχι

3. Πιστεύεται ότι το προσωπικό αποδίδει καλύτερα όταν ο Προϊστάμενος συζητά τα αποτελέσματα του;

Ναι Όχι

4. Πιστεύεται ότι οι «τεχνοκράτες» είναι καλύτεροι στο να εισάγουν και να εφαρμόζουν αλλαγές;

Ναι Όχι

5. Πιστεύεται ότι μια αλλαγή μπορεί να επηρεάσει θετικά μια επιχείρηση , δηλαδή π.χ. Να αυξήσει την παραγωγικότητα της όταν αυτοί που επηρεάζονται από την αλλαγή συμμετέχουν από την αρχή της εφαρμογής της;

Ναι Όχι

6. Πιστεύεται ότι μόνο ένας Μάνατζερ πρέπει να ξέρει να εφαρμόζει αλλαγές ευχάριστα;

Ναι Όχι

7. Για να γίνει η εισαγωγή μιας αλλαγής πρέπει να δοθεί περισσότερο προσοχή στην τεχνική της πλευρά, παρά στα ανθρώπινα προβλήματα;

Ναι Όχι

8. Είναι προτιμότερο να δίνουμε στους «ειδικούς» του προσωπικού , αρκετή εξουσία και ευθύνες για να εφαρμόσουν οι ίδιοι την αλλαγή;

Ναι Όχι

9. Η καλύτερη πληροφόρηση των ανθρώπων έχει σαν αποτέλεσμα καλύτερη αποδοτικότητα στην εργασία τους;

Ναι Όχι