



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Διαχείριση της Επιχειρηματικής Αλλαγής -
Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων και ο
Ρόλος του Ηγέτη.**

Μελέτη Περίπτωσης

ΚΥΡΙΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΙΛΙΑΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2014

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Διαχείριση της Επιχειρηματικής Αλλαγής - Διαχείριση
Επιχειρησιακών Κινδύνων και ο Ρόλος του Ηγέτη.**

Μελέτη Περίπτωσης

ΚΥΡΙΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΙΛΙΑΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2014

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	11
2.1 Εισαγωγή	11
2.2. Ανάγκη για Αλλαγή.....	11
2.3. Αντίσταση στην Αλλαγή	12
2.4. Τύποι Αλλαγών.....	13
2.4.1. Προγραμματισμένη Αλλαγή - Αναδυόμενη Αλλαγή.....	13
2.4.2. Σταδιακή Αλλαγή – Μετασχηματιστική Αλλαγή	15
2.4.3. Προληπτική Αλλαγή – Αντιδραστική Αλλαγή	15
2.5. Μοντέλα Αλλαγής	16
2.5.1. Lewin 3 Step Model.....	16
2.5.2. Kotter’s 8 Step Model.....	17
2.5.3. Bullock & Batten	19
2.5.4. Φόρμουλα Αλλαγής από τους Beckhard και Harris	20
2.6. Εργαλεία Διαχείρισης.....	21
2.6.1. Εξισορροπημένη Αξιολόγηση	21
2.6.2. Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων	22
2.6.3. Συγκριτική Αξιολόγηση – Benchmarking	22
2.7. Ηγεσία.....	23
2.7.1. Τύποι ηγεσίας.....	24
2.8. Επικοινωνία και Εμπιστοσύνη	25
2.9. Εκτίμηση Κινδύνου	27

2.10. Διατήρηση της Αλλαγής.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	29
3.1. Γενικά	29
3.2. Έρευνα Γραφείου	29
3.3. Συνεντεύξεις	30
3.4. Συστηματική Παρατήρηση	31
3.5. Αυτοχορηγούμενα Ερωτηματολόγια	32
3.5.1. Ερωτηματολόγια με επίβλεψη	32
3.5.2. Ερωτηματολόγια με ημι-επίβλεψη.....	33
3.5.3. Διαχείριση χωρίς επίβλεψη	33
3.5.4. Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου	33
3.5.5. Ερωτήσεις κλειστού τύπου	34
3.6. Δείγμα.....	35
3.7. Δεοντολογία.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ	36
4.1 Εισαγωγή	36
4.2 Γενικές Πληροφορίες	36
4.3 Το Όραμα της Εταιρείας.....	36
4.4 Στρατηγικές Επιχείρησης	37
4.4.1 Επαναπροσδιορισμός και οριοθέτηση του κόστους λειτουργίας	38
4.4.2 Είσοδος σε νέες γεωγραφικές περιοχές	38
4.4.3 Επικοινωνιακή Στρατηγική.....	39
4.5 Ανάλυση PEST	39
4.5.1 Πολιτικό Περιβάλλον.....	40
4.5.2 Οικονομικό Περιβάλλον	40
4.5.3 Κοινωνικό Περιβάλλον.....	40
4.5.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	41

4.6 Ανάλυση SWOT	41
4.7 Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Michael E. Porter	43
4.7.1 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	43
4.7.2 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	43
4.7.3 Απειλή νέων ανταγωνιστών	44
4.7.4 Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων	44
4.7.5 Υφιστάμενος ανταγωνισμός	44
4.8 Οικονομικό Προφίλ	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	47
5.1 Εισαγωγή	47
5.2 Συνεντεύξεις	47
5.2.1 Το βασικό κίνητρο πίσω από την μετακόμιση	48
5.2.2 Η διαδικασία της μετακόμισης	48
5.2.3 Ζητήματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της μετακόμισης	48
5.2.4 Αποτελέσματα μετακόμισης	49
5.2.5 Εξαγωγή βιβλίων στο εξωτερικό	49
5.2.6 Ευκαιρίες που προέκυψαν από την εξαγωγή βιβλίων στο εξωτερικό	50
5.2.7 Η ποιότητα είναι πρωταρχικός στόχος	50
5.3 Συστηματική Παρατήρηση	51
5.4 Ανάλυση Στοιχείων	52
5.5 Περιγραφή Προτεινόμενου Μοντέλου Αλλαγής	53
5.6 Περιγραφή Προτεινόμενου Συστήματος BSC	54
5.6.1 Οικονομική Διάσταση	55
5.6.2 Διάσταση Πελατών	56
5.6.3 Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών	56
5.6.4 Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	59

Ελληνική Βιβλιογραφία	61
Ξένη Βιβλιογραφία.....	61
Γλωσσάριο.....	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	65
Συνέντευξη με τον Διευθυντή της εταιρείας Praxis, κύριο Σπύρο Κουκίδη	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	70
Συνέντευξη με την Υπεύθυνη Παραγωγής, κυρία Έλενα Κουκίδου.....	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3	73
Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο Πωλήσεων και Ανάπτυξης, κύριο Ευάγγελο Κουκίδη	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4	77
Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο Εξυπηρέτησης Πελατών και Μάρκετινγκ, κύριο Νίκο Μαμώνη.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5	80
Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο Λογιστηρίου και Οικονομικού Σχεδιασμού, κύριο Σωτήρη Βαλτινό	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6	83
Συνέντευξη με τη Συνυπεύθυνη Επιμέλειας Εκδόσεων και Συγγραφέα, κυρία Αντρέα Νέφκεν.....	83

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη Διατριβή εξέτασε τη Διαχείριση της αλλαγής μέσα από την κουλτούρα της επιχείρησης Praxis, ενός μικρομεσαίου εκδοτικού οίκου με βιβλία εκμάθησης της Γερμανικής Γλώσσας, ο οποίος έχει εμπειρία στο χώρο περίπου τριάντα έτη. Το ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο μέσα στο οποίο λειτουργεί, σε συνδυασμό με την χαοτική οικονομική κατάσταση δημιουργεί την ανάγκη για συνεχή αλλαγή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τα τελευταία χρόνια η εταιρεία να προχωρήσει σε μια σειρά αλλαγών προκειμένου να επιβιώσει και να παραμείνει ανταγωνιστική. Η πιο σημαντική από τις αλλαγές αυτές είναι η μετακόμιση της εταιρείας σε νέα μεγαλύτερα γραφεία, με πολύ μικρότερο ενοίκιο.

Ο σκοπός της Διατριβής αυτής ήταν να αποκαλύψει, με τη βοήθεια των συνεντεύξεων, τις συστηματικές παρατήρησης και της έρευνας, τη φιλοσοφία και την προσέγγιση της εταιρείας ως προς τη Διαχείριση της Αλλαγής. Με τους παραπάνω λοιπόν τρόπους μπορέσαμε να εντοπίσουμε τους τομείς που η εταιρεία θα μπορούσε να βελτιώσει.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, η διαδικασία της αλλαγής θα μπορούσε να κριθεί ως επιτυχής, δεδομένου ότι η εταιρεία πλέον λειτουργεί πιο αποτελεσματικά. Ωστόσο κρίθηκε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε ορισμένους τομείς. Σε γενικές γραμμές, η επικοινωνία θα μπορούσε να είναι σε υψηλότερα επίπεδα κατά τη διαδικασία της αλλαγής και ίσως θα έπρεπε να αναπτυχθεί ένα ειδικό Μοντέλο Αλλαγής για την καλύτερη οργάνωση.

Στη συνέχεια της Διατριβής προτείνεται κάποιο Μοντέλο αλλαγής καθώς και το σύστημα Balance Scorecard προσαρμοσμένο στις ανάγκες της εταιρείας με τη βοήθεια των πρωτογενών και των δευτερογενών στοιχείων της έρευνας. Το μοντέλο και το σύστημα αυτό θα μπορούν να χρησιμεύσουν ως οδηγοί σε μελλοντικές αλλαγές και άλλα στρατηγικά σχέδια της εταιρείας.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι περιορισμοί και τα εμπόδια που έκαναν την εμφάνισή τους κατά τη διάρκεια αυτής της έρευνας συνέβαλαν στην καλύτερη κατανόηση της διαχείρισης της αλλαγής, στο πλαίσιο ενός πραγματικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και μας επιτρέπει να κατανοήσουμε καλύτερα το πώς θα μπορούσε να είναι ακόμη πιο αποτελεσματική.

ABSTRACT

This research project examined management of change in terms of the philosophy of Praxis Publishing, a compact class company which produces books for learning the German Language. The competitive business landscape within which it operates, combined with the chaotic economic situation generates the need for a continuous change. As a result, the company in order to survive from today's fierce competition proceeded in a series of changes. One of them was the relocation of the company to new larger offices, with much less rent.

The intent of this paper was to reveal through interviews, systematic observation and desk based research the philosophy and the approach of the company towards managing change. Through the above mentioned, it became feasible to give ground into deepening the approach that the company has and to identify specific areas in which the company could improve upon.

From the research performed it emerged that the change process could be judged as successful since the company is operating better now. However, it was deemed that room for improvements are apparent when concerning changes within a management perspective. In general, communication could have been at higher standards during the change process.

Specifically, since the company did not use any change model during the past in order to guide the implemented change processes, a custom change model and the balanced scorecard as a strategy performance management tool was introduced, after study and analysis of the secondary data and by taking into consideration the company's culture. These tools serve as a guide in future projects and help Praxis to be even more effective during periods of change by following all the key steps suggested from it.

Finally, despite the limitations which made their appearance during this research, these obstacles contributed to better comprehend management of change in the context of a real business environment and allow bettering understand how it could be even more effective.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα εκφράσω τις βαθιές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Μπίλια, για τις πολύτιμες συμβουλές του και την υποστήριξή του κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της υλοποίησης των σταδίων της έρευνας.

Στη συνέχεια θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όλο το προσωπικό του εκδοτικού οίκου Praxis, οι οποίοι συμμετείχαν στις συνεντεύξεις και παρείχαν πολύτιμες ιδέες. Ήταν όλοι ευγενικοί, κατάλαβαν πολύ γρήγορα ακριβώς τι θέλω από αυτούς και με βοήθησαν εξαιρετικά στη συλλογή στοιχείων για την ολοκλήρωση της Διατριβής μου. Φυσικά ευχαριστώ ιδιαίτερα τον Διευθυντή της επιχείρησης κύριο Σπύρο Κουκίδη, ο οποίος μου επέτρεψε να βρίσκομαι στα γραφεία της επιχείρησης προκειμένου να προχωρήσει ομαλά και αποτελεσματικά η διεξαγωγή της έρευνας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για την ευκαιρία να συμμετέχω και να εξερευνήσω τις πολύ ενδιαφέρουσες και συναρπαστικές πτυχές του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο, το κλίμα αβεβαιότητας που επικρατεί στις μέρες μας, και η οικονομική κρίση η οποία επηρεάζει άμεσα και έμμεσα πολλές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, κάνουν πολύ συχνά επιτακτική την ανάγκη για αλλαγή για τις περισσότερες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Επομένως, ο τρόπος διαχείρισης των αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας. Μια σημαντική, πολυσύνθετη και απαιτητική διαδικασία κατά την διάρκεια της οποίας απαιτείται προγραμματισμός και όραμα. Τα συστατικά αυτά βοηθούν σημαντικά ώστε να αποφευχθούν κατά το δυνατόν πιθανοί κίνδυνοι και απειλές κατά την διάρκεια μιας αλλαγής.

Συγκεκριμένα, ο στόχος αυτής της διατριβής είναι η διερεύνηση και κατανόηση της διαχείρισης της αλλαγής στο πλαίσιο ενός πραγματικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Θα μελετήσουμε την διαδικασία αλλαγής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης που εδρεύει στην Αθήνα, η οποία εν μέσω κρίσης αναγκάστηκε να κάνει διάφορες αλλαγές, προκειμένου να επιβιώσει και να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική. Πιο συγκεκριμένα μείωσε το λειτουργικό της κόστος, αναγκάστηκε να προβεί σε μειώσεις προσωπικού, αλλά η πιο σημαντική, ριζοκίνδυνη και δύσκολη αλλαγή ήταν η μετακόμιση των γραφείων της όχι μόνο σε άλλο χώρο αλλά και σε άλλη περιοχή.

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα και εις βάθος το θέμα, στην διατριβή αυτή αναλύονται δεδομένα και ευρήματα που προκύπτουν από την διεθνή βιβλιογραφία έτσι ώστε η παρουσίαση του θέματος να είναι πιο ολοκληρωμένη και σφαιρική. Θα παρουσιάσουμε αλλά και θα αξιολογήσουμε διάφορα θεωρητικά μοντέλα αλλαγής έτσι ώστε να κατανοήσουμε το πώς αυτά μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη και να έχουν θετικά αποτελέσματα για μια επιχείρηση. Επίσης, μέσω της συλλογής πρωτογενών δεδομένων με τη χρήση διάφορων αποτελεσματικών τεχνικών, όπως συνεντεύξεις και συστηματική παρατήρηση θα μπορέσουμε να εξάγουμε ορισμένα αποτελέσματα και συμπεράσματα, τα οποία θα τα συγκρίνουμε με τη θεωρία της Διαχείρισης των Αλλαγών (Management of Change).

Έτσι, κατανοώντας τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αντιμετώπισε την αλλαγή και αναλύοντας προηγούμενες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για τη Διαχείριση της Αλλαγής, μπορέσαμε να καταλάβουμε τα δυνατά σημεία αλλά και τις αδυναμίες της εταιρείας. Απώτερος στόχος ήταν να εντοπιστούν τυχόν ευκαιρίες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν την εταιρεία να βελτιώσει τις προσεγγίσεις της όσον αφορά στη διαχείριση της

αλλαγής και την εν γένει λειτουργία του συνόλου, μέσα από τη σύγκριση της θεωρίας και της πραγματικότητας.

Είναι γεγονός, πως κάθε εταιρεία έχει τις δικές της ανάγκες και χαρακτηριστικά και λειτουργεί υπό διαφορετικές συνθήκες, γι αυτό ακριβώς το λόγο δεν υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για κάθε περίπτωση. Δεν υπάρχει δηλαδή συγκεκριμένη λύση ή στρατηγική, η οποία να θεωρείται ως πανάκεια. Έτσι, είναι σημαντικό για τα ηγετικά στελέχη να κατανοήσουν την κουλτούρα και τις ανάγκες της κάθε εταιρείας και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους κινήσεις, με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να καθοδηγήσουν το σύνολο του εργατικού δυναμικού, μέσω της ιεραρχικής αλυσίδας, για να κάνουν τους στόχους τους πραγματικότητα.

Όπως κάθε ερευνητικό έργο έχει τους περιορισμούς του έτσι είχε και αυτό. Για παράδειγμα, η διαδικασία της μετακόμισης, που είναι και το επίκεντρο της συγκεκριμένης Διατριβής, είχε ήδη ολοκληρωθεί πριν καν αρχίσει το ερευνητικό μας έργο. Ως εκ τούτου αυτό γέννησε το πρώτο περιορισμό μια και ήταν αδύνατον να εξεταστεί η διαδικασία της αλλαγής σε πραγματικό χρόνο. Επιπρόσθετα, το αρκετό χρονικό διάστημα που έχει περάσει από την ολοκλήρωση της αλλαγής (τέσσερα χρόνια) μας δημιουργεί ακόμη έναν περιορισμό. Αυτό το χρονικό διάστημα είναι ικανό να παρακωλύσει τις απαντήσεις των εργαζομένων στα ερωτήματα της έρευνας, διότι οι στάσεις και οι σκέψεις αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, γεγονός το οποίο μπορεί να προκαλέσει ένα συστηματικό σφάλμα όσον αφορά στις απαντήσεις τους στις συνεντεύξεις. Τέλος ένας ακόμη περιορισμός είναι το μικρό μέγεθος της επιχείρησης ως προς το προσωπικό της. Μαζί με τον Γενικό Διευθυντή η επιχείρηση αποτελείται από 6 άτομα, γεγονός που μετριάξει τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου αλλά και την στατιστική ανάλυση των απαντήσεων των μελών. Έγινε προσπάθεια για να περιοριστεί αυτό το πρόβλημα, με συλλογή περισσότερων στοιχείων μέσω συνεντεύξεων και συστηματικής παρατήρησης.

Όλα τα παραπάνω, παρουσιάζονται στην διατριβή αυτή με τη μορφή κεφαλαίων. Αρχικά, παρατίθεται η ανάλυση και τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας. Στην συνέχεια, γίνεται περιγραφή της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή πρωτογενών δεδομένων αλλά και εντοπισμός θετικών στοιχείων αλλά και αδυναμιών που χαρακτηρίζουν την κάθε μέθοδο χωριστά. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια για μια ολοκληρωμένη παρουσίαση της υπό εξέταση εταιρείας με την χρήση διαφόρων εργαλείων του Management, έτσι ώστε να σχηματιστεί μια ξεκάθαρη και σαφής εικόνα για την εταιρεία Praxis. Κλείνοντας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα που προκύπτουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

2.1 Εισαγωγή

Στις μέρες μας, σε έναν τόσο απαιτητικό και ανταγωνιστικό επαγγελματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να βρουν τους ιδανικούς μηχανισμούς προκειμένου να προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Παρόλα αυτά, η οικονομική κρίση φαίνεται να επηρεάζει άμεσα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Αναμφισβήτητα, η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Αλλαγής παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή στρατηγικής και τη λήψη αποφάσεων για τις εταιρείες. Οι Διευθυντές έχουν πολλές διαφορετικές δυνατές επιλογές, υιοθετώντας μια προσέγγιση, ένα συγκεκριμένο μοντέλο αλλαγής ή ακόμα και ένα συνδυασμό από το πλήθος που είναι διαθέσιμα. Ως εκ τούτου, με τη χρήση διαφορετικών πλαισίων διαχείρισης, όπως SWOT, PESTEL ή οι πέντε δυνάμεις του Porter, οι εταιρείες έχουν την ευκαιρία να εξετάσουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους και να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία τους, τις αδυναμίες τους και τις πιθανές βελτιώσεις, προκειμένου να βρεθούν αποτελεσματικές λύσεις για κάθε πιθανό ζήτημα.

Ο σκοπός του κεφαλαίου είναι να επικεντρωθεί και να αναλύσει τη θεωρία της Διαχείρισης της Επιχειρηματικής Αλλαγής, η οποία είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να προσφέρει μια σφαιρική προσέγγιση για κάποιον, ώστε να αναλύσει και να ξεπεράσει τα προβλήματα που προκύπτουν. Επίσης θα κατανοήσουμε γιατί η σε βάθος κατανόηση και η εμπειρία είναι το κλειδί για να εφαρμοστεί με επιτυχία η θεωρία της Διαχείρισης της Αλλαγής σε πραγματικές συνθήκες.

2.2. Ανάγκη για Αλλαγή

Η αλήθεια είναι ότι ορισμένες επιχειρήσεις έχουν την αξιόλογη ικανότητα να προβλέψουν την ανάγκη για αλλαγή, γεγονός που τους δίνει τη δυνατότητα να αντιδράσουν έγκαιρα και να πάρουν πιο προσεκτικές αποφάσεις (Hayes, 2010). Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν μια εταιρεία να πραγματοποιήσει αλλαγές μπορεί να διαφέρουν. Μείωση του κόστους, βελτίωση εξυπηρέτησης, βελτίωση της ποιότητας, εισαγωγή νέων τεχνολογιών και προϊόντων, εμφάνιση ενός νέου ανταγωνιστή, είναι μόνο μερικές από τις πολλές διαφορετικές αιτίες που μια εταιρεία καλείται να προβεί σε αλλαγές. Ο βασικός παράγοντας για όλες τις επιχειρήσεις σε αυτό το πρώιμο στάδιο, είναι να εκμεταλλευτεί όλους τους πιθανούς μηχανισμούς που είναι διαθέσιμοι προκειμένου να προσδιορίσει την ανάγκη για αλλαγή. Για παράδειγμα,

υπάρχουν πολλές τεχνικές και εργαλεία, με τη βοήθεια των οποίων θα μπορούσαν να εντοπιστούν κάποιες αδυναμίες ή κάποιες πιθανές βελτιώσεις και ως εκ τούτου η ανάγκη για αλλαγή. Μερικά από αυτά τα εργαλεία είναι τα συστήματα ERP, η Εξισορροπημένη Αξιολόγηση και το Benchmarking.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αντιλαμβάνεται έγκαιρα την εσωτερική ή εξωτερική αλλαγή η οποία συμβαίνει και μπορεί να την επηρεάσει είναι το βασικό στοιχείο για την επιβίωσή της. Με άλλα λόγια, κατανοώντας την ανάγκη για αλλαγή μια εταιρεία έχει κάνει κιάλας το πρώτο βήμα για να κινηθεί προς τη σωστή κατεύθυνση και να χτίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

2.3. Αντίσταση στην Αλλαγή

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα από τα βασικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, κατά τη διάρκεια μιας επιχειρηματικής αλλαγής. Σύμφωνα με τον Maurer (1996), το 1/2 ως και τα 2/3 των μεγάλων επιχειρηματικών αλλαγών αποτυγχάνουν. Η αντίσταση στην αλλαγή, παίζει χωρίς αμφιβολία καθοριστικό ρόλο, επηρεάζοντας τα τελικά αποτελέσματα της κάθε προσπάθειας αλλαγής. Παρακάτω θα αναλυθεί τι ακριβώς ορίζεται αντίσταση στην αλλαγή.

Αρκετοί συγγραφείς και ερευνητές έχουν ορίσει τι είναι αντίσταση. Συγκεκριμένα ο Hayes (2010), σημειώνει ότι όταν οι άνθρωποι αισθάνονται να απειλούνται ότι θα χάσουν κάτι πολύτιμο, αντιστέκονται στην ιδέα της αλλαγής και βάζουν το δικό τους συμφέρον πάνω από αυτό της εταιρείας. Ενώ οι Zaltman και Duncan (1977) προσφέρουν έναν εναλλακτικό ορισμό, υπογραμμίζοντας ότι οποιαδήποτε προσπάθεια να διατηρήσουμε την υφιστάμενη κατάσταση (status quo) κατά τη διάρκεια μιας περιόδου αλλαγής θα μπορούσε να οριστεί ως αντίσταση στην αλλαγή.

Το πρώτο βήμα των Μάνατζερ, κατά τη διαδικασία της αλλαγής, είναι συχνά να αναλαμβάνουν δράση, προκειμένου να βρεθούν αποτελεσματικές και αποδοτικές λύσεις για να ξεπεραστεί αυτή η απειλή. Σημαντικό είναι οι διευθυντές να ζητήσουν από όλους τους εργαζόμενους να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο κατά τη διάρκεια όλων των σταδίων του σχεδιασμού και της υλοποίησης μιας αλλαγής (Waddell & Sohal, 1998). Σε γενικές γραμμές, οι συμμετοχικές τεχνικές διαχείρισης προσφέρουν κίνητρα και σε συνδυασμό με την επικοινωνία θα μπορούσαν να προσφέρουν αποτελεσματικές λύσεις για να ξεπεραστεί αυτό το μεγάλο πρόβλημα και να αυξηθεί σημαντικά το επίπεδο της επιθυμίας για αλλαγή. (Waddell & Sohal, 1998). Παράλληλα, η ανάπτυξη και υιοθέτηση μιας κοινής πολιτικής από

τα μέλη της επιχείρησης είναι ένα εξαιρετικό μέσο μύησης και εμπλοκής όλων των εργαζομένων, στο σύνολο της ιεραρχίας της εταιρείας. Συμβάλει στη βελτίωση της επικοινωνίας και οδηγεί τους εργαζόμενους να κινηθούν προς τη σωστή κατεύθυνση (Dale, van der Wiele και Van Iwaarden, 2007). Αναμφισβήτητα, η αρχή είναι το ήμισυ του παντός και ξεπερνώντας την αντίσταση στην αλλαγή είναι σίγουρα ένα πρώτο βήμα, για την κάθε εταιρεία, προς την επίτευξη του στόχου της.

2.4. Τύποι Αλλαγών

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων βιώνουν αλλαγές, οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Επί του παρόντος, είναι αλήθεια ότι υπάρχουν πολύ λίγες εταιρείες που δεν χρειάζεται να αλλάξουν και να προσαρμοστούν σε ένα νέο περιβάλλον ή κατάσταση. Για παράδειγμα, λίγες είναι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν ακόμη αντιμετωπίσει «αυτό το είδος των περιβαλλοντικών αλλαγών που απαιτεί από αυτούς να μετατρέψουν σε βάθος τις δομές τους» (Hayes, 2010).

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι αλλαγών που αναφέρονται στη διεθνή και όχι μόνο βιβλιογραφία.

2.4.1. Προγραμματισμένη Αλλαγή - Αναδυόμενη Αλλαγή

Σύμφωνα με σχετική βιβλιογραφία υπάρχουν δύο διαφορετικές σχολές της Διαχείρισης της Επιχειρηματικής Αλλαγής. Προγραμματισμένη και Αναδυόμενη αλλαγή, είναι δύο διαφορετικές προσεγγίσεις και η κάθε μια από αυτές έχει τους υποστηρικτές της. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Burnes (1996), είναι σύνηθες για τις εταιρείες να χρησιμοποιήσουν και τους δύο τύπους, προκειμένου να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, είναι αλήθεια ότι ακόμη και αν μια διαδικασία αλλαγής είναι πολύ καλά οργανωμένη, πάντα προκύπτουν κάποια έκτακτα θέματα. Ως εκ τούτου, ο συνδυασμός και των δύο τύπων θα μπορούσε να δημιουργήσει την ιδανική στρατηγική, μια και η προγραμματισμένη και η αναδυόμενη προσέγγιση αλληλοσυμπληρώνονται (Burnes, 1996).

Η προγραμματισμένη αλλαγή ήταν η πιο δημοφιλής προσέγγιση κατά τη διάρκεια των τελευταίων 50 ετών με τον Kurt Lewin να είναι ο κύριος εκφραστής της (Bamford & Forrester, 2003). Αυτή η προσέγγιση πλησιάζει την αλλαγή ως μια σκόπιμη διαδικασία που απαιτεί αποτελεσματικά σχέδια και δράσεις. Το μοντέλο των τριών σταδίων της αλλαγής του Lewin μας εξηγεί με μεγαλύτερη ακρίβεια τα παραπάνω. Το πρώτο στάδιο είναι αυτό του ξεπαγώματος (unfreezing), κατά το οποίο ο οργανισμός αντιλαμβάνεται τη διαφορά που

υπάρχει ανάμεσα στην υφιστάμενη και την επιθυμητή κατάσταση. Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της κίνησης (moving). Στο στάδιο αυτό υλοποιείται η μετακίνηση από μια κατάσταση σε άλλη, δηλαδή η αλλαγή. Δημιουργούνται νέες δομές και συμπεριφορές και εγκαθιδρύονται νέες διαδικασίες και συστήματα. Στο τελευταίο στάδιο, αυτό του ξαναπαγώματος (refreezing), η αλλαγή πλέον παγιώνεται και αποτελεί το νέο τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Υπάρχουν ακόμη πολλοί υποστηρικτές της προγραμματισμένης αλλαγής, όπως οι Cummings και Huse, Bullock και Batten. Ο τελευταίος ακολούθησε την ίδια προσέγγιση και κατά συνέπεια ανέπτυξε και άλλα μοντέλα, είτε αυξάνοντας τα στάδια, είτε εξελίσσοντας τα ήδη υπάρχοντα (Bamford & Forrester, 2003).

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί υποστηρικτές των προγραμματισμένων αλλαγών, δεν μπορεί κάποιος να αρνηθεί ότι υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός από επικριτές. Για παράδειγμα, ο Garvin (1994) αναφέρει ότι είναι σχεδόν αδύνατο να υπάρξει η προγραμματισμένη αλλαγή λόγω του ταραχώδους οικονομικού και επιχειρηματικού τοπίου, ενώ ο Shein (1985) κατακρίνει την προγραμματισμένη αλλαγή εξαιτίας της αδυναμίας της να αντιμετωπίσει τη ριζική αλλαγή. Επιπλέον, η μη ρεαλιστική υπόθεση ότι όλα τα μέλη της οργάνωσης συμφωνούν να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη κατεύθυνση χωρίς καμία διαφωνία μειώνει το πεδίο εφαρμογής αυτού του τύπου αλλαγής (Bamford & Forrester, 2003).

Επιπρόσθετα, η αναδυόμενη προσέγγιση είναι μια «σχετικά νέα έννοια, που στερείται της επίσημης ιστορίας της προγραμματισμένης προσέγγισης» (Bamford & Forrester, 2003). Αυτή η πιο ευέλικτη προσέγγιση μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα τις καθημερινές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης σε υψηλό ανταγωνιστικό και αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον (Weick, 2000 και Wilson, 1992). Στο ίδιο πνεύμα, Bamford και Forrester (2003) υπογραμμίζουν ότι μέσα από την αναδυόμενο τύπο της αλλαγής, οι μάνατζερ έχουν τη δυνατότητα να κατανοήσουν ευκολότερα και να προσαρμοστούν αποτελεσματικότερα διαφορετικές και περίπλοκες καταστάσεις, χωρίς να ξοδεύουν πάρα πολύ χρόνο προκειμένου να προγραμματίσουν και να οργανώσουν μια προσπάθεια αλλαγής.

Τέλος, οι υπεύθυνοι κάθε φορά πρέπει να επιλέγουν τον καλύτερο τύπο της προσέγγισης, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα δεδομένα και έχοντας κατά νου ότι δεν υπάρχει μόνο ένας κατάλληλος τρόπος που πάντα μπορεί να παρέχει λύσεις. Είναι ζωτικής σημασίας να εξεταστεί προσεκτικά κάθε κατάσταση, να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των δύο προσεγγίσεων και στη συνέχεια να επιλεγεί η ιδανική λύση που ταιριάζει καλύτερα και μπορεί να προσφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.4.2. Σταδιακή Αλλαγή – Μετασχηματιστική Αλλαγή

Αρχικά, η σταδιακή αλλαγή είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση (Limerick, Passfield και Cunnington, 1994). Οι μάνατζερ δεν πρέπει να συγχέουν τη σταδιακή αλλαγή με μικρές αλλαγές, επειδή μερικές φορές σταδιακές αλλαγές τυχαίνει να είναι τεράστιες σε σχέση με τους πόρους που απαιτούνται. Ένα πολύτιμο πλεονέκτημα αυτού του τύπου της αλλαγής είναι ότι μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να διερευνήσουν τις δυνατότητες τους και την αντοχή τους προς την αλλαγή, χωρίς να δημιουργεί κανένα σοβαρό πρόβλημα ή επιπλοκές σε εταιρείες, αφού η αλλαγή είναι σταδιακή και σε μικρή κλίμακα. Ως εκ τούτου, δεν απειλεί την εταιρική κουλτούρα.

Η μετασχηματιστική αλλαγή, από την άλλη, είναι ένα διαφορετικό είδος της αλλαγής που αναφέρεται σε μια πιο επαναστατική προσέγγιση και αυτό συμβαίνει συνήθως κατά τη διάρκεια στιγμών ανισορροπίας (Hayes, 2010). Η μετασχηματιστική αλλαγή για να είναι επιτυχής απαιτεί ριζικές αλλαγές σε πολλές διαφορετικές πτυχές ενός οργανισμού, όπως είναι η κουλτούρα, το σκεπτικό, η νοοτροπία γενικότερα. Μετά την εφαρμογή της συγκεκριμένης προσέγγισης, είναι σίγουρο ότι θα επηρεαστεί η βαθιά δομή της εταιρείας. Με άλλα λόγια, κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη να ενεργοποιήσει όλους αυτούς τους μηχανισμούς που θα τη βοηθήσουν να αντιμετωπίσει μια τέτοια αλλαγή και στο τέλος να την αφομοιώσει. Λόγω του γεγονότος ότι η διαδικασία μετασχηματισμού αναφέρεται σε μια αλλαγή μεγάλης κλίμακας, θα μπορούσε να είναι καταστροφική, μια και η πρωτοβουλία πραγματοποίησης της μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία ειδικά αν μια εταιρεία δεν είναι πραγματικά έτοιμη.

2.4.3. Προληπτική Αλλαγή – Αντιδραστική Αλλαγή

Δύο διαμετρικά αντίθετες προσεγγίσεις της αλλαγής είναι η προληπτική και η αντιδραστική αλλαγή. Συγκεκριμένα, στην προληπτική προσέγγιση γίνονται αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και τις πρακτικές του. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν συνήθως αυτή τη μέθοδο, προκειμένου να αποφευχθεί οποιαδήποτε πιθανή μελλοντική απειλή ή να επωφεληθούν από μια πιθανή νέα ευκαιρία. Αντίθετα, αντιδραστική μέθοδος έρχεται στο προσκήνιο, όταν μια εταιρεία προβαίνει σε αλλαγές, αφού πρώτα μια απειλή έχει συμβεί.

Κάθε προσέγγιση έχει τους υποστηρικτές της, αλλά ένας οργανισμός όντας προληπτικός μπορεί να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά ενδεχόμενες απειλές και να προσαρμοστεί ευκολότερα και πιο ομαλά σε όλες τις νέες μελλοντικές συνθήκες που ενδέχεται να επηρεάσουν την εταιρεία (Bamford, 2006).

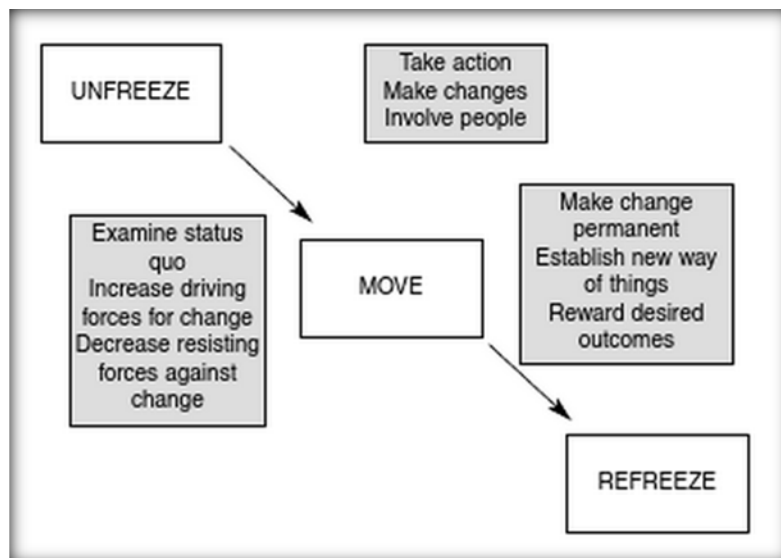
2.5. Μοντέλα Αλλαγής

Σίγουρα υπάρχει αρκετά μεγάλη γνώση γύρω από τη Διαχείριση της Αλλαγής, η οποία μπορεί να προσφέρει μια πληθώρα διαφορετικών μοντέλων που παρέχουν εναλλακτικές λύσεις και προσεγγίσεις για το πώς να διαχειριζόμαστε και να εφαρμόζουμε όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα μια διαδικασία αλλαγής. Καλό θα είναι βέβαια οι ηγέτες και γενικά οι υπεύθυνοι να χρησιμοποιούν αυτά τα μοντέλα μόνο ως οδηγούς, προκειμένου να οργανώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κάθε προσπάθεια αλλαγής και να λάβουν υπόψη όλες τις διαφορετικές λεπτομέρειες που μπορούν να επηρεάσουν μια διαδικασία σαν και αυτή.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πολλοί εξέχοντες ερευνητές, μετά από χρόνια έρευνας, κατέληξαν σε ορισμένα δημοφιλή μοντέλα αλλαγών, τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως σήμερα και έχουν αποδειχθεί ότι είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τη διαχείριση των επιχειρηματικών αλλαγών.

2.5.1. Lewin 3 Step Model

Κατά τη διάρκεια περιόδων ισορροπίας, οι επιχειρήσεις συχνά βιώνουν μια φάση αδράνειας και εφησυχασμού και θεωρείται ως ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια για την οργανωτική αλλαγή (Cameron και Green, 2009). Μέσω του μοντέλου τριών βημάτων (Εικόνα 2.1), προτείνεται το πρώτο ουσιαστικό βήμα: «ξεπάγωμα», προκειμένου να υπερνικηθεί η αδράνεια. Αυτό το βήμα δημιουργεί όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις που θα διευκολύνουν τους οργανισμούς να προετοιμαστούν για την επερχόμενη αλλαγή, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής και άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των μάντζερ και του προσωπικού τους. Με αυτόν τον τρόπο, όλοι οι εμπλεκόμενοι συμβιβάζονται με τις αναγκαίες αλλαγές που απαιτούνται. Αυτό ακολουθείται από το δεύτερο βήμα: «κίνηση», το οποίο περιγράφει όλες αυτές τις ενέργειες που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να καταλήξει σε μια νέα επιθυμητή κατάσταση. Η μεγάλη πρόκληση για έναν ηγέτη κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος είναι να δώσει σε όλο το προσωπικό που θα λάβει μέρος στη διαδικασία αλλαγής, κίνητρα ώστε να είναι συνεχώς σε επαγρύπνηση. Με άλλα λόγια, η ελαχιστοποίηση της αντίστασης στην αλλαγή και οι αύξηση των κινήτρων είναι οι βασικοί παράγοντες για την επιτυχία. Τέλος το τελευταίο βήμα του Lewin «ξαναπάγωμα», περιλαμβάνει τις προσπάθειες που πρέπει να γίνουν, προκειμένου να δημιουργηθεί μια νέα αίσθηση της σταθερότητας. Ο κύριος στόχος κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος είναι να αποκλείσει το ενδεχόμενο οπισθοδρόμησης και να δώσει την εντύπωση ότι η αλλαγή θα είναι μόνιμη.



Εικόνα 2.1: Lewin's three - step Model

[Πηγή: Lewin 1951, αναφέρεται από Cameron και Green, 2009]

Παρόλα αυτά, ο Hayes (2010) υποστηρίζει ότι μερικές φορές όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε υψηλό ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα ήταν σκόπιμο να μην εφαρμόζεται το βήμα «ξαναπάγωμα» στο τέλος κάθε προσπάθειας αλλαγής, αλλά να προσπαθήσουν να εφαρμόσουμε μια συνεχή διαδικασία, η οποία θα δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να είναι σε θέση να αλλάζει όποτε αυτό κριθεί αναγκαίο.

2.5.2. Kotter's 8 Step Model

Το συγκεκριμένο μοντέλο, το οποίο είναι πολύ χρήσιμο και δημοφιλές, περιγράφει αναλυτικά όλα τα βασικά βήματα που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός, προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν έτοιμος να αντιμετωπίσει όλες τις πιθανές δυσκολίες κατά την προσπάθεια αλλαγής (Εικόνα 2.2).

Συγκεκριμένα ο Kotter (1995) περιγράφει τα οκτώ αυτά βήματα ως εξής:

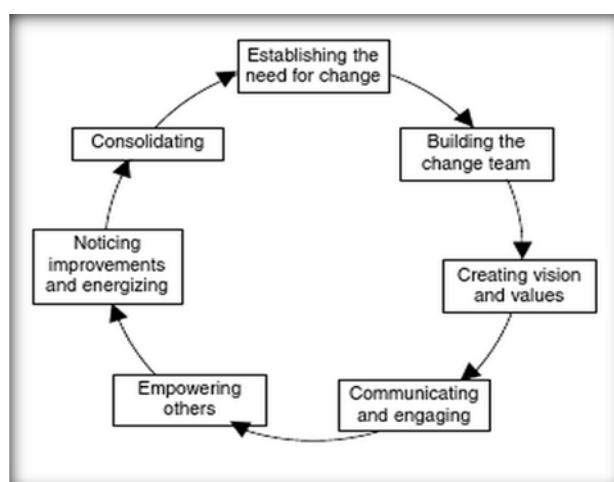
- i. Καθιέρωση της έννοιας αναγκαιότητας.
- ii. Δημιουργία καθοδηγητικού συνασπισμού.
- iii. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής.
- iv. Μετάδοση του οράματος για αλλαγή.
- v. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα.
- vi. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.
- vii. Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμη περισσότερων αλλαγών.
- viii. Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού.



Εικόνα 2.2: Τα οκτώ βήματα του John Kotter
 [Πηγή: <http://www.createsolutions.co.nz/about.html>]

Αυτό το πολύ περιγραφικό και λεπτομερές μοντέλο διευκολύνει τους μάνατζερ να υιοθετήσουν βήμα προς βήμα μια προσέγγιση, η οποία λαμβάνει υπόψη όλους τους κύριους παράγοντες που μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής, από την αρχή μέχρι το τέλος της.

Ωστόσο, οι Cameron και Green (2009) τονίζουν την αδυναμία του μοντέλου να αναπαραστήσει γραμμικά την αλλαγή. Παράλληλα, καταλήγουν μέσα από τη δική τους εμπειρία σε μια παραλλαγή του μοντέλου αυτού (Εικόνα 2.3), το οποίο υπογραμμίζει την ανάγκη, κάθε προσπάθεια αλλαγής να γίνεται αντιληπτή «ως μια συνεχής κυκλική διαδικασία και όχι ως μια γραμμική εξέλιξη» (Cameron και Green, 2009: 116). Με άλλα λόγια, προτείνουν ότι κάθε επιχείρηση που σχεδιάζει να εφαρμόσει μια διαδικασία αλλαγής πρέπει να υιοθετήσει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Με τον τρόπο αυτό, οι εταιρείες θα είναι σε θέση να βιώσουν την αλλαγή ως μια ατέρμονη διαδικασία και συνεπώς θα γίνουν πιο ανταγωνιστικές.



Εικόνα 2.3: Ο κύκλος της Αλλαγής
 [Πηγή: Cameron Change Consultancy Ltd]

2.5.3. Bullock & Batten

Ο Bullock και ο Batten είναι δυο από τους σημαντικότερους υποστηρικτές της προγραμματισμένης αλλαγής. Ανέπτυξαν ένα περιεκτικό και ολοκληρωμένο μοντέλο αλλαγής, αφού μελέτησαν και αξιολόγησαν πάνω από τριάντα μοντέλα προγραμματισμένης αλλαγής (Burnes, 1996).

Το μοντέλο τεσσάρων βημάτων των Bullock και Batten:

- Έρευνα
- Σχεδιασμός
- Δράση
- Ενσωμάτωση

Το μοντέλο αυτό, κάτω από το πρίσμα της διαχείρισης του έργου, περιγράφει τόσο τις φάσεις, όσο και τις διαδικασίες αλλαγής που είναι απαραίτητες για μια επιτυχημένη προσπάθεια αλλαγής. Η φάση της Έρευνας περιλαμβάνει όλες αυτές τις δράσεις και τεχνικές που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός, προκειμένου να προσδιορίσει την ανάγκη για αλλαγή και τους πόρους που απαιτούνται για την επερχόμενη αλλαγή. Στη φάση του Σχεδιασμού οι επιχειρήσεις πρέπει να πάρουν πολλές και σημαντικές αποφάσεις. Να διαγνώσουν, για παράδειγμα, τα μεγάλα προβλήματα ή τους λόγους που προκάλεσαν την αλλαγή, θέτοντας σαφείς και κοινά αποδεκτούς στόχους ώστε να επικοινωνούν αποτελεσματικά με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Το τρίτο βήμα περιλαμβάνει την εφαρμογή των αλλαγών που συμφωνήθηκαν, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της προσπάθειας αλλαγής. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου είναι πιθανό να πραγματοποιηθούν ορισμένες βελτιώσεις και προσαρμογές αν απαιτείται. Η Ενσωμάτωση είναι το τελευταίο βήμα αυτού του μοντέλου και είναι απαραίτητη προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία αλλαγής. Ο απώτερος στόχος είναι να ενσωματωθούν οι αλλαγές στον οργανισμό με την επισημοποίηση της νέας κατάστασης. Με την επιβράβευση όλων των συμμετεχόντων και την εφαρμογή των τεχνικών της συνεχούς ανάπτυξης, η διαδικασία αλλαγής θα ολοκληρωθεί ομαλά και θα αφομοιωθεί καλύτερα από την εταιρεία.

Από την άλλη πλευρά, ο Burnes (1996), μετά από δική του έρευνα επισημαίνει ότι το συγκεκριμένο μοντέλο είναι διαμορφωμένο με το σκεπτικό ότι οι εταιρείες λειτουργούν σε ένα σταθερό περιβάλλον, το οποίο έρχεται σε αντίθεση με τον πραγματικό κόσμο μέσα στον οποίο λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις. Επιπλέον το παραπάνω μοντέλο δίνει περισσότερο έμφαση σε μικρής κλίμακας και σταδιακές αλλαγές, γεγονός που σημαίνει ότι η

προσέγγιση αυτή είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σε καταστάσεις που χρειάζεται γρήγορη και ριζική αλλαγή.

2.5.4. Φόρμουλα Αλλαγής από τους Beckhard και Harris

Οι Beckhard και Harris εισήγαγαν την εξίσωση αλλαγής, με σκοπό να προσφέρουν έναν εναλλακτικό και ταυτόχρονα ιδιαίτερα απλό τρόπο, ώστε να γίνει αντιληπτή η έννοια της αλλαγής. Η απλότητα του, του επιτρέπει να χρησιμοποιείται σε οποιοδήποτε σημείο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και να αξιολογεί αποτελεσματικά την αλλαγή. Αυτή η διαφορετική οπτική παρέχει στους μάνατζερ μια εναλλακτική άποψη, η οποία μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη σε πολλές περιπτώσεις. «Η αξία του μοντέλου έγκειται στην απλότητά του, επιτρέπει να εφαρμοστεί με ευκολία σε μια ευρεία ποικιλία καταστάσεων» (Price, 2011).

$$C = (ABD) > X$$

C = Αλλαγή

A = Επίπεδο δυσαρέσκειας με status quo

B = Σκοπιμότητα κατάστασης αλλαγής

D = πρακτικότητα αλλαγής (ελάχιστος κίνδυνος και αναστάτωση)

X = Κόστος της αλλαγής

Με απλά λόγια, ο τύπος αυτός εξηγεί ότι το κόστος της αλλαγής X πρέπει να αντισταθμίζεται από τα A, B, D προκειμένου να συμβεί η αλλαγή. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι παράγοντες A, B και D πρέπει όλοι να είναι παρόντες προκειμένου να ξεπεραστούν όλα τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να επηρεάσουν τη διαδικασία της αλλαγής. Παράλληλα, αν κάποιος από αυτούς είναι μηδέν ή κοντά στο μηδέν, αυτό σημαίνει ότι η αντίσταση στην αλλαγή θα κυριαρχήσει και η διαδικασία θα οδηγήσει σε αποτυχία.

Συνοψίζοντας, είναι επιτακτική ανάγκη να υπογραμμιστεί ότι τα συγκεκριμένα μοντέλα επιλέχθηκαν επειδή κάθε ένα από αυτά αποτελεί μια εναλλακτική προσέγγιση από ένα διαφορετικό κλάδο της Διαχείρισης της Αλλαγής. Αυτό μας δίνει τη δυνατότητα να έχουμε στη διάθεσή μας διαφορετικές προσεγγίσεις για τη Διαχείριση της Αλλαγής. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι δεν υπάρχει μόνο ένα σωστό μοντέλο αλλαγής, αλλά έχουμε τη δυνατότητα να επιλέξουμε το καταλληλότερο μοντέλο που ταιριάζει στην κουλτούρα της επιχείρησης, ανάλογα με το μέγεθος και τη φύση της αλλαγής, ή μπορούμε να συνδυάσουμε διάφορα μοντέλα, προκειμένου να αξιοποιηθούν πλήρως οι δυνατότητες της εταιρείας και να διαχειριστούμε επιτυχώς την αλλαγή (Hayes, 2010). Τέλος, είναι σημαντικό για τους μάνατζερ να έχουν την ακαδημαϊκή γνώση και εργασιακή εμπειρία για να γνωρίζουν τα όρια

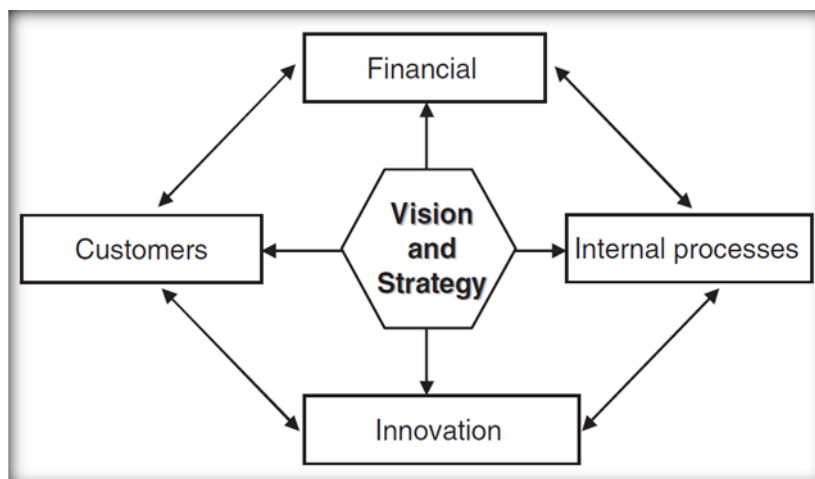
της και τις αδυναμίες της εταιρείας, προκειμένου να είναι έτοιμοι να δράσουν σωστά, ώστε να ξεπεραστούν οι όποιες δυσκολίες.

2.6. Εργαλεία Διαχείρισης

Κατά τη διάρκεια μιας περιόδου της αλλαγής, οι εταιρείες τείνουν να μετρήσουν τις επιδόσεις τους, με την βοήθεια των Εργαλείων Διοίκησης. Με αυτόν τον τρόπο οι οργανώσεις έχουν την ευκαιρία να βελτιώσουν τις στρατηγικές τους και την εσωτερική τους επικοινωνία. Από τη βιβλιογραφία επιβεβαιώνεται ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο μια ποικιλία από Εργαλεία Διαχείρισης, ειδικά κατά τη διάρκεια των περιόδων ανάπτυξης στρατηγικής ή περιόδους της αλλαγής (Παπαδάκης, 2002).

2.6.1. Εξισορροπημένη Αξιολόγηση

Η Εξισορροπημένη Αξιολόγηση (balanced Scorecard – BSC) είναι ένα πρόσφατο μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton το 1996. Αυτό το εργαλείο διαχείρισης λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις προηγούμενες επιδόσεις ενός οργανισμού, αλλά και τη μελλοντική του ανάπτυξη (Kaplan και Norton, 1996). Το γεγονός αυτό καθιστά την Εξισορροπημένη Αξιολόγηση πολύ χρήσιμη στα χέρια των μάνατζερ, ειδικά σε μια περίοδο αλλαγής (Hayes, 2010). Η Εξισορροπημένη Αξιολόγηση έχει εξελιχθεί πλέον από ένα βελτιωμένο σύστημα μέτρησης σε ένα βασικό σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιείται προκειμένου να ευθυγραμμιστεί ο οργανισμός με νέες στρατηγικές για τη μείωση του κόστους και τον ανταγωνισμό των χαμηλών τιμών. Η Εξισορροπημένη Αξιολόγηση δίνει έμφαση στην επίτευξη οικονομικών στόχων, αλλά περιλαμβάνει και οδηγούς αποδοτικότητας για αυτούς τους οικονομικούς στόχους. Δηλαδή μας δίνεται η δυνατότητα πλέον να ευθυγραμμιστούν τα μέτρα με τη στρατηγική. Έχει εξελιχθεί με τα χρόνια και τώρα μπορεί να εφαρμοστεί «σε διάφορους τομείς και χώρες» (Banchieri κ.ά., 2011). Είναι σε θέση να παρέχουν μια άμεση μέτρηση της απόδοσης των επιχειρήσεων, κάτω από τις ακόλουθες διαφορετικές οπτικές γωνίες: οικονομική (financial), πελατειακή (customer), εσωτερική (internal) και καινοτομία/εκπαίδευση (innovation/learning) (Εικόνα 2.4). Ωστόσο, σύμφωνα με τον Banchieri (2011), η Εξισορροπημένη Αξιολόγηση είναι ένα στατικό μοντέλο που δεν λαμβάνει υπόψη διάφορες εξωτερικές δυνάμεις (πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές), που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρηση.



Εικόνα 2.4: Εξισορροπημένη Αξιολόγηση
 [Πηγή: Kaplan and Norton (1996)]

2.6.2. Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων

Στις μέρες μας, ένας πολύ σημαντικός αριθμός εταιρειών χρησιμοποιεί τα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning Systems-ERP), και σύμφωνα με τους Λογγινίδη και Γκοτζαμάνη (2009), ο αριθμός αυτός αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί λαμβάνουν την απόφαση να επενδύσουν χρήματα σε αυτά τα συστήματα. Συγκεκριμένα, η αγορά λογισμικού ERP το 2005 και το 2006 ήταν 25,4 δισεκατομμύρια δολάρια και 28,8 δισεκατομμύρια δολάρια αντίστοιχα (Λογγινίδης και Γκοτζαμάνη, 2009). Ένα σύστημα ERP θα μπορούσε να περιγραφεί ως ένα λογισμικό που συγκεντρώνει πολύτιμες πληροφορίες από πολλά διαφορετικά τμήματα μιας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της διαδικασίας σχεδιασμού (Chang κ.ά., 2010). Αυτό το επαγγελματικό εργαλείο θα μπορούσε να δίνει στους μάνατζερ βασικές πληροφορίες, και στα σωστά χέρια μπορεί να χτίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση.

2.6.3. Συγκριτική Αξιολόγηση – Benchmarking

Ορίζεται η αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών που οδηγούν την επιχείρηση στη μέγιστη απόδοση. Η αναζήτηση αυτή βασίζεται στη σύγκριση και αξιολόγηση των πρακτικών που εφαρμόζονται με βέλτιστες πρακτικές που αναγνωρίζονται ως πρότυπα βελτίωσης. Το Benchmarking είναι μια τεχνική που αφορά την αξιολόγηση και τη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων των επιχειρήσεων ως μέτρο αξιολόγησης της πορείας τους σε σχέση με τις

αντίστοιχες ανταγωνιστικές ή καλύτερες επιχειρήσεις, μέσω συνεχούς καθορισμού κατανόησης και προσαρμογής διακεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών που εντοπίζονται εντός και εκτός των πλαισίων δραστηριότητας ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) είναι ένα σύνηθες φαινόμενο για πολλές οργανώσεις να χρησιμοποιούν τη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης, επιλέγοντας οι ίδιοι τους εταίρους, που λειτουργούν σε διαφορετικό κλάδο. Η πρακτική αυτή έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει τις εταιρείες να δουν κάποια ζητήματα από διαφορετική οπτική γωνία και ως εκ τούτου να γίνει πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές. Είναι λοιπόν, ένα ισχυρό εργαλείο για τους μάνατζερ σε περιόδους αλλαγών, παρέχοντας κίνητρα για τις επιχειρήσεις και παροτρύνοντας τους να αλλάξουν και να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση.

2.7. Ηγεσία

Η Ηγεσία είναι ένα θέμα που δεν πρέπει να υποτιμάται. Σύμφωνα με τον Kotter (1990), η ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την αλλαγή. Ένας αληθινός ηγέτης παίζει πάντα καθοριστικό ρόλο, ιδιαίτερα σε περιόδους αλλαγής και φαίνεται να είναι ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή υλοποίηση της προσπάθειας αλλαγής. Ως επί το πλείστον, το υψηλό επίπεδο των γνώσεων και της εμπειρίας τους, τους επιτρέπουν να ενεργούν περισσότερο διαισθητικά. Η έμπνευση και τα κίνητρα είναι δυο από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαβιβάζονται από έναν ηγέτη στους υπαλλήλους, προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας και ως εκ τούτου να βελτιωθεί η συνολική εικόνα ενός οργανισμού (Μπουραντάς, 2005).

Ένας τρόπος για τους ηγέτες να επιτελούν το έργο τους, είναι να εκμεταλλεύονται την ικανότητα των εργαζομένων τους να καινοτομούν. Οι βασικοί στόχοι της ηγεσίας είναι ο καθορισμός οράματος, η λήψη αποφάσεων και η ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών που θα βοηθήσουν έναν οργανισμό να αναπτυχθεί. Σε σχέση με τα παραπάνω, ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους ενός ηγέτη είναι να παρέχει στρατηγική καθοδήγηση και υποστήριξη με τη χρήση αποτελεσματικών τεχνικών. Για παράδειγμα, ένας εμπνευσμένος ηγέτης προσφέρει τους υπάλληλους τους ισχυρό κίνητρο και με την προσωπικότητα του καθοδηγεί τους εργαζόμενους να ενεργούν σωστά ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Για έναν ηγέτη τόσο τα διαπροσωπικά (στάσεις, πεποιθήσεις, κουλτούρα), όσο και τα οργανωτικά στοιχεία (στόχοι, οφέλη, δομή εργασίας), είναι αναγκαία στοιχεία για την επιτυχία μιας εταιρείας, προκειμένου να αναπτυχθεί μια κουλτούρα, η οποία θα στηρίζει το όραμα της επιχείρησης (Kelly, 2000).

Με απλά λόγια, ένας ισχυρός ηγέτης έχει την υποχρέωση να οικοδομήσει και να καθοδηγήσει μια ομάδα, η οποία θα αποτελείται από ικανούς, άρτιους καταρτισμένους και αφοσιωμένους επαγγελματίες. Όπως προαναφέρθηκε, με τη χρήση των κατάλληλων δεξιοτήτων και προσόντων (soft skills), οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να ανυψώνουν το ηθικό της ομάδας, ακόμη και αν αντιμετωπίζει δυσκολίες και απρόβλεπτα προβλήματα. Μια ομάδα με κίνητρα έχει την ευκαιρία να δράσει με μεγαλύτερη σιγουριά και αυτοπεποίθηση και, κατά συνέπεια, η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα παραμένουν σε υψηλά επίπεδα.

Ένα τελευταίο και εξίσου σημαντικό σημείο είναι ότι οι ηγέτες πρέπει πάντα να έχουν υπόψη τους ότι οι εργαζόμενοι θα είναι αυτοί που θα καθορίσουν αν είναι επιτυχημένοι ή όχι. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν πολύ καλά τις επιθυμίες και τα προσόντα των υπαλλήλων τους. Συνεπώς, η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική και οι ηγέτες έχουν την ευκαιρία να πείσουν τους εργαζόμενους ότι είναι ικανοί και άξιοι.

2.7.1. Τύποι ηγεσίας

Χωρίς αμφιβολία, όλοι οι εργαζόμενοι δεν είναι ίδιοι, παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στην προσωπικότητά τους και έτσι κάθε ένας τους απαιτεί μια διαφορετική προσέγγιση και σχέδιο φροντίδας. Ο τύπος ηγεσίας που θα υιοθετηθεί από έναν ηγέτη, παίζει σημαντικό ρόλο και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση και την παραγωγικότητα όλης της ομάδας (Μπουραντάς, 2005).

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι ηγεσίας ανάλογα με την προοπτική με την οποία επιθυμεί κάποιος να εξετάσει το θέμα. Μερικοί από αυτούς είναι ο δημοκρατικός, ο αυταρχικός, ο χαρισματικός, ο laissez-faire, κ.α. Ο βασικός παράγοντας για έναν πετυχημένο ηγέτη, είναι να διαθέτει την κριτική ικανότητα να αναλύει τις τρέχουσες συνθήκες και να επιλέξει τον κατάλληλο τύπο ηγεσίας, ώστε να προσφέρει όσο το δυνατόν συντομότερα τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Τέλος, σύμφωνα με τους Casimir και Keith Ng (2010), θα ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικό αν οι ηγέτες μπορούσαν να συνδυάσουν περισσότερους από έναν τύπους ηγεσίας, ανάλογα με τις περιστάσεις, προκειμένου να εφαρμόσουν τις πιο κατάλληλες τεχνικές που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

2.8. Επικοινωνία και Εμπιστοσύνη

Στη συντριπτική πλειονότητα των ερευνών, αναγνωρίζεται η τεράστια σημασία της επικοινωνίας στις εταιρείες. Οι Daly, Teague και Kitchen (2003) επισημαίνουν ότι η ανεπαρκής και κακή επικοινωνία είναι ο κύριος λόγος για σχεδόν όλα τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός. Παράλληλα, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, είναι αποδεδειγμένο ότι υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της δεκτικότητας της αλλαγής και την επιτυχημένη εφαρμογή των στρατηγικών σε έναν οργανισμό (Frahm και Brown, 2007). Αυτό σημαίνει ότι η αποδοτική και αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί ένα ισχυρό όπλο στα χέρια των μάνατζερ, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της εταιρείας και να ξεπεραστεί η αντίσταση, ιδιαίτερα σε περιόδους αλλαγής.

Όπως αναφέρει και ο Μπουραντάς (2005), μια ειλικρινής επικοινωνία θα μπορούσε να εγγυηθεί την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών στο πλαίσιο ενός οργανισμού, κάτι το οποίο θεωρείται ότι είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την ορθή λειτουργία των επιχειρήσεων.

Αναμφισβήτητα, υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να προσπαθεί πάντα να εξασφαλίσει ότι υπάρχει σωστή και επαρκής επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της ομάδας. Μόνο με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να αποφευχθούν οι παρανοήσεις, η έλλειψη εμπιστοσύνης και να κρατηθεί κάθε κατάσταση υπό έλεγχο.

Επιπλέον, η επικοινωνία φαίνεται να είναι ένας βασικός παράγοντας για την διατήρηση της σταθερότητας, της αρμονίας και της παραγωγικότητας σε ικανοποιητικά επίπεδα. Αναμφίβολα, όπως φαίνεται στην Εικόνα 2.5, είναι προφανές ότι η επικοινωνία επηρεάζει όχι μόνο την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού, αλλά και την εμπιστοσύνη μεταξύ ενός ηγέτη και των οπαδών του και την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα ο Hayes (2010) υποστηρίζει ότι «όταν τα μέλη του οργανισμού δεν εμπιστεύονται τους μάνατζερ που είναι υπεύθυνοι για την αλλαγή, είναι πιθανό να αντισταθούν σε κάθε αλλαγή που προτείνεται».



Εικόνα 2.5: Σχέση μεταξύ επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και αφοσίωσης

[Πηγή: <http://www.createsolutions.co.nz/about.html>]

Κατά τη διάρκεια της προσπάθειας μιας αλλαγής είναι πολύ σημαντικό για όλους τους εργαζόμενους να έχουν σαφή γνώση για όλα τα διαφορετικά στάδια που ο οργανισμός πρέπει να περάσει, προκειμένου να εφαρμόσει με επιτυχία την αλλαγή και ανά πάσα στιγμή, να είναι ενήμεροι σχετικά με την πρόοδο της διαδικασίας. Κάθε οργανισμός ανάλογα με το μέγεθος του, τους οικονομικούς του πόρους, το διοικητικό του ύφος και τον κλάδο στον οποίο ανήκει, έχει μια διαφορετική προσέγγιση για την εσωτερική επικοινωνία (Daly, Teague και Kitchen, 2003). Ορισμένοι αποτελεσματικοί τρόποι επικοινωνίας μέσα σε μια επιχείρηση είναι οι ομιλίες, οι συναντήσεις, τα σεμινάρια, τα ενημερωτικά δελτία, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το forum του προσωπικού, εφόσον αυτό υπάρχει. Ορισμένοι μάνατζερ ή ηγέτες θα χρειαστεί κατά πάσα πιθανότητα να δαπανήσουν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια, από ότι είχε εκτιμηθεί στην αρχή καθώς και να επιμείνουν στην προσπάθεια να επικοινωνήσουν το στόχο τους, μέχρι να σιγουρευτούν ότι τα μηνύματα έχουν γνωστοποιηθεί σε όλους τους παραλήπτες. Τέλος, σημαντικό ρόλο παίζει η σωστή χρονική στιγμή της ενημέρωσης. Η ενημέρωση όλου του προσωπικό από την πρώτη στιγμή είναι πολύ ευεργετική για την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας, προκειμένου να συνειδητοποιήσουμε τη μεγάλη σημασία της επικοινωνίας και της εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό, αρκεί να αναφέρουμε ότι οι όροι «επικοινωνία» και «εμπιστοσύνη» έχουν περίοπτη θέση στη συντριπτική πλειονότητα των μοντέλων διαχείρισης αλλαγών, τα οποία χρησιμοποιούνται ως οδηγοί κατά τη διάρκεια περιόδων επιχειρηματικής αλλαγής.

2.9. Εκτίμηση Κινδύνου

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν μια προσπάθεια αλλαγής σε αποτυχία. Η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη κινήτρων, η επικέντρωση μόνο στα αποτελέσματα και αδύναμη ηγεσία είναι μερικοί από τους παράγοντες που ευθύνονται για την αποτυχία (Burnes, 1996).

Είναι ύψιστης σημασίας για έναν οργανισμό να αναγνωρίσει ότι κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης μιας διαδικασίας αλλαγής, είναι πιθανό να αντιμετωπίσει πολλούς διαφορετικούς κινδύνους. Για να αποφευχθούν λοιπόν οι αρνητικές επιπτώσεις πρέπει να γίνει προσεκτική και αποτελεσματική εκτίμηση του κινδύνου. Χωρίς αμφιβολία, μια ατελής διαδικασία αξιολόγησης του κινδύνου περιορίζει την ικανότητα της ομάδας να οργανώσει τα σχέδια έκτακτης ανάγκης και ως αποτέλεσμα εμποδίζει σημαντικά την πρόοδο.

Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό για μια εταιρεία να εντοπίσει από την αρχή όσο το δυνατόν περισσότερους κινδύνους μπορεί και τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν στα σχέδιά της. Στη συνέχεια χρησιμοποιώντας την κατάλληλη στρατηγική θα πρέπει να μετριάσει ή και να εξαλείψει αυτούς τους κινδύνους.

Σε γενικές γραμμές, η γνώση, η εμπειρία και η καλή οργάνωση είναι τα τρία βασικά συστατικά για την αποτελεσματική διαχείριση όλων των μελλοντικών κινδύνων. Συγκεκριμένα, ένας απλός και αποτελεσματικός τρόπος για την αξιολόγηση του κινδύνου σύμφωνα με τους Larson και Gray (2011) είναι η χρήση του Συστήματος Πρόληψης Αποτυχιών – FMEA (Failure Mode and Effects Analysis). Με αυτόν τον τρόπο, οι διάφοροι κίνδυνοι θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες: μικροί, μέτριοι και σοβαροί κίνδυνοι (Larson και Gray, 2011).

Αξία κινδύνου = Επιπτώσεις x Πιθανότητα x Εντοπισμός

Αυτή η τεχνική μας βοηθά να λαμβάνουμε υπόψη μας όλους τους πιθανούς κινδύνους και να τους κατατάσσουμε ανάλογα με τις επιπτώσεις τους, την πιθανότητα εμφάνισής τους και τη δυσκολία ανίχνευσής τους.

2.10. Διατήρηση της Αλλαγής

Πολλοί και διαφορετικοί ερευνητές έχουν καθορίσει τη βιωσιμότητα. Υπάρχουν κάποιοι οι οποίοι περιορίζονται μόνο σε ένα σχετικά απλοϊκό ορισμό, εστιάζοντας μόνο στη διατήρηση των αλλαγών, ενώ άλλοι υπογραμμίζουν τη σημασία που έχει για έναν οργανισμό, όχι μόνο να υιοθετήσει τις αλλαγές, αλλά και να αποκτήσει μέσω μιας διαδικασίας αλλαγής μια κουλτούρα για συνεχή βελτίωση (Burnes, 2004a).

Συγκεκριμένα, κατά την ολοκλήρωση κάθε αλλαγής, είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν ένα τελευταίο, αλλά εξίσου σημαντικό βήμα, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή ολοκλήρωση της προσπάθειας αλλαγής. Καταρχήν, οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρήσουν την αλλαγή μόλις τεθεί σε εφαρμογή και στη συνέχεια να έχουν επίγνωση των μελλοντικών διαδικασιών.

Συνοψίζοντας, δημιουργώντας μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης εντός της εταιρείας, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να κατανοήσουν πλήρως την ανάγκη για την εδραίωση της συνεχούς αλλαγής και βελτίωσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Γενικά

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να περιγράψει τις στρατηγικές της έρευνας που επιλέχθηκαν για την καθοδήγηση της συγκεκριμένης διατριβής. Περιγράφει όλες τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και τα οφέλη και τα μειονεκτήματα της κάθε μιας, προκειμένου να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από αυτές τις μεθόδους.

Είναι προφανές, ότι εφόσον πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας, είναι σαφές ότι η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο για το συγκεκριμένο ερευνητικό έργο. Προκειμένου να εντοπίσουμε και να κατανοήσουμε τη φιλοσοφία αλλαγής της επιχείρησης, έγινε συστηματική παρατήρηση, συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια που σχετίζονται με την εμπειρία της αλλαγής και τη γνώση που αποκομίστηκε. Με αυτόν τον τρόπο είχαμε την ευκαιρία να επικεντρωθούμε στη συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων και να διερευνήσουμε τα γεγονότα που εκτυλίχθηκαν στην επιχείρηση. Επιπρόσθετα θα εξετασθούν προκλήσεις και συγκεκριμένα παραδείγματα στρατηγικών που εφαρμόστηκαν. Με την ευκαιρία που μας προσφέρει η συγκεκριμένη έρευνα, θα μάθουμε ποια είναι η υπάρχουσα γνώση όσον αφορά στην επιχειρησιακή αλλαγή και θα έχουμε τη δυνατότητα να την συγκρίνουμε με τα νέα δεδομένα που συλλέγονται από τις διάφορες μεθόδους.

3.2. Έρευνα Γραφείου

Οι Crouch και Housden (2003) επισημαίνουν ότι η έρευνα γραφείου στηρίζεται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, η οποία έχει διεξαχθεί από άλλους ερευνητές, για άλλους σκοπούς και περιπτώσεις.

Σίγουρα αξίζει να σημειωθεί ότι ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της έρευνας αυτής είναι η εξοικονόμηση χρόνου. Επιπλέον το σημαντικά μειωμένο κόστος της συγκεκριμένης μεθόδου σε συνδυασμό με την ανάγκη για επιπλέον προσωπικό, την καθιστά ιδιαίτερα δημοφιλή (Hair κ.α., 2007).

Ταυτόχρονα, η συγκεκριμένη τεχνική συλλογής δεδομένων είναι σε γενικές γραμμές πιο αντικειμενική, απαλλαγμένη από υποκειμενικότητα. Επιπλέον υπάρχει σαφώς η ευκαιρία να μάθουμε διαφορετικές θεωρίες και απόψεις σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα και να ενημερωθούμε σχετικά με τις απόψεις των ειδικών.

Φυσικά , πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι σε συνδυασμό με οποιαδήποτε δευτερογενή δεδομένα, όταν και αν υπάρχουν διαθέσιμα πρωτογενή δεδομένα, γίνεται η απαραίτητη σύγκριση προκειμένου να παραχθεί νέα γνώση, θεωρίες και συμπεράσματα, μέσω των νέων ευρημάτων (Saunders κ.α., 2009).

Ωστόσο, η συγκεκριμένη μέθοδος έχει ένα βασικό μειονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να μελετηθούν παρωχημένα δεδομένα, τα οποία πιθανόν να μην έχουν καμία σχέση με το θέμα που μελετάται. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, και με την κατάσταση που επικρατεί στις αγορές απαιτείται η ύπαρξη όσο το δυνατόν πιο πρόσφατων δεδομένων. Ο ερευνητής οφείλει με μεγάλη προσοχή να ερμηνεύσει τα δεδομένα κάνοντας ταυτόχρονα και τις κατάλληλες συγκρίσεις για την εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων.

Συγκεκριμένα όσον αφορά στις οργανωτικές και επιχειρηματικές αλλαγές, υπάρχουν πολλές διαφορετικές θεωρίες και μοντέλα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν από τις εταιρείες. Παρ'όλα αυτά, πρέπει να τονιστεί ότι κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική και κάθε διαδικασία αλλαγής χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα στοιχεία που την καθιστούν μοναδική. Έχοντας τα παραπάνω κατά νου καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν περισσότερες από μια μέθοδοι, προκειμένου να συλλέξουμε τα απαραίτητα στοιχεία που θα μας βοηθήσουν να διεισδύσουμε όσο το δυνατόν περισσότερο στην αλλαγή της εταιρείας.

3.3. Συνεντεύξεις

Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι συνεντεύξεων: πλήρως δομημένη, ήμι-δομημένη, μη δομημένη. Είναι σαφές ότι πρέπει να συγκεντρωθεί μεγάλη ποικιλία πληροφοριών προκειμένου να ενημερωθούμε σε βάθος για την πρόσφατη αλλαγή. Η ανάγκη για δεδομένα που μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τη λειτουργία της εταιρείας είναι επιτακτική. Αυτός είναι ο λόγος που μας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η χρήση της μεθόδου των συνεντεύξεων θα είναι ο κατάλληλος τρόπος για να καταλάβουμε γρήγορα και να υιοθετήσουμε την φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Ο τύπος της συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της έρευνας είναι αυτός της ήμι-δομημένης. Αυτός ο τύπος συνέντευξης μας επιτρέπει να προετοιμάσουμε έναν κατάλογο ερωτήσεων-που περιλαμβάνει τις βασικές ερωτήσεις-και την ίδια στιγμή είμαστε ελεύθεροι να επεκταθούμε και σε άλλα θέματα ή λεπτομέρειες ή ακόμη και να αλλάξουμε τις ήδη υπάρχουσες ερωτήσεις, ώστε να οδηγήσουμε τον ερωτώμενο να μας εμπιστευθεί πολύτιμα δεδομένα. Αυτή η πιο ευέλικτη διαδικασία της συνέντευξης δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσαρμοστεί ή να αλλάξει τις ερωτήσεις με βάση τις απαντήσεις των

ερωτηθέντων (Bryman, 2008). Συγκεκριμένα, οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις μπορεί στην πραγματικότητα να αποτελούνται από πιο γενικές ερωτήσεις, αλλά υπάρχει η δυνατότητα να ερωτηθούν πρόσθετες και πιο συγκεκριμένες ερωτήσεις, ανάλογα με τις απαντήσεις που λαμβάνουμε. Συνεπώς είναι δυνατόν, να έρθουν στο φως πληροφορίες που δεν περιμέναμε. Αυτό σημαίνει ότι ο ερευνητής μέσα από μια ανοιχτή συζήτηση έχει την ευκαιρία να εκμεταλλευτεί οποιοδήποτε ζήτημα το οποίο θα προκύψει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (Hair κ.α., 2007). Επιπλέον η τεχνική αυτή επιτρέπει στον ερευνητή να είναι επικεντρωμένος στις ερωτήσεις και στον χρόνο, οι οποίοι αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους για τη χρήση αυτής της μεθόδου (Saunders κ.α., 2009).

Χρήσιμο θα ήταν να τονίσουμε ότι στην συγκεκριμένη έρευνα όλες οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν μετά τη συγκατάθεση των ερωτηθέντων και αυτό μας πρόσφερε αξιόλογα πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα με την καταγραφή των συζητήσεων, είχαμε τη δυνατότητα να ακούσουμε εκ νέου σημαντικά τμήματα της συνέντευξης, ώστε να εξασφαλίσουμε ότι καμία λεπτομέρεια δε θα υποτιμηθεί ή παραλειφθεί. Από την άλλη πλευρά, πρέπει να αναφερθεί ότι η χρήση της συσκευής εγγραφής μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στο ερωτηθέντα, όπως να του προσθέσει άγχος με αποτέλεσμα να επηρεαστούν οι απαντήσεις του, καθώς επίσης και η ηχογράφηση των απαντήσεων απαιτεί περισσότερο χρόνο (Saunders κ.α., 2009).

3.4. Συστηματική Παρατήρηση

Η συστηματική παρατήρηση, που συχνά αποκαλείται και δομημένη παρατήρηση, είναι μια εναλλακτική μέθοδος έρευνας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο ερευνητής παρατηρεί τη συμπεριφορά των διαθέσιμων συμμετεχόντων. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι επιτρέπει στον ερευνητή να παρατηρεί τη συμπεριφορά των εξεταζόμενων άμεσα (Bryman, 2008). Η μέθοδος αυτή καταφέρνει να «παρέχει στους ερευνητές σαφέστατη εικόνα όσον αφορά στο τι πραγματικά κάνουν οι Μάνατζερ» (Bryman και Bell, 2003). Θεωρείται μια διακριτική μέθοδος, ωστόσο δεν δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να παρατηρήσει «αόρατες» συμπεριφορές και σκέψεις.

Σε σχέση με τη συγκεκριμένη μελέτη, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η εταιρεία βρίσκεται σε κεντρικό σημείο της Αθήνας και έτσι είχαμε την ευκαιρία να πραγματοποιήσουμε αρκετές επισκέψεις. Οι επισκέψεις αυτές έπαιξαν σπουδαίο ρόλο προκειμένου να παρατηρήσουμε τις συμπεριφορές στο εργασιακό περιβάλλον και να κατανοήσουμε βαθύτερα τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τη συγκεκριμένη μέθοδο μας βοήθησαν

να συλλέξουμε σημαντικές πληροφορίες και να διασφαλιστεί η απουσία οποιασδήποτε προκατάληψης που απορρέει συνήθως από τις συνεντεύξεις. Ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι είχαμε την ευκαιρία να παρατηρήσουμε την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών.

3.5. Αυτοχορηγούμενα Ερωτηματολόγια

Τα αυτοχορηγούμενα ερωτηματολόγια είναι ένας συνηθισμένος τρόπος για να διεξαχθεί έρευνα και να συλλέξουμε πολύτιμες πληροφορίες (Bourque και Fielder, 2003).

Σε γενικές γραμμές, ο πιο σημαντικός λόγος που οδηγεί τους ερευνητές να χρησιμοποιήσουν τη συγκεκριμένη μέθοδο είναι η μείωση των δαπανών (Bourque και Fielder, 2003). Σε σύγκριση με άλλες τεχνικές, όπως οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις, η συστηματική παρατήρηση, κατά τις οποίες ο ερευνητής οφείλει να είναι παρών, τα ερωτηματολόγια απαιτούν λιγότερο χρόνο και κόστος. Πλεονεκτήματα, τα οποία στη συγκεκριμένη έρευνα δεν έχουν τόση βαρύτητα εξαιτίας του μικρού μεγέθους, σε ότι αφορά τους εργαζόμενους, της επιχείρησης.

Όπως είπαν οι Bourque και Fielder (2003), υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι ερωτηματολογίων:

- Ερωτηματολόγια με επίβλεψη
- Ερωτηματολόγια με ημι-επίβλεψη
- Ερωτηματολόγια χωρίς επίβλεψη

3.5.1. Ερωτηματολόγια με επίβλεψη

Όσον αφορά στη διαχείριση της εποπτείας, υπάρχουν δυο διαφορετικά είδη, τα οποία διακρίνονται από τον αριθμό των ατόμων που επιβλέπει ο ερευνητής.

3.5.1.1. Επίβλεψη «ένας προς έναν»

Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο ερευνητής οφείλει να είναι παρών, ενώ ο εναγόμενος απαντά στις ερωτήσεις. Αυτός ο τύπος διαχείρισης δεν χρησιμοποιείται ευρέως από τους ερευνητές, λόγω του αυξημένου κόστους. Είναι αρκετά δαπανηρή και χρονοβόρα μέθοδος. Από την άλλη πλευρά όμως, οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να κάνουν πρόσθετες ερωτήσεις και να λυθεί οποιαδήποτε πιθανή απορία. Με τον τρόπο αυτά τα αποτελέσματα της έρευνας μπορεί να είναι αξιόπιστα και αντιπροσωπευτικά.

3.5.1.2. Ομαδική επίβλεψη

Μια πιο συχνή μέθοδος είναι η ομαδική επίβλεψη. Αυτή η μέθοδος εμφανίζεται όταν τα ερωτηματολόγια διανέμονται σε ένα σχετικά μεγάλο αριθμό ανθρώπων (σχολείο ή στο χώρο

εργασίας). Και σε αυτή τη μέθοδο, ο ερευνητής είναι διαθέσιμος να παρέχει καθοδήγηση και να απαντάει σε πιθανές ερωτήσεις, προκειμένου να διευκολυνθούν οι ερωτηθέντες (Σταθακόπουλος, 2005). Αυτή η μέθοδος είναι πιο ωφέλιμη από την επίβλεψη «έναν προς έναν», από την άποψη όχι μόνο του κόστους, αλλά και του χρόνου που απαιτείται για τη διεξαγωγή της, ενώ ταυτόχρονα καταφέρνει να διατηρεί το επίπεδο της προσφερόμενης βοήθειας προς τους ερωτηθέντες σε υψηλά επίπεδα.

3.5.2. Ερωτηματολόγια με ημι-επίβλεψη

Αυτό το είδος διαχείρισης των ερωτηματολογίων συμβαίνει όταν οι συνθήκες υπό τις οποίες οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν τα ερωτηματολόγια δεν είναι ίδιες για όλους. Ορισμένοι συμμετέχοντες δηλαδή μπορεί να λάβουν περισσότερες προφορικές οδηγίες από άλλους, πριν τη διανομή των ερωτηματολογίων, λόγω περιορισμένου χρόνου ή επειδή δεν υπάρχει σωστή αναλογία μεταξύ ερωτηθέντων και ερευνητών.

3.5.3. Διαχείριση χωρίς επίβλεψη

Τέλος υπάρχει και η διαχείριση χωρίς επίβλεψη. Ο Σταθακόπουλος (2003) επισημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι επαρκές και εύκολο έτσι ώστε να είναι εύκολο για τον καθένα να απαντήσει στις ερωτήσεις χωρίς να χρειάζεται πρόσθετες πληροφορίες ή καθοδήγηση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο διαχειριστής δεν είναι διαθέσιμος να απαντήσει σε ερωτήματα ή να δώσει επιπλέον οδηγίες και ως εκ τούτου είναι επιτακτική ανάγκη για τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν πλήρως τη μορφή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής ο ερευνητής είναι αδύνατο να γνωρίζει ποιός απαντά τα ερωτηματολόγια.

3.5.4. Ερωτήσεις ανοικτού τύπου

Αυτό το είδος της ερώτησης, δίνει στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να απαντήσουν στις ερωτήσεις χρησιμοποιώντας τους δικούς τους όρους (Σταθακόπουλος, 2005). Επιπλέον οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις επιτρέπουν στους ερευνητές να κατανοήσουν τον τρόπο σκέψης των ερωτηθέντων και να συλλέξουν πολλές διαφορετικές και απρόβλεπτες απαντήσεις. Ωστόσο κάνοντας εκτεταμένη χρήση των ερωτήσεων ανοικτού τύπου, είναι αρκετά δύσκολο να γίνει σύγκριση των απαντήσεων, διότι τις περισσότερες φορές οι απαντήσεις είναι διαφορετικές. Σύμφωνα με τους Bryman και Bell (2003) οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις απαιτούν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια από τους ερωτηθέντες, κάτι που μπορεί να

οδηγήσει ορισμένους από αυτούς να χάνουν το ενδιαφέρον τους για την έρευνα, με αποτέλεσμα να μην απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις.

3.5.5. Ερωτήσεις κλειστού τύπου

Αυτό το είδος των ερωτήσεων προσφέρει στους ερωτηθέντες προκαθορισμένες απαντήσεις από τις οποίες πρέπει να επιλέξουν και να τοποθετήσουν «✓» ή να κυκλώσουν τις απαντήσεις (Bryman και Bell, 2003). Η πλειονότητα των ερωτήσεων κλειστού τύπου υιοθέτησε την κλίμακα Likert. Είναι μια κλίμακα πέντε σημείων, η οποία επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εκφράσουν σε ποιο βαθμό συμφωνούν ή διαφωνούν σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα. Οι εναλλακτικές επιλογές απάντησης εκτείνονται από την πλήρη συμφωνία έως την πλήρη διαφωνία και υπάρχει και η επιλογή της ουδετερότητας. Ένα τυπικό παράδειγμα της κλίμακας Likert είναι:

- i. Συμφωνώ πλήρως
- ii. Συμφωνώ
- iii. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- iv. Διαφωνώ
- v. Διαφωνώ πλήρως

Αυτό το είδος των ερωτήσεων προϋποθέτει ότι ο ερευνητής οφείλει να παρέχει στους ερωτηθέντες εκ των προτέρων τις απαντήσεις, πράγμα που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες εξαιρούνται από το γράψιμο σε πολύ μεγάλο βαθμό. Από την οπτική γωνία των ερωτηθέντων, παρόλο που αυτού του είδους οι ερωτήσεις είναι πιο εύκολο και γρήγορο να απαντηθούν, υπάρχει πάντα ένας σημαντικός κίνδυνος ότι καμία από τις απαντήσεις που τους δίνονται δεν καλύπτουν πραγματικά, την προσωπική τους γνώμη (Σταθακόπουλος, 2005). Αναμφισβήτητα, οι ερωτήσεις κλειστού τύπου βοηθούν σημαντικά στη συλλογή δεδομένων, τα οποία είναι εύκολο να αναλυθούν στατιστικά.

Εν κατακλείδι, στη συγκεκριμένη έρευνα έγινε ένας συνδυασμός συνεντεύξεων, συστηματικής παρατήρησης και έρευνα γραφείου. Δε χρησιμοποιήθηκε τελικά η μέθοδος των ερωτηματολογίων, καθώς το μέγεθος του δείγματος θα ήταν ιδιαίτερα μικρό λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης και είναι αδύνατον έτσι να βγάλουμε στατιστικά αποτελέσματα. Θεωρήσαμε ότι οι απαντήσεις που ήταν απαραίτητες για την διεξαγωγή της έρευνας θα μπορούσαν να προκύψουν από τις συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν καταρχήν, με σκοπό να έχουμε μια συνολική εικόνα για το πώς

λειτουργεί η εταιρεία. Τέλος, η συστηματική παρατήρηση ενσωματώθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα, προκειμένου να επαληθεύσει τα ευρήματα που προέρχονται από τις τεχνικές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Ο συνδυασμός αυτών των μεθόδων μας επέτρεψαν να αποκτήσουμε μια σφαιρική άποψη όσον αφορά στις δράσεις της εταιρείας τόσο πριν, όσο και μετά τη διαδικασία της αλλαγής.

3.6. Δείγμα

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου αυτού, ήταν ζωτικής σημασίας για τον ερευνητή να προσδιορίσει το δείγμα. Η έρευνα εστιάζει στη διαχείριση αλλαγής της εταιρείας. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων με τον Διευθυντή είχαμε την ευκαιρία να μάθουμε πολλές και διαφορετικές λεπτομέρειες σχετικά με την υλοποίηση της αλλαγής. Επιπρόσθετα συνεντεύξεις πήραμε από όλο το προσωπικό της επιχείρησης, μια και πρόκειται για μια μικρομεσαία επιχείρηση με σχετικά μικρό αριθμό προσωπικού και ήταν σημαντικό για την έρευνα τα μελλοντικά συμπεράσματα να είναι έγκυρα.

Από την αρχή του έργου, από την πρώτη μας επίσκεψη στην εταιρεία, ήταν περισσότερο από σαφές, ότι η εταιρεία ήθελε πραγματικά μια ουσιαστική συνεργασία και αυτό μας βοήθησε να χτίσουμε μια δημιουργική σχέση. Όλο το προσωπικό από την πρώτη στιγμή ήταν πολύ συνεργάσιμο και ποτέ δεν προκάλεσε προβλήματα ή καθυστερήσεις. Συνεπώς, ήταν προφανές ότι το δείγμα ήταν διαθέσιμο και προσιτό.

3.7. Δεοντολογία

Καλό θα είναι να σημειωθεί ότι προστατεύθηκε η ανωνυμία και τα προσωπικά δεδομένα όλων των συμμετεχόντων και δεν υπήρχε διαρροή πληροφοριών. Και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα πρωτογενή δεδομένα έπαιζαν σημαντικό ρόλο στη συγκεκριμένη έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

4.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό αποσκοπεί να δώσει λεπτομερείς πληροφορίες σε σχέση με τις εκδόσεις Praxis. Με τη χρήση διαφορετικών Μοντέλων (πέντε δυνάμεις του Porter, ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT), το κεφάλαιο αυτό προσπαθεί να αναλύσει το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας καθώς και όλους τους διαφορετικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εταιρεία. Παράλληλα, με την περιγραφή και την ανάλυση των διαφορετικών στρατηγικών που εφάρμοσε η εταιρεία κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, είναι πιο εύκολο να αποσαφηνιστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Επιπλέον υπάρχει πάντα μια σύνδεση ανάμεσα στις διάφορες στρατηγικές και το πώς λειτουργεί οικονομικά μια επιχείρηση. Τέλος χρησιμοποιώντας τα τελευταία οικονομικά στοιχεία, έχει κανείς την ευκαιρία να κατανοήσει σε βάθος την επίδραση ορισμένων στρατηγικών κινήσεων στην απόδοση της εταιρείας.

4.2 Γενικές Πληροφορίες

Ο εκδοτικός οίκος Praxis ιδρύθηκε το 1985 από το σημερινό ιδιοκτήτη και Διευθυντή Σπύρο Κουκίδη, ο οποίος είναι ο βασικός συγγραφέας του εκδοτικού οίκου με πάνω από 30 χρόνια εμπειρία στο χώρο των εκδόσεων. Ο Praxis είναι αποκλειστικά προσανατολισμένος σε βιβλία άριστης ποιότητας που αφορούν στα Γερμανικά ως ξένη γλώσσα. Στα πρώτα χρόνια της η εταιρεία είχε ως πρωταρχικό στόχο την εξυπηρέτηση των αναγκών της εγχώριας αγοράς. Τα τελευταία χρόνια όμως, εν μέσω κρίσης, ο εκδοτικός οίκος χρειάστηκε να προβεί σε διαρθρωτικές αλλαγές προκειμένου να επιβιώσει και συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός. Η μείωση του λειτουργικού κόστους της εταιρείας, η μεγάλη αλλαγή χώρου γραφείων σε άλλη περιοχή και τέλος η δειλή γεωγραφική επέκταση ορισμένων προϊόντων του εκδοτικού οίκου είναι οι πιο σημαντικές από τις πολλές αλλαγές- προσαρμογές που έχουν συμβεί τα χρόνια της οικονομικής κρίσης.

4.3 Το Όραμα της Εταιρείας

Ο Henry (2008) σημειώνει ότι «ένα όραμα συνδέεται συχνά με τον ιδρυτή της οργάνωσης και αντιπροσωπεύει μια επιθυμητή κατάσταση που ο οργανισμός φιλοδοξεί να επιτύχει στο μέλλον». Ένα σαφές όραμα είναι σημαντικό όχι μόνο για τον αντίκτυπο που έχει στο

εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, αλλά και για το εσωτερικό της περιβάλλον, και συχνά βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Το όραμα κάθε εταιρείας οφείλει να είναι εφικτό, ευέλικτο, συγκεκριμένο, σαφές και ευμετάβλητο. Επιπρόσθετα το όραμα δε δείχνει μόνο την ταυτότητα μιας επιχείρησης, αλλά είναι επίσης ένα χρήσιμο εργαλείο για τους Μάνατζερ, προκειμένου να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να κερδίζουν την αφοσίωση των πελατών. Παράλληλα είναι το σημείο εκκίνησης όπου θα αναπτυχθούν και θα εξελιχθούν οι στρατηγικές της εταιρείας.

Όσον αφορά στον εκδοτικό οίκο Praxis, έχει ένα ξεκάθαρο όραμα. Εκτός από την ικανότητα του ηγέτη της εταιρείας αυτό οφείλεται στο πολύ συγκεκριμένο πεδίο το οποίο δραστηριοποιείται, καθώς και στο μικρό μέγεθος της εταιρείας, το οποίο βοηθάει στην εύκολη επικοινωνία του οράματος σε όλα τα μέλη της επιχείρησης. Σκοπός της εταιρείας είναι λοιπόν η παραγωγή υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικού υλικού προσαρμοσμένο στις υψηλές ανάγκες των διπλωμάτων της Γερμανικής ως ξένης γλώσσας. Στην περίπτωση του Praxis οι λέξεις «υψηλή ποιότητα» δεν είναι απλά βολικές για διαφήμιση αλλά έχουν νόημα και ουσία μια και η επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται για τη μαζική παραγωγή πολλών οικονομικών βιβλίων κάθε χρόνο, αλλά για την πιο σπάνια έκδοση διδακτικών βιβλίων πολύ υψηλής ποιότητας και υψηλότερης από το μέσο όρο τιμής.

4.4 Στρατηγικές Επιχείρησης

Προκειμένου να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση εν μέσω ύφεσης οφείλει να ασχοληθεί με τη μείωση του λειτουργικού της κόστους, τη συνεργασία με άλλες μη ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, να συσφίξει τις σχέσεις της με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της εφαρμόζοντας προγράμματα ενίσχυσης της αφοσίωσής τους, την είσοδο σε νέες γεωγραφικές περιοχές, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Ο Ofek (1993) παρατήρησε ότι σημαντικό βήμα για την έξοδο μιας επιχείρησης από την οικονομική κρίση είναι η αναδιάρθρωση και η ρύθμιση των χρεών της καθώς και η αναδιοργάνωση των εγκαταστάσεών της και συμπέρανε ότι οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις έκαναν περικοπές κατ' αρχήν στα κόστη του ανθρώπινου δυναμικού και της παραγωγής. Επιπρόσθετα προκειμένου να σημειωθεί πρόοδος οι εταιρείες πρέπει να ασκούν μια ποικιλία από στρατηγικές, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο ρίσκου που είναι διατεθειμένες να λάβουν, τους πόρους, τις ικανότητες και τις επαγγελματικές δεξιότητες των μελών τους.

4.4.1 Επαναπροσδιορισμός και οριοθέτηση του κόστους λειτουργίας

Από τις πρώτες ενέργειες στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις σε περιόδους ύφεσης είναι η μείωση των δαπανών. Αν και ο επαναπροσδιορισμός και η μείωση του κόστους λειτουργίας κρίνονται απαραίτητα και συμβάλλουν στη βελτίωση της οικονομικής υγείας της επιχείρησης, πρέπει ωστόσο να γίνονται στοχευμένα και προσεκτικά. Η μείωση του κόστους σε θέματα ανάπτυξης και προώθησης των προϊόντων μπορεί να επιτείνει ακόμη περισσότερο τα προβλήματα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη θα φέρει νέα έσοδα. Άλλωστε, όταν σε περιόδους κρίσης κάποιοι σταματούν να διαφημίζονται είναι ευκαιρία για άλλους να κάνουν περισσότερο αισθητή την παρουσία τους στην αγορά. Ο εκδοτικός οίκος Praxis προκειμένου να μειώσει το λειτουργικό του κόστος απλοποίησε τα προϊόντα του, εστιάζοντας την προσοχή του στα προϊόντα που αποδίδουν και σταμάτησε την παραγωγή των προϊόντων που αποδίδουν οριακά ή καθόλου. Επιπρόσθετα μείωσε τις λειτουργικές δαπάνες της επιχείρησης. Όμως η πιο σημαντική αλλαγή της εταιρείας μέχρι τώρα ήταν η μετακόμιση σε νέες εγκαταστάσεις με νέο πολύ χαμηλότερο ενοίκιο, με συνέπεια να μειωθούν αρκετά τα διοικητικά έξοδα της εταιρείας και η διευκόλυνση της λειτουργίας της, με τον διπλασιασμό των τετραγωνικών των γραφείων της. Τέλος αναγκάστηκε να προβεί σε μειώσεις του προσωπικού, προσπαθώντας να μην ταράξει το σταθερό εργασιακό περιβάλλον καθώς και τις άριστες σχέσεις που έχει με όλους τους συνεργάτες της.

4.4.2 Είσοδος σε νέες γεωγραφικές περιοχές

Στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε να κάνουμε με ένα είδος στρατηγικής όπου μια επιχείρηση από μόνη της έχει εισαχθεί σε νέες γεωγραφικές περιοχές με τα υφιστάμενα προϊόντα της και αυτό βοηθάει στην αύξηση του κέρδους της. Η συγκεκριμένη στρατηγική κίνηση τοποθετείται στο άμεσο μέλλον, και μπορούμε να πούμε ότι τα πρώτα βήματα της έχουν ήδη γίνει (Παράρτημα 1 και Παράρτημα 3). Ανέκαθεν τα προϊόντα της εταιρείας ήταν σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο που να είναι πλήρως συμβατά με την αγορά του εξωτερικού. Αυτό συνέβη επειδή ο Διευθυντής της επιχείρησης είχε και έχει πολύ καλές γνωριμίες και επαφές με τους ομολόγους του από αντίστοιχες εταιρείες του εξωτερικού, ήξερε ακριβώς τι είναι αυτό που κάνει ένα προϊόν προσιτό στην αγορά του εξωτερικού και είχε πίστη και επίγνωση για την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Με πλήρη συνειδητοποίηση της δυσκολίας εξόδου της εταιρείας σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, συναγωνιζόμενη τα μεγαθήρια του εκπαιδευτικού βιβλίου στη Γερμανία, υπήρχε πάντα η πεποίθηση ότι ένα κομμάτι της «πίτας» αντιστοιχεί στις εκδόσεις Praxis.

4.4.3 Επικοινωνιακή Στρατηγική

Η συνεχής επικοινωνία μέσω διαφημίσεων και προωθητικών ενεργειών με σκοπό την ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης και η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και πελάτη είναι πολύ σημαντική για την επιβίωση των δραστηριοτήτων της. Η εικόνα της επιχείρησης στην αγορά ενισχύεται μέσω λειτουργιών πελατοκεντρικής προσέγγισης που προσφέρουν άμεση, φιλική και ποιοτική εξυπηρέτηση ακόμη και μετά την αγορά του προϊόντος. Έμφαση πρέπει να δίνεται στη δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ πιστών πελατών (loyal) με το brand της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να κτίζει την εικόνα της ως ποιοτικά ανώτερη από τους ανταγωνιστές της στο μυαλό των εν δυνάμει πελατών της. Οι πελάτες εκτιμούν την αξιοπιστία, την εξυπηρέτηση, την κατανόηση των αναγκών τους και την ταχύτητα. Οι οργανωμένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν συγκεκριμένη πολιτική εξυπηρέτησης με κατανοητούς και σαφείς κανόνες. Η επιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται σε εμπορική και εταιρική. Οι μορφές εμπορικής επικοινωνίας που εφαρμόζει ο συγκεκριμένος εκδοτικός οίκος είναι η προσωπική πώληση (πώληση face to face), η απευθείας επικοινωνία με τον υποψήφιο αγοραστή μέσω αλληλογραφίας (ηλεκτρονικής και μη), μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας. Επιπρόσθετα επικοινωνούν και προωθούν τα προϊόντα τους μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, μέσω χορηγιών και διαφήμισης κυρίως σε εξειδικευμένα περιοδικά και έντυπα που αφορούν στους καθηγητές της Γερμανικής Γλώσσας. Στην περίπτωση μας η εταιρική επικοινωνία (Corporate Communication) είναι ιδιαίτερος εύκολη λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης, αλλά έχουν παρατηρηθεί κάποια λάθη κυρίως σε διαδικαστικά θέματα την περίοδο της μετακόμισης.

4.5 Ανάλυση PEST

Οι μακροπεριβαλλοντικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις αποφάσεις ορισμένων επιχειρήσεων, μπορούν να ταξινομηθούν σε πολιτικούς (Political), οικονομικούς (Economical), κοινωνικούς (Social) και τεχνολογικούς (Technological). Η ανάλυση, λοιπόν, αυτών των παραγόντων είναι η ανάλυση PEST. Κάθε εταιρεία οφείλει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή, προκειμένου να κατανοήσει καλύτερα τους όρους και τις προϋποθέσεις της αγοράς. Συγκεκριμένα, ο εκδοτικός οίκος Praxis λειτουργεί σε μια πολύ ανταγωνιστική βιομηχανία και οι αποφάσεις για το ποιές στρατηγικές θα ακολουθηθούν είναι αρκετά περίπλοκη υπόθεση. Με τη βοήθεια της συγκεκριμένης ανάλυσης εξετάζονται οι μακροπεριβαλλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση και επιπλέον είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τους Μάνατζερ να βρουν τον καλύτερο τρόπο να ανταποκριθούν σε αυτές.

4.5.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Η επιρροή διάφορων κυβερνήσεων στη βιομηχανία θα μπορούσε να θεωρηθεί ως σημαντική, δεδομένου ότι η εταιρεία εξάγει προϊόντα σε πολλές χώρες κυρίως της Ευρώπης και όχι μόνο. Σταθερές πολιτικές συνθήκες μπορούν να εξασφαλίσουν ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά να αυξήσουν και τον ανταγωνισμό. Ο εκδοτικός οίκος γνωρίζει τα πάντα σχετικά με τη φορολογική νομοθεσία, τις συνθήκες διεθνούς εμπορίου, την εργασιακή νομοθεσία και αυτό είναι πολύ βοηθητικό για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας, η οποία έχει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί πιο εύκολα σε τυχόν αλλαγές στο πολιτικό πεδίο.

4.5.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Η οικονομική κατάσταση στην Ευρώπη αλλά και κυρίως στην Ελλάδα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την οικονομία επιδρώντας αρνητικά στους ρυθμούς ανάπτυξης, στο δημόσιο χρέος, στο φορολογικό σύστημα και επιδρά δραματικά στις επιχειρήσεις. Οι παράμετροι που επηρεάζονται περισσότερο είναι η έλλειψη ρευστότητας και μείωσης των κερδών. Καθημερινά εξαιτίας της οικονομικής κρίσης παρατηρείται μείωση της απασχόλησης. Συγκεκριμένα, ο εκδοτικός οίκος Praxis αναγκάστηκε να προσαρμοστεί σε αυτές τις συνθήκες προκειμένου να επιβιώσει μειώνοντας το λειτουργικό του κόστος, προχωρώντας σε περικοπές του προσωπικού και επιλέγοντας να μειωθεί σημαντικά η παροχή πιστώσεων προς τους πελάτες της (βιβλιοπωλεία, χονδρέμποροι).

4.5.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

Εδώ είναι ενταγμένες όλες οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες επιδρούν στη λειτουργία και την εξέλιξη της κοινωνίας. Οι επιλογές τους επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία παραγωγής και διανομής του προϊόντος. Παρόλο που τα προϊόντα της επιχείρησης απευθύνονται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς, με τη σειρά του αυτό σίγουρα επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, την κατανομή του εισοδήματος, το επίπεδο εκπαίδευσης καθώς και τα καταναλωτικά πρότυπα. Συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια, όπου η χώρα περνά μια πολύ σημαντική οικονομική κρίση, είναι ιδιαίτερα σαφής η στροφή του επαγγελματικά ενεργού και εν δυνάμει ενεργού πληθυσμού προς την εκμάθηση των Γερμανικών, τα οποία αποτελούν βασικό εργαλείο για εύρεση εργασίας είτε σε γερμανόφωνες χώρες, είτε σε εταιρείες του εσωτερικού γερμανικών συμφερόντων. Αρνητική επίδραση στις πωλήσεις της εταιρείας

αποτελεί η τάση πολύ μεγάλου μέρους του πληθυσμού να αναζητά προϊόντα με πρωταρχικό κριτήριο τη χαμηλή τιμή, παραμελώντας αυτονόητα την ποιότητα.

4.5.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και των τεχνικών μέσων αποτελεί για την συντριπτική πλειοψηφία των σημερινών επιχειρήσεων εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα. Νέες τεχνολογίες και τεχνικά μέσα βοηθούν στη διευκόλυνση του σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος, στη μείωση του κόστους και του χρόνου παραγωγής, στην εύρεση καναλιών πωλήσεων στην προώθηση των προϊόντων, στη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες. Για τις εκδόσεις Praxis αυτό μεταφράζεται σε μεγαλύτερη σιγουριά κατά τον τεχνικό σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος για την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος, σε μείωση του καθαρού κόστους παραγωγής, στην ύπαρξη μεγαλύτερης ποικιλίας επιλογών για την παραγωγή και στη διευκόλυνση δημιουργίας καναλιών πωλήσεων και την από πάσα άποψη ενίσχυση των πωλήσεων (ψηφιακή διαφήμιση, προσωπική επικοινωνία με πελάτες από όλο τον κόσμο, αυτοματοποιημένη διάθεση των προϊόντων από τα μεγαλύτερα σημεία πώλησης της Ελλάδας και του εξωτερικού, ενίσχυση του brand).

4.6 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT εξετάζει τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χωρίζεται σε δυο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Πίνακας 4.1) που είναι τα Δυνατά και τα Αδύναμα σημεία και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Πίνακας 4.2) που είναι οι Ευκαιρίες και οι Απειλές.

Η ανάλυση SWOT προσφέρει αξιόλογα πορίσματα που μπορούν να οδηγήσουν την έρευνα σε συγκεκριμένα συμπεράσματα τα οποία με τη σειρά τους θα δώσουν την ευκαιρία να επικεντρωθούμε σε κάποιους συγκεκριμένους τομείς ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Όλα τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στους παρακάτω πίνακες λαμβάνονται μέσω συνεντεύξεων και συστηματικής παρατήρησης στο χώρο του εκδοτικού οίκου Praxis.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	
Δυνατά Σημεία (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Σαφές όραμα επιχείρησης • Ισχυρό «know how» • R&D για τα προϊόντα στην άλλη εταιρεία του Δ/ντή, την «Γερμανικά Σπ. Κουκίδης & Συνεργάτες Α.Ε.», μεγάλο φροντιστήριο Γερμανικών. • Οικογενειακή και παραδοσιακή επιχείρηση • Πολύ καλύτερη ποιότητα από τους ανταγωνιστές • Γρήγορη και αξιόπιστη εξυπηρέτηση • Θετική διάθεση για αλλαγές • Σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη συνεργασίας με αποκλειστικούς πωλητές • Ακριβότερες τιμές από τον ανταγωνισμό • Μικρό μερίδιο αγοράς στο εξωτερικό • Υψηλή εξειδίκευση σε προϊόντα εξυπηρέτησης μικρών ομάδων της αγοράς και έλλειψη πιο mainstream προϊόντων • Μικρό μέγεθος εταιρείας και έλλειψη εξειδικευμένων τμημάτων

Πίνακας 4. 1: Εσωτερικοί Στρατηγικοί Παράγοντες [Πηγή: Πρωτογενή στοιχεία της έρευνας]

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση marketing • Βελτίωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης • Βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας • Συνεργασία με περισσότερες επιχειρήσεις • Μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη της αγοράς • Χρήση του διαδικτύου και ενίσχυση του brand • Νέες μορφές διάθεσης των προϊόντων (eBooks) 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση φορολογίας • Αύξηση τιμών των πρώτων υλών • Εμφάνιση εταιρειών χαμηλού κόστους προϊόντων (και ποιότητας) • Επέκταση δραστηριοτήτων ανταγωνισμού σε προϊόντα παραδοσιακής εξειδίκευσης της εταιρείας • Παράνομη διακίνηση υλικού πνευματικής ιδιοκτησίας (διαδίκτυο, φωτοτυπίες)

Πίνακας 4.2 : Εξωτερικοί Στρατηγικοί Παράγοντες [Πηγή: Πρωτογενή στοιχεία της έρευνας]

4.7 Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Michael E. Porter

Υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που επιδρούν στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται. Ο Michael E. Porter ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όπως προκύπτει, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο.

4.7.1 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεσθεί η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει - συνολικά ή εν μέρει- την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές. Οι εκδόσεις Praxis έχουν λίγους και πολύ συγκεκριμένους προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζονται επί μακρόν, έχοντας δημιουργήσει προσωπικές και σταθερές σχέσεις που δεν επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες. Δείχνοντας αφοσίωση σε αυτές τις συνεργασίες μπορούν με σχετική σιγουριά να υπολογίζουν στην τήρηση σταθερών όρων από την άλλη πλευρά.

4.7.2 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στον κλάδο αυτό είναι υψηλό. Υπάρχουν λίγοι αγοραστές μια και πρόκειται για μια αγορά εκ φύσεως μικρή και η ζήτηση είναι σχετικά χαμηλή. Οι πελάτες έχουν πολλές διαφορετικές επιλογές, κάτι που εξηγεί γιατί ο ανταγωνισμός είναι υψηλός. Η εταιρεία έχει κάνει ήδη σημαντικές βελτιώσεις στο marketing των προϊόντων της αλλά σίγουρα μπορεί να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο προκειμένου να αυξήσει την προτίμηση των πελατών της όχι μόνο στα προϊόντα αλλά και στο brand της εταιρείας.

4.7.3 Απειλή νέων ανταγωνιστών

Είναι λογικό πώς όταν τα «εμπόδια εισόδου» σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή. Στην αγορά του γερμανόφωνου διδακτικού βιβλίου δραστηριοποιούνται αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα τρεις πολυεθνικές εταιρείες με βάση την Γερμανία και τέσσερις αμιγώς ελληνικές εταιρείες. Αξιοσημείωτο είναι ότι η τελευταία εταιρεία που προσπάθησε το 2005 να μπει στην αγορά, ήταν και η πρώτη που έπαψε να λειτουργεί, το 2013. Το περιθώριο διείσδυσης στην εν λόγω αγορά είναι εξαιρετικά περιορισμένο. Στις περισσότερες χώρες του εξωτερικού (ειδικά στις ευρωπαϊκές) υπάρχουν αντίστοιχα εγχώριες εταιρείες, τα προϊόντα των οποίων αν και δεν εκπροσωπούνται επίσημα από κάποιον στην Ελλάδα, βρίσκουν τον δρόμο για τα ράφια των καταστημάτων ή απευθείας για τα χέρια του καταναλωτή, καλύπτοντας έτσι όποια πιθανά κενά υπάρχουν στην εγχώρια αγορά.

4.7.4 Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά. Υποκατάστατα προϊόντα υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα και ορισμένα σε συμφέρουσα τιμή, η ποιότητα βέβαια είναι αρκετά χαμηλότερη από την ποιότητα των προϊόντων του Praxis. Το «κόστος αλλαγής» για τους τελικούς χρήστες είναι υψηλό από τη στιγμή που ένα ποιοτικό βιβλίο μπορεί πραγματικά να βοηθήσει στην απόκτηση των διπλωμάτων της Γερμανικής γλώσσας.

4.7.5 Υφιστάμενος ανταγωνισμός

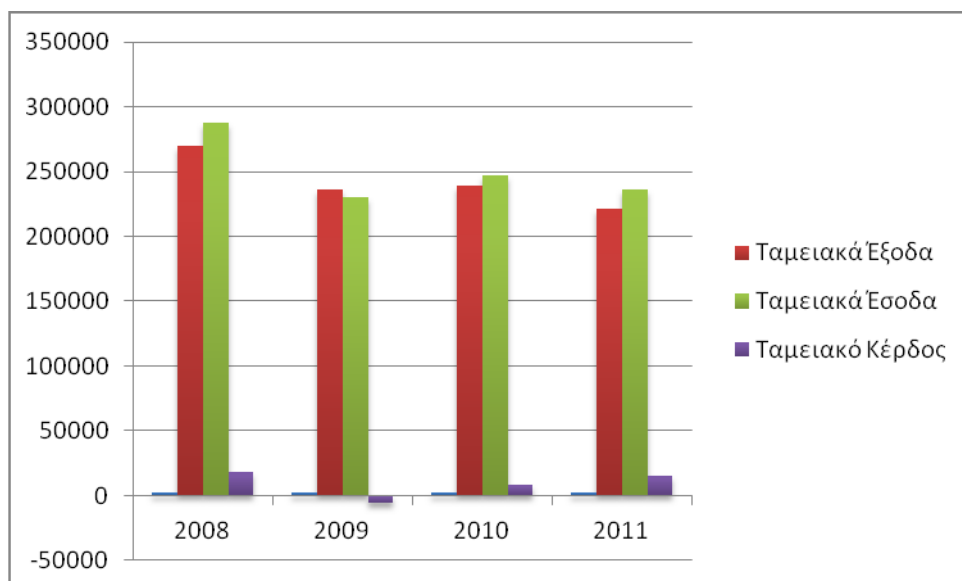
Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι η κυριότερη δύναμη, καθώς καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Η συγκεκριμένη βιομηχανία των βιβλίων εκμάθησης γερμανικών είναι έντονα ανταγωνιστική μια και τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται ταχύτητα, λόγω της στροφής αρκετών Ελλήνων στην γερμανική αγορά εργασίας και στα γερμανικά πανεπιστήμια. Η απόκτηση λοιπόν του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη

υπόθεση. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι τα προϊόντα της επιχείρησης είναι αρκετά διαφοροποιημένα από τον ανταγωνισμό διότι η ποιότητά τους δε γίνεται να συγκριθεί με κανένα παρόμοιο προϊόν της εγχώριας αγοράς. Η εταιρεία λοιπόν δεν αντιμετωπίζει προβλήματα με την ύπαρξη ανταγωνιστικών προϊόντων, καθώς δε φοβάται τη σύγκριση μαζί τους. Το βασικό πρόβλημα της εταιρείας ως προς τον ανταγωνισμό είναι οι πρακτικές που αυτός ακολουθεί για την προώθηση των προϊόντων του (δωρεάν διάθεση βιβλίων, επιθετική πολιτική πωλήσεων με αποκλειστικές συνεργασίες).

4.8 Οικονομικό Προφίλ

Στα έτη ως το 2008, τα οικονομικά των εκδόσεων Praxis χαρακτηρίζονταν από σταθερότητα στις πωλήσεις και ταυτόχρονα από πολύ υψηλά έξοδα (Παράρτημα 6). Το 2008 οι πωλήσεις άγγιξαν τα 288000 ευρώ και τα έξοδα τα 270000 ευρώ. Το 2009, χρονιά προπομπός της οικονομικής κρίσης, άρχισε πολύ άσχημα σε ότι αφορά τις πωλήσεις και με το κλείσιμό της φάνηκε ότι η απόφαση για σημαντικές αλλαγές ήταν σωστή και έγκαιρη – αν όχι καθυστερημένη. Οι πωλήσεις έφτασαν τα 230000 ευρώ και τα έξοδα τα 236000 ευρώ, από τα οποία τα 10000 ευρώ ήταν το συνολικό κόστος της μετακόμισης. Παρότι η αρχική εξοικονόμηση από τη διαφορά του ενοικίου ήταν περί τα 7000 ευρώ το χρόνο, η μείωση παράπλευρων εξόδων (Δ.Ε.Η., πάρκινγκ, θέρμανση, αποθήκη, κοινόχρηστα, κ.α.), καθώς και τα οφέλη στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας που αυτή έφερε την καθιστούν μια πολύ εύστοχη απόφαση και από οικονομική άποψη.

Ο προϋπολογισμός εξόδων για το 2010 ήταν 265000 ευρώ, γι αυτό αποφασίστηκε μαζί με τη μετακόμιση να γίνει και μείωση προσωπικού (γραμματεία, αποθήκη, καθαριότητα), το όφελος από την οποία θα υπερκάλυπτε το κόστος αυτής. Η αντίστοιχη πρόβλεψη εξόδων για το 2011 (μετά τη μετακόμιση και τις περικοπές προσωπικού) διαμορφωνόταν στα 231000 ευρώ. Τα πραγματικά νούμερα που προέκυψαν για το 2010 ήταν 247000 ευρώ πωλήσεις με 239000 έξοδα και για το 2011 236000 ευρώ πωλήσεις με 221000 ευρώ έξοδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι όπως προκύπτει από τις μαρτυρίες των υπευθύνων υπήρξε απόσβεση του κόστους των μεταρρυθμίσεων μέσα σε ένα έτος από την πραγματοποίησή τους. Σχηματικά η πορεία των οικονομικών της εταιρείας για την τετραετία φαίνεται στην Εικόνα 4.1 και στον Πίνακα 4.1.



Εικόνα 4.1: Οικονομικά στοιχεία του εκδοτικού οίκου Praxis για τα έτη 2008, 2009, 2010, 2011
[Πηγή: Συγγραφέας]

Έτος	Ταμειακά Έξοδα	Ταμειακά Έσοδα	Ταμειακό Κέρδος
2008	270.000 €	288.000 €	18.000 €
2009	236.000 €	230.000 €	-6.000 €
2010	239.000 €	247.000 €	8.000 €
2011	221.000 €	236.000 €	15.000 €

Πίνακας 4.1: Οικονομικά στοιχεία του εκδοτικού οίκου Praxis για τα έτη 2008, 2009, 2010, 2011
[Πηγή: Συγγραφέας]

Πρέπει να σημειωθεί ότι τα νούμερα που δίνονται δεν είναι λογιστικά αλλά ταμειακά, διότι τα λογιστικά αποτελέσματα χρήσης, μιας εταιρείας σαν τις εκδόσεις Praxis, με υψηλό κόστος αποθήκης δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί ότι οι μεγάλες διακυμάνσεις στα έξοδα οφείλονται στη μη σταθερή παραγωγή νέων προϊόντων και ανατύπωση παλαιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στα αποτελέσματα της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και θα αναλύσουμε τα ζητήματα που έφερε στο προσκήνιο η έρευνα. Μέσα από ένα συνδυασμό διάφορων μεθόδων καταφέραμε να συλλέξουμε πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τη φιλοσοφία της εταιρείας σε σχέση με τις αλλαγές και τις στρατηγικές που έχει εφαρμόσει. Συνεντεύξεις και συστηματική παρατήρηση μας βοήθησαν να συγκεντρώσουμε μια σειρά από ενδιαφέροντα ευρήματα, τα οποία σε συνδυασμό με την έρευνα γραφείου, η οποία έγινε στο τέταρτο κεφάλαιο «ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ», θα βοηθήσουν να εμβαθύνουμε στις πρακτικές της επιχείρησης ώστε να εντοπίσουμε ορισμένες ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες, προκειμένου η εταιρεία συνεχώς να βελτιώνεται.

Είχαμε την ευκαιρία να συνεργαστούμε με όλους τους εργαζόμενους του εκδοτικού οίκου, αλλά και με τον Διευθυντή και Ιδιοκτήτη της Σπύρο Κουκίδη. Η εταιρεία αποτελείται από πέντε ακόμη μόνιμους εργαζόμενους. Η Έλενα Κουκίδου (σύζυγος του ιδιοκτήτη της εταιρείας) είναι Υπεύθυνη Παραγωγής. Ο Ευάγγελος Κουκίδης υιός, είναι Υπεύθυνος Πωλήσεων και Ανάπτυξης. Ο Νίκος Μαμώνης είναι Υπεύθυνος Εξυπηρέτησης Πελατών και Μάρκετινγκ. Η Αντρέα Νέφκεν είναι καθηγήτρια Γερμανικών, συνυπεύθυνη Επιμέλειας Εκδόσεων και Συγγραφέας, με βασικό υπεύθυνο τον Διευθυντή. Ο Σωτήρης Βαλτινός, είναι Υπεύθυνος Λογιστηρίου και Οικονομικού Σχεδιασμού. Ήταν όλοι ιδιαίτερα συνεργάσιμοι και έτσι αυτό μας έδωσε την ευκαιρία να συλλέξουμε όλα τα απαραίτητα δεδομένα χωρίς περιορισμούς.

5.2 Συνεντεύξεις

Από την πρώτη συνάντηση στα γραφεία του εκδοτικού οίκου, είχαμε την ευκαιρία να πραγματοποιήσουμε πολλαπλές συνεντεύξεις σε βάθος με όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης, για πολλά και διάφορα θέματα που αφορούν στη Διαχείριση της Αλλαγής. Έτσι βλέπουμε τον τρόπο με τον οποίον αντιμετωπίζεται η επιχειρησιακή αλλαγή από όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας.

5.2.1 Το βασικό κίνητρο πίσω από την μετακόμιση

Το 2010 ο εκδοτικός οίκος Praxis μετακόμισε από τον πιο κεντρικό δρόμο στο κέντρο της Αθήνας, την οδό Ακαδημίας, στον Κεραμεικό, ο οποίος συνεχίζει να είναι σχετικά κοντά στο κέντρο, αλλά σίγουρα μακριά από τις ταραχές και τις πορείες που συμβαίνουν εκεί τα τελευταία χρόνια. Εκτός από το πρόβλημα της δύσκολης πρόσβασης η μετακόμιση έγινε και για οικονομικούς και κτιριακούς λόγους. Μετά τα προβλήματα που έφερε η οικονομική κρίση στις περισσότερες επιχειρήσεις, ο εκδοτικός οίκος Praxis προκειμένου να παραμείνει μια υγιής και ανταγωνιστική επιχείρηση έπρεπε να βρει λύσεις προκειμένου να μειώσει τα λειτουργικά του έξοδα. Με τη μετακόμιση αυτή κατάφεραν να μειώσουν το ενοίκιο στα μισά χρήματα και ταυτόχρονα διπλασίασαν τα τετραγωνικά των γραφείων και του αποθηκευτικού τους χώρου, γεγονός που βοήθησε την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών τους, τη μείωση του κόστους και την γρηγορότερη ανάπτυξη της εταιρείας.

5.2.2 Η διαδικασία της μετακόμισης

Στο πλαίσιο των γενικότερων αλλαγών που φάνηκε στις αρχές του 2009 ότι είναι απαραίτητες για την επιβίωση της εταιρείας, κεντρικό ρόλο κατείχε η μετακόμιση. Λόγω του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας, κρίθηκε ως ιδανική εποχή για τη μετακόμιση η περίοδος των εορτών των Χριστουγέννων. Υπεύθυνος τόσο για τον εσωτερικό όσο και για τον εξωτερικό συντονισμό του έργου ορίστηκε ο Νίκος Μαμώνης, ο οποίος είχε σημαντική προηγούμενη εμπειρία επί ανάλογης διαδικασίας. Η αναζήτηση του σωστού χώρου ξεκίνησε το Σεπτέμβριο του 2009 και προς καλή τύχη όλων δε διήρκησε πολύ. Τον Οκτώβριο ο χώρος είχε βρεθεί και στα τέλη του ίδιου μήνα τα πάντα είχαν συμφωνηθεί. Στους επόμενους δυο μήνες έγιναν όλες οι απαραίτητες προεργασίες, με επιμερισμό εργασιών και στις 28 Δεκεμβρίου του 2009 έγινε η μετακόμιση. Χάρη στο σωστό προγραμματισμό και το μικρό μέγεθος της εταιρείας τα νέα γραφεία ήταν έτοιμα για λειτουργία ήδη την επόμενη μέρα. Τεχνικές λεπτομέρειες (internet, τηλεφωνικές γραμμές κ.α.) είχαν διευθετηθεί μέσα σε δέκα ημέρες.

5.2.3 Ζητήματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της μετακόμισης

Σύμφωνα με τον Praxis το πιο δύσκολο μέρος της μετακόμισης ήταν να ανταποκριθεί στις προβλεπόμενες ημερομηνίες και να εξυπηρετήσει όλους τους πελάτες χωρίς καθυστερήσεις. Η επιχείρηση ήταν ειλικρινής με τους πελάτες της, ενημερώνοντας τους εκ των προτέρων για

την αλλαγή της μετακόμισης και πόσο αυτή θα βοηθούσε στη βελτίωση της γενικής λειτουργίας της εταιρείας. Η διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών είναι πολύ σημαντική προκειμένου να δημιουργηθεί ένα δυνατό brand και καλή φήμη. Λόγω της επιφόρτισης του υπεύθυνου εξυπηρέτησης πελατών με την οργάνωση και τον συντονισμό του έργου της μετακόμισης και της ελλιπούς συνεννόησης για την κάλυψη των καθηκόντων του από τους συναδέλφους του υπήρξαν εν μέρει κάποια κενά ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών.

5.2.4 Αποτελέσματα μετακόμισης

Το πρώτο πλεονέκτημα της μετακόμισης ήταν η μείωση και η σταθεροποίηση των πάγιων εξόδων της εταιρείας, γεγονός που προσέφερε μεγάλη ανακούφιση εν μέσω κρίσης. Το περιβάλλον της εργασίας είναι καλύτερο πιο ευρύχωρο με μεγαλύτερο αποθηκευτικό χώρο, γεγονός που βοηθάει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την πιο ομαλή και οργανωμένη λειτουργία της επιχείρησης. Τα νέα γραφεία προσφέρουν πιο ευχάριστες συνθήκες εργασίας μακριά από τη φασαρία, το καυσαέριο και την ένταση του κέντρου. Η πρόσβαση των εργαζομένων αλλά και των συνεργατών είναι πιο εύκολη από τη στιγμή που τα νέα γραφεία είναι σε περιοχή εκτός δακτυλίου, είναι πιο εύκολη η στάθμευση και μόλις 100 μέτρα από το Μετρό. Ως αρνητικό αναφέρεται το ότι η εταιρεία πλέον δεν έχει την άμεση πρόσβαση σε Υπηρεσίες (τράπεζες, εφορεία, κ.τ.λ.) όπως είχε όταν βρισκόταν στην οδό Ακαδημίας.

5.2.5 Εξαγωγή βιβλίων στο εξωτερικό

Στα μέσα της δεκαετίας του 90 είχαν γίνει κάποιες δειλές απόπειρες για παρουσία της εταιρείας στο εξωτερικό. Τα προϊόντα δεν ήταν αρκετά η επικοινωνία με τους καταναλωτές ήταν πολύ δύσκολη και η ακμάζουσα τότε εγχώρια αγορά ήταν παράγοντες για τους οποίους η προσπάθεια αυτή δεν πέτυχε και δεν συνεχίστηκε. Με την έλευση του στην εταιρεία στις αρχές του 2009, ο Ευάγγελος Κουκίδης είχε ως προσωπική φιλοδοξία την επανάληψη μιας τέτοιας προσπάθειας. Μετά από μακρά έρευνα και πολλές επαφές κατάφερε στα τέλη του 2011 να έχει μια πρόταση συνεργασίας από έναν χονδρέμπορο στην Γερμανία την οποία και παρουσίασε στον Διευθυντή. Λόγω του σχεδόν μηδενικού ρίσκου, λόγω της οικονομικής κρίσης και της αυτονόητης ανάγκης για ανοίγματα σε νέες αγορές, λόγω του χαμηλού απαιτούμενου budget , λόγω της ποικιλίας και της ποιότητας των προϊόντων και της πεποίθησης ότι υπάρχει μια θέση στην αγορά του εξωτερικού για τις εκδόσεις Praxis,

αποφασίστηκε να προχωρήσει αυτή η συνεργασία.. Το 2012, που ήταν η πρώτη χρονιά της συνεργασίας, διευθετήθηκαν όλα τα γραφειοκρατικά (καταχώρηση των προϊόντων στις ανάλογες βάσεις δεδομένων της Γερμανίας, σύναψη επιμέρους συμφωνιών με γενικούς εμπόρους κ.α.) και τεχνικά (μεταφορά των προϊόντων, διαφήμιση και προώθηση) ζητήματα. Οι πωλήσεις ουσιαστικά ξεκίνησαν τον Σεπτέμβριο του ίδιου χρόνου.

5.2.6 Ευκαιρίες που προέκυψαν από την εξαγωγή βιβλίων στο εξωτερικό

Με πλήρη επίγνωση της δυσκολίας του εγχειρήματος, οι στόχοι τοποθετήθηκαν αρκετά χαμηλά, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπήρχαν προσδοκίες για κάτι καλό και θέληση για σκληρή δουλειά. Τα αποτελέσματα των πωλήσεων και η ανταπόκριση του κοινού δείχνουν ότι υπάρχει σαφώς χώρος για τον ελληνικό εκδοτικό οίκο στην αγορά του εξωτερικού, και αυτό συνεπάγεται τον σχεδιασμό μιας συντονισμένης πολιτικής για την ανάπτυξη και την εδραίωση του brand. Οι βραχυπρόθεσμες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν είναι η στοχευμένη προσέγγιση μικρών και μεγάλων πελατών μέσω της αποστολής ενημερωτικού/ διαφημιστικού υλικού και follow-up επικοινωνίας από απόσταση και η συμμετοχή σε κλαδικές ημερίδες και συνέδρια που πάντα συνοδεύονται από εξειδικευμένη έκθεση βιβλίου. Αν υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει μακροπρόθεσμα η εταιρεία να εκπροσωπηθεί από δικούς της πωλητές ή / και να προχωρήσει στην ίδρυση παραρτήματος στη Γερμανία. Ως εναλλακτική οδός αναφέρεται η πιθανότητα σύμπραξης με κάποιον εκδοτικό οίκο του ίδιου αντικειμένου από τη Γερμανία για την εκπροσώπηση και προώθηση των προϊόντων των εκδόσεων Praxis στις αγορές εκτός της Ελλάδας. Είναι σαφές σε κάθε περίπτωση ότι για να ευοδώσει αυτό το εγχείρημα θα πρέπει να πάψει να αποτελεί προσωπική υπόθεση ενός και με σωστή οργάνωση, σχεδιασμό και υπολογισμό να μεταβληθεί σε κεντρικό άξονα ανάπτυξης της εταιρείας, όπου ο κάθε εργαζόμενος θα έχει το μερίδιο των υποχρεώσεών του.

5.2.7 Η ποιότητα είναι πρωταρχικός στόχος

Το κунήγι της ποιότητας είναι μια διαδικασία η οποία δεν τελειώνει ποτέ και δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση αν κάποια επιχείρηση θέλει να είναι ανταγωνιστική. Στον εκδοτικό οίκο Praxis υπάρχει η κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης, δε φοβούνται την αλλαγή και δεν επαναπαύονται. Αυτό φυσικά οφείλεται στον ηγέτη, στην καλή επικοινωνία των εργαζομένων αλλά και στο μικρό μέγεθος της επιχείρησης και στο μεγάλο ανταγωνισμό που

υπάρχει στο κλάδο. Στον Praxis έχουν αντιληφθεί ότι η ποιότητα είναι το κλειδί για την ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης. Και όταν λέμε ποιότητα δεν εννοούμε μόνο από την πλευρά των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών και του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας. Ενώ υπάρχουν ορισμένοι πελάτες που δεν αντιλαμβάνονται την επιλογή της αφοσίωσης στην πολύ υψηλή ποιότητα και οι οποίοι δυσανασχετούν με την αντίστοιχη τιμολογιακή πολιτική που αυτή συνεπάγεται, ενώ παράλληλα τους δυσκολεύει η επιμονή της εταιρείας στην παραγωγή υλικού με προσήλωση στην διδακτική αριστεία, πράγμα που σημαίνει ότι και οι ίδιοι θα πρέπει να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις αυτού, το όραμα της εταιρείας παραμένει σταθερό και είναι αυτό που τη διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό και τη διατηρεί βιώσιμη με θετικές προοπτικές, έχοντας δημιουργήσει στον αντίποδα έναν κύκλο πελατών που ξέρουν πολύ καλά τι μπορούν να περιμένουν από τον Praxis και στηρίζονται σε αυτόν για την κάλυψη των αναγκών τους με τυφλή, σχεδόν, εμπιστοσύνη.

5.3 Συστηματική Παρατήρηση

Μετά από πολλές συναντήσεις στα γραφεία του εκδοτικού οίκου είχαμε την ευκαιρία να παρατηρήσουμε τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πρακτικό επίπεδο. Η συστηματική παρατήρηση ως μεθοδολογία είναι ιδιαίτερος ευεργετική γιατί μας επέτρεψε να διασταυρώσουμε τα στοιχεία και τις πληροφορίες που έχουν παραχθεί από τις συνεντεύξεις. Θα πρέπει ακόμη να τονιστεί πως η μέθοδος αυτή μας βοήθησε να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη γνώμη για την κουλτούρα και την πολιτική της εταιρείας καθώς και τον τρόπο που λειτουργεί καθημερινά.

Είχαμε την ευκαιρία να παρατηρήσουμε το πως συνεργάζονται όλα τα μέλη της επιχείρησης και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Ήταν όλοι συνεργάσιμοι και πρόθυμοι όχι μόνο όσον αφορά στα καθήκοντα τους αλλά και με εμάς, καθώς διευκόλυναν εξαιρετικά την ερευνητική διαδικασία, κατατοπίζοντας μας και δίνοντας μας κάθε απαραίτητη διευκρίνιση όταν τη χρειαζόμασταν.

Παρόλο που ο εκδοτικός οίκος είναι μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση το εργασιακό περιβάλλον είναι πλήρως οργανωμένο, καθώς επικρατούσε μια ατμόσφαιρα συνεργασίας και ηρεμίας ακόμη και σε στιγμές δύσκολες και απαιτητικές.

5.4 Ανάλυση Στοιχείων

Από την ανάλυση των στοιχείων προκύπτει ότι η διαδικασία της μετακόμισης και της μείωσης των λειτουργικών εξόδων καθώς και το αρχικά δειλό άνοιγμα στις αγορές του εξωτερικού ήταν επιτυχείς κινήσεις.

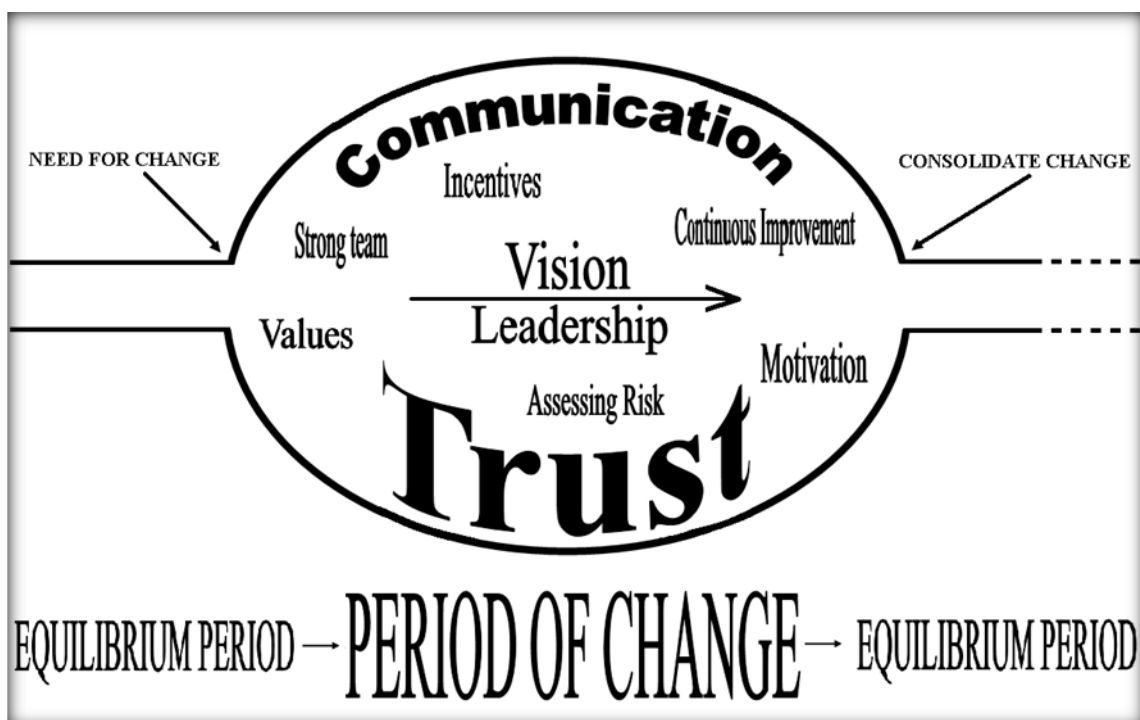
Η μετακόμιση των γραφείων του εκδοτικού οίκου μείωσε κατά πολύ τα έξοδα και δημιούργησε τις κατάλληλες συνθήκες που απαιτούνται για μελλοντική ανάπτυξη αλλά και επιβίωση της επιχείρησης στις ιδιαίτερα δύσκολες οικονομικές συνθήκες. Επιπρόσθετα η αλλαγή αυτή βοήθησε στη δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας, οι οποίες αύξησαν κατά πολύ την απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση της εταιρείας. Η διαδικασία αλλαγής ήταν αρκετά καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, λαμβάνοντας υπόψη τους περισσότερους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν ή να καθυστερήσουν την όλη διαδικασία. Παρόλα αυτά, ήρθαν στην επιφάνεια κάποια προβλήματα, ειδικότερα όσον αφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της μετακόμισης. Παρουσιάστηκαν για παράδειγμα καθυστερήσεις σε ορισμένες παραγγελίες, οι οποίες ενδεχομένως δυσαρέστησαν κάποιους από τους πελάτες.

Επιπλέον κατά τη διάρκεια της αλλαγής δεν χρησιμοποιήθηκε κάποιο Μοντέλο Αλλαγής (βλ. κεφάλαιο 2.5) ως εργαλείο για την αποτελεσματικότερη οργάνωση της όλης διαδικασίας. Όταν λαμβάνει χώρα ένα σημαντικό έργο, το οποίο επηρεάζει όχι μόνο το κόστος αλλά και τη απόδοση της ομάδας, μπορούμε να κατανοήσουμε την πολυπλοκότητα και τις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την υλοποίηση του έργου. Στον Praxis, για παράδειγμα που δεν ακολουθήθηκε κάποιο μοντέλο, και έτσι οι υπεύθυνοι δεν γνώριζαν όλα τα βήματα και τις λεπτομέρειες της αλλαγής, υπήρχε σαφώς ο κίνδυνος να δημιουργηθούν πολλά πρακτικά προβλήματα. Επιλέγοντας όμως ένα μοντέλο προσαρμοσμένο στις ανάγκες και την κουλτούρα της επιχείρησης, θα μπορούσε να βοηθήσει περιλαμβάνοντας όλες τις βασικές λειτουργίες όπου πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή.

Από την ανάλυση των στοιχείων παρατηρήσαμε ότι παρόλη τη δειλή και όχι τόσο καλά οργανωμένη προσπάθεια εξαγωγής των προϊόντων στο εξωτερικό υπάρχει αρκετό ενδιαφέρον και πολλές ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη του τμήματος της αγοράς. Τώρα που η οικονομική κατάσταση της εταιρείας έχει σταθεροποιηθεί είναι ευκαιρία για μια καλά οργανωμένη προσπάθεια, για κατάκτηση πολύ μεγαλύτερου μέρους της αγοράς στο εξωτερικό. Εκτός από έναν χονδρέμπορο ο οποίος απλά εκτελεί παραγγελίες και κάποια διαφημιστικά e-mails σε καθηγητές του εξωτερικού, η εταιρεία χρειάζεται κάποιον πωλητή (και στο μέλλον ίσως και δίκτυο πωλητών) ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την προώθηση

των βιβλίων στο εξωτερικό. Για να γίνει όμως αυτό σωστά και να αποφευχθούν λάθη από κακή οργάνωση πρέπει να ακολουθηθεί ένα μοντέλο προσαρμοσμένο στις ανάγκες της εταιρείας.

Μετά την ανάλυση των διάφορων μοντέλων στο Κεφάλαιο 2 και τον προσδιορισμό των δυνατών σημείων και των αδυναμιών της επιχείρησης και ταυτόχρονα λαμβάνοντας υπόψη την όλη κουλτούρα της εταιρείας, είναι εφικτό και να προτείνουμε ένα μοντέλο αλλαγής, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και όλα τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αλλαγή (Εικόνα 5.1).



Εικόνα 5.1: Προτεινόμενο Μοντέλο Αλλαγής [Πηγή: Συγγραφέας]

5.5 Περιγραφή Προτεινόμενου Μοντέλου Αλλαγής

Το συγκεκριμένο μοντέλο βασίζεται στη φιλοσοφία και τις ανάγκες της εταιρείας. Συνδυάζει διάφορα στοιχεία από άλλα υπάρχοντα προγράμματα και θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός. Μια άλλη ευεργετική πτυχή για τη χρήση αυτού του μοντέλου είναι ότι χρησιμεύει ως ένα εργαλείο για την οργάνωση και χάραξη στρατηγικής όσον αφορά στη διαδικασία της αλλαγής.

Το πρώτο βήμα γίνεται όταν κατά τη διάρκεια μιας περιόδου ισορροπίας, χρησιμοποιώντας όλα τα κατάλληλα μέσα προσδιορίζεται η ανάγκη για αλλαγή. Σύμφωνα με το μοντέλο, με το που αρχίσει η διαδικασία της αλλαγής είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός σαφούς οράματος, το οποίο θα παρέχει κίνητρα σε όλο το προσωπικό μέσω της ιεραρχίας. Παράλληλα χρειάζεται να είναι πάντα παρόν ένας εμπνευσμένος και διαισθητικός ηγέτης, ο οποίος χάρη στην εμπειρία του και τις ικανότητές του να είναι σε θέση να ενορχηστρώσει και να οικοδομήσει μια ισχυρή ομάδα, για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η αξιολόγηση όλων των πιθανών κινδύνων και η ανάπτυξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης είναι λογικό ότι είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των λεπτομερειών της διαδικασίας αλλαγής. Άλλωστε μόνο με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό για την επιχείρηση να αντιμετωπίσει αποδοτικά κάθε πιθανή απειλή που μπορεί να προκύψει. Σε σχέση με όλα τα παραπάνω, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής οφείλει να δοθεί έμφαση στις αξίες που διαθέτει η εταιρεία και σε μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, η οποία θα βοηθήσει αναμφισβήτητα τη συνολική εικόνα και την απόδοση του οργανισμού.

Φυσικά οφείλουμε να τονίσουμε ότι ακρογωνιαίος λίθος για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου είναι η αποτελεσματική επικοινωνία και η εμπιστοσύνη. Με άλλα λόγια χωρίς αυτά τα δυο συστατικά η «επιχείρηση» αλλαγή θα στευθεί με απόλυτη αποτυχία.

Τέλος έχοντας ως εταιρεία τις σωστές αξίες και κουλτούρα, το βήμα που θα ολοκληρώσει τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι η παγίωση της αλλαγής που συνέβη. Πάντα όμως οφείλουμε να μην ξεχνάμε ότι προοδεύουμε πάντα αναζητώντας νέες ευκαιρίες για βελτίωση και αλλαγή.

5.6 Περιγραφή Προτεινόμενου Συστήματος BSC

Το συγκεκριμένο σύστημα, όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 2, παράγραφος 2.7.1), μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία στην εύρεση του τομέα που χρειάζεται αλλαγή καθώς και την εφαρμογή διάφορων στρατηγικών της καθώς εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης. Μπορούμε να περιγράψουμε το σύστημα Balance Scorecard ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύστημα δεικτών επίδοσης, το οποίο είναι στην ουσία τρία πράγματα ταυτόχρονα: σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας (Hayes, 2010).

Το σύστημα Balance Scorecard περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες, οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων (lag indicators), όσο και δείκτες που οδηγούν σε μελλοντική οικονομική επίδοση (lead indicators). Αυτοί οι δείκτες απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας και

αποτελούν μετάφραση αυτής. Αντί λοιπόν ο εκδοτικός οίκος να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες, οι οποίοι παρέχουν λίγα στην λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, με την Εξισορροπημένη Αξιολόγηση χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη στρατηγικής. Οι οικονομικοί δείκτες συμπληρώνονται με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, αυτή των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης (Kaplan and Norton, 1992). Παρακάτω λοιπόν προτείνουμε, ενδεικτικά, στον εκδοτικό οίκο Praxis ορισμένους δείκτες, οι οποίοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν μελλοντικά από την επιχείρηση, προκειμένου να επιλεγθούν οι κατάλληλες στρατηγικές για την όποια αλλαγή.

5.6.1 Οικονομική Διάσταση

Οι οικονομικοί δείκτες είναι ένα σημαντικό συστατικό του Balanced Scorecard και ενημερώνουν για το αν η εκτέλεση της στρατηγικής, η οποία διαφαίνεται μέσω των δεικτών που έχουν επιλεγεί στις άλλες διαστάσεις, οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Για να γίνει η κατάλληλη επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν ποια είναι εκείνα τα απαραίτητα οικονομικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσει η εταιρεία ώστε να διασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της. Οι προτεινόμενοι δείκτες φαίνονται στον Πίνακα 5.1.

A/A	Δείκτης Απόδοσης	Ορισμός	Χρησιμότητα
1	Περιθώριο Κέρδους	Καθαρά Κέρδη/ Συνολικό Έσοδο	Δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα του οργανισμού
2	Έσοδα Οργανισμού	Υπολογισμός εσόδων του Οργανισμού στη διάρκεια του χρόνου	Δείχνει την εμπορική αποτελεσματικότητα του οργανισμού
3	Μεταβολή εσόδων	Υπολογισμός της μεταβολής των εσόδων του Οργανισμού της παρούσας χρονικής περιόδου σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη χρονική περίοδο αναφοράς	Δείχνει τη διαχρονική πορεία της εμπορικής απόδοσης του οργανισμού

Πίνακας 5.1: Προτεινόμενοι Οικονομικοί Δείκτες [Πηγή: Συγγραφέας]

5.6.2 Διάσταση Πελατών

Πρωταρχικό μέλημα κάθε εταιρείας είναι ο καθορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται και η επιλογή μιας αρχής που τη διέπει, για την καλύτερη εξυπηρέτηση της (Niven, 2002). Στην περίπτωση του Praxis η αρχή αυτή θα είναι η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών, μια και η επιχείρηση κάνει οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την ολοκληρωμένη παροχή λύσεων στις ξεχωριστές ανάγκες των πελατών. Άλλωστε δεν ενδιαφέρεται για τις συναλλαγές της μιας φοράς. Αντίθετα μάλιστα εστιάζει σε μακροχρόνιες σχέσεις βασισμένες πάνω σε βαθιές γνώσεις που διαθέτουν και συνεχώς καλλιεργούν πάνω στις ανάγκες των πελατών. Οι προτεινόμενοι δείκτες φαίνονται στον Πίνακα 5.2.

A/A	Δείκτης Απόδοσης	Ορισμός	Χρησιμότητα
1	Αριθμός νέων πελατών	Ο αριθμός νέων πελατών στην εξεταζόμενη χρονική περίοδο	Δείχνει το βαθμό προσέλκυσης νέων πελατών
2	Αριθμός παραπόνων/επαφών	Αριθμός παραπόνων που υποβλήθηκαν στην εξεταζόμενη περίοδο	Δείχνει το επίπεδο ποιότητας των πελατών
3	Ικανοποίηση πελατών	Βαθμός ικανοποίησης Πελατών (%)	Θα πρέπει να γίνεται μια τουλάχιστον έρευνα ικανοποίησης πελατών στη διάρκεια του εξεταζόμενου χρόνου.

Πίνακας 5.2: Προτεινόμενοι Δείκτες για τη Διάσταση Πελατών [Πηγή: Συγγραφέας]

5.6.3 Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Εδώ προσδιορίζονται οι διαδικασίες κλειδιά που είναι αναγκαίο να εκτελέσει η εταιρεία έχοντας ως στόχο να συνεχίσει να προσδίδει αξία στους πελάτες της και τελικά στα μέλη της. Ο στόχος είναι να προσδιοριστούν εκείνες οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης, οι οποίοι θα καθορίσουν την πρόοδο της εταιρείας. Οι προτεινόμενοι δείκτες φαίνονται στον Πίνακα 5.3.

A/A	Δείκτης Απόδοσης	Ορισμός	Χρησιμότητα
1	Αριθμός προϊόντων	Συνολικός αριθμός όλων των προϊόντων της εταιρείας, την εξεταζόμενη χρονική περίοδο	
2	Ποσοστό ανενεργών προϊόντων	Προϊόντα που έχουν να πωληθούν κάποιο χρονικό διάστημα που θα οριστεί από την εταιρεία/ συνολικό αριθμό προϊόντων	Με τον τρόπο αυτό μπορούμε να βρούμε ποια βιβλία δεν αξίζει να τα έχουν στην αποθήκη, να μετρούν ως περιουσία της επιχείρησης και να πληρώνουν φόρο για αυτά.

Πίνακας 5.3: Προτεινόμενοι Δείκτες για τη Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών
[Πηγή: Συγγραφέας]

5.6.4 Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Οι στόχοι αυτής της διάστασης είναι πραγματικά αυτοί πάνω στους οποίους στηρίζεται ολόκληρο το οικοδόμημα του συστήματος της Εξισορροπημένης Αξιολόγησης. Παρά το γεγονός ότι η διάσταση αυτή ίσως είναι η τελευταία που αναπτύσσεται, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι έχει επέλθει κούραση, και επειδή φαίνεται απλή στη λογική της, δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αγνοηθεί κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του συστήματος. Οι προτεινόμενοι δείκτες φαίνονται στον Πίνακα 5.4.

A/A	Δείκτης Απόδοσης	Ορισμός	Χρησιμότητα
1	Βελτίωση ικανοτήτων και δεξιοτήτων προσωπικού	Ώρες εκπαίδευσης ανά υπάλληλο σε ετήσια βάση	Εκπαίδευση προσωπικού
2	Βαθμός Χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής	Αριθμός χρηστών πληροφοριακών συστημάτων/ Σύνολο εργαζομένων	Μετράμε έτσι την αναγκαιότητα της τεχνολογίας για την εκτέλεση των εργασιών
3	Επίπεδο αρχαιότητας εξοπλισμού	Μέση ηλικία εξοπλισμού	

Πίνακας 5.4: Προτεινόμενοι Δείκτες για τη Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης
[Πηγή: Συγγραφέας]

Οι παραπάνω δείκτες είναι ενδεικτικοί και προτεινόμενοι βάσει του οράματος και της κουλτούρας των εκδόσεων Praxis. Όταν θα θελήσει η επιχείρηση να προβεί σε νέα αλλαγή και επιλογή συγκεκριμένης στρατηγικής, τότε θα πρέπει να ξεκινήσει μια διαδικασία καθορισμού δεικτών από όλα τα στελέχη της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι δείκτες θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι και κοινώς αποδεκτοί από το σύνολο της επιχείρησης, θα πρέπει να μπορούν να υπολογίζονται με βάση ιστορικά δεδομένα αλλά να είναι και δυναμικοί, θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα αναθεώρησης των στόχων που έχουν τεθεί και να είναι ευθέως συγκρίσιμοι με τον ανταγωνισμό. Επιπρόσθετα ο συνολικός αριθμός των δεικτών που θα συμπεριληφθούν στο μοντέλο δε θα πρέπει να είναι μεγάλος για να μην γίνει το μοντέλο πολύπλοκο. Τέλος θα πρέπει να εξεταστούν οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των δεικτών ώστε να επιλεγούν οι δείκτες που πραγματικά εκφράζουν επιθυμητά μεγέθη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι εταιρείες τις περισσότερες φορές προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους, προκειμένου να ανταγωνιστούν άλλες επιχειρήσεις. Μια απαιτητική και μετασχηματιστική διαδικασία αλλαγής απαιτεί λεπτομερή σχεδιασμό. Στην περίπτωση της εταιρείας Praxis, ήταν ένα απαιτητικό και ενδιαφέρον έργο, που είχε μια τεράστια ποικιλία θεμάτων, τα οποία έπρεπε να αντιμετωπιστούν και να επιλυθούν από τους υπευθύνους.

Από την αρχή αυτού του ερευνητικού έργου αναφέρθηκαν με ξεκάθαρο και σαφή τρόπο ο σκοπός και ο στόχος της επιχειρηματικής αλλαγής και μετά την ολοκλήρωσή του, μπορεί να επιβεβαιωθεί ότι επιτεύχθηκαν σε μεγάλο βαθμό. Ο στόχος της Διατριβής ήταν να εξερευνήσει και να κατανοήσει τη διαχείριση της αλλαγής στο πλαίσιο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με τον εντοπισμό τυχόν ευκαιριών για την εταιρεία Praxis, οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν και να τελειοποιήσουν την προσέγγισή της για τη διαχείριση της αλλαγής.

Μετά τη συγκέντρωση των πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων και μέσω της ανάλυσής τους, εντοπίστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο ορισμένοι τομείς στους οποίους η επιχείρηση θα μπορούσε να βελτιωθεί. Ως εκ τούτου υπήρχαν ευκαιρίες για να εφαρμοστούν ορισμένες στρατηγικές με διαφορετικό τρόπο προκειμένου να επιτευχθεί πιο εύκολα και ομαλά οποιαδήποτε μελλοντική αλλαγή. Κατά συνέπεια υπάρχουν ευκαιρίες να βρεθούν περιθώρια βελτίωσης όσον αφορά στις τεχνικές πτυχές και γενικότερα στον τομέα της φιλοσοφίας της εταιρείας.

Επιπλέον δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στους ανθρώπους που πήραν μέρος στη διαδικασία αλλαγής, μπορεί να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα. Όπως τονίστηκε και στις συνεντεύξεις, είναι απαραίτητο η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της εταιρείας να είναι καλύτερη και αποτελεσματικότερη. Από τα πρωτογενή δεδομένα της έρευνας με την παραπάνω άποψη συμφωνούν όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας, για αυτό ακριβώς το λόγο θα μπορούσαν να εφαρμοστούν νέοι τρόποι και μέθοδοι, προκειμένου η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί το καλό κλίμα και την πάρα πολύ στενή σχέση που έχουν ήδη οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Για παράδειγμα, οι τακτικές συναντήσεις αλλά και τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι μερικοί αποτελεσματικοί τρόποι που θα μπορούσαν να βελτιώσουν σημαντικά την επικοινωνία εντός του ομίλου. Μέσα από τα πρωτογενή στοιχεία αναγνωρίστηκε ως βασικό προτέρημα της επιχείρησης το γεγονός ότι είναι μια οικογενειακή μικρή επιχείρηση, όπου υπάρχει κατανόηση και συνεννόηση μεταξύ των μελών της. Αλλά

λόγω της πολύ καλής οικογενειακής και φιλικής σχέσης των μελών είναι απαραίτητο να μη λαμβάνεται ως δεδομένη η άριστη επικοινωνία, άλλα όλοι οι εργαζόμενοι να «παλεύουν» καθημερινά για τη βελτίωσή της. Επιπρόσθετα, θα έπρεπε να ληφθούν μέτρα προκειμένου να αποφευχθούν οι καθυστερήσεις στις παραγγελίες των πελατών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής, κυρίως γιατί κάθε εταιρεία που χάνει κάποια προθεσμία, έχει αρνητικές επιπτώσεις όχι μόνο στις πωλήσεις της αλλά και στο κύρος της.

Η σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες καθώς και η επιμονή στην ποιότητα είναι δυο στοιχεία που προέκυψαν και από τα πρωτογενή στοιχεία της έρευνας αλλά και από τα δευτερογενή. Για αυτόν ακριβώς το λόγο ο εκδοτικός οίκος πρέπει να συνεχίσει να εφαρμόζει τους μηχανισμούς ανατροφοδότησης από τους πελάτες του με στόχο τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών του.

Συμπερασματικά, το προτεινόμενο μοντέλο (Εικόνα 5.1) και το προτεινόμενο σύστημα BSC τα οποία αναφέρονται σε προηγούμενο κεφάλαιο (βλ. κεφάλαιο 5), μπορούν πραγματικά να βοηθήσουν την εταιρεία σε μια μελλοντική αλλαγή, διότι όχι μόνο περιλαμβάνουν τα βασικά στάδια που η επιχείρηση οφείλει να προσέξει, αλλά αποτελούν σημαντικά στρατηγικά εργαλεία που μέχρι τώρα η επιχείρηση δεν είχε χρησιμοποιήσει.

Τέλος, σε περίπτωση μελλοντικής έρευνας, συνίσταται να ερευνηθεί στην πράξη η χρησιμότητα των προτεινόμενων στρατηγικών εργαλείων, τα οποία θα μελετηθούν ταυτόχρονα με την πραγματοποίηση της μελλοντικής αλλαγής της εταιρείας. Θα είναι μια εξαιρετική ευκαιρία να δούμε πρακτικά τη λειτουργία του μοντέλου και του συστήματος BSC και κατά πόσο αυτά θα καταφέρουν να βοηθήσουν την επιχείρηση την κρίσιμη περίοδο της αλλαγής.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- **Μπουραντάς Δ.**, (2002) Μανατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου.
- **Μπουραντάς Δ.**, (2005) Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική.
- **Παπαδάκης Β.**, (2002) Εξαγορές και Συγχωνεύσεως - Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- **Σταθακόπουλος Β.**, (2005) Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Ξένη Βιβλιογραφία

- **Bamford D.**, (2006) „A Case - Study into Change Influences within a Large British Multinational“, Journal of Change Management, Vol 6, No. 2, pp.181 - 191.
- **Bamford D. R., Forrester, P. L.**, (2003) „Managing Planned and Emergent Change Within an Operations Management Environment“, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 5, pp. 546 - 564.
- **Banchieri L. C., Planas F. C. and Sanchez Rebull M. V.**, (2011) “What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard?”, Zb. rad. Ekon. fak. Rij., Vol. 29, No. 1, pp. 155 - 192.
- **Bourque L. B., Fielder E. P.**, (2003) The Survey Kit: How To Conduct Self - Administered and Mail Surveys (2nd edition). Sage Publications Inc.
- **Bryman A.**, (2008) Social Research Methods (3rd edition). Oxford University Press Inc.
- **Bryman A., Bell E.**, (2003) Business Research Methods. Oxford University Press Inc.
- **Burnes B.**, (1996) „No such thing as... a “one best way” to manage organizational change“, Management Decision, Vol. 34, No. 10, pp. 11 - 18.
- **Burnes B.** (2004a), „Emergent Change and Planned Change - Competitors or Allies?“, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24, No. 9, pp. 886 - 902.
- **Burnes B.** (2004b), Managing Change (4th edition). Prentice Hall - Financial Times.
- **Cameron E. and Green M.**, (2009) Making Sense of Change Management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change (2nd edition). Kogan Page Ltd.
- **Casimir G. and Keith Ng Y. N.**, (2010) „Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors“, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31, No. 6, pp. 501 - 517.

- **Chang S. I., Yen D. C., Ng C. S.-P., Chang I. C. and Yu S.-Y.**, (2010) „An ERP system performance assessment model development based on the balanced scorecard approach“, Vol. 13, pp. 429 - 450.
- **Crouch S. & Housden, M.**, (2003) Marketing research for managers (3rd edition). Amsterdam; London: Butterworth-Heinemann.
- **Daly F., Teague, P. and Kitchen P.**, (2003) „Exploring the role of internal communication during organizational change“, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8, No. 3, pp. 153 -162.
- **Frahm J. and Brown K.**, (2007) „First steps: linking change communication to change receptivity“, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 3, pp. 370 - 387.
- **Garvin D. A.**, (1994) Building a Learning Organization. Harvard Business Review.
- **Grant R. M.**, (2010) Contemporary Strategy Analysis (7th edition). John Wiley & Sons Ltd.
- **Hair J., Money A., Samouel P. & Page M.**, (2007) Research Methods for Business. Chisester: John Wiley & Sons Ltd.
- **Hayes J.**, (2010) The Theory and Practice of Change Management (3rd edition). Palgrave Macmillan.
- **Henry A.**, (2008) Understanding Strategic Management (2nd edition). Oxford: Oxford University Press.
- **Kaplan R. S. and Norton D. P.**, (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- **Kelly D.**, (2000) “Using Vision to Improve Organisational Communication”, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 21, No. 2, pp. 92 - 101.
- **Kotter J. P.**, (1995) „Leading Change: Why transformation efforts fail“, Harvard Business Review, Vol. 73, No. 2, pp. 59 - 67.
- **Larson W. E. and Gray C. F.**, (2011), Project Management The Managerial Process. 5th Edition. Mc Graw Hill International Edition.
- **Limerick D., Passfield R. and Cunnington B.**, (1994) “Transformational Change - Towards an Action Learning Organization”, The Learning Organization, Vol. 1, No. 2, pp. 29 - 40.

- **Longinidis P. and Gotzamani K.**, (2009) „ERP user satisfaction issues: insights from a greek industrial giant“, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 5, pp. 628 - 645.
- **Ofek E.**, (1993) Capital structure and firm response to poor performance: An empirical analysis, *J. Finance Econom.* 34, 3-30.
- **Price B.**, (2011) EM4005 Management of Change, Vision & Strategy. Class Lecture. Aston University, MSc Engineering Management.
- **Saunders M., Lewis P. & Thornhill A.**, (2009) *Research Methods for Business Students* (5th edition). Essex: Pearson Education Limited.
- **Schein E. H.**, (1985) *Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey – Bass, San Francisco, CA.
- **Weik K. E.**, (2000) Emergent Change as a Universal in Organizations, in Beer, M. and Norhia, N. *Breaking the code of Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- **Wilson D. C.**, (1992) *A Strategy of Change*. Routledge, London.

Γλωσσάριο

BSC Balanced Scorecard – Εξισορροπημένη Αξιολόγηση

ERP Enterprise Resource Planning – Σύστημα Διαχείρισης Πόρων

FMEA Failure Mode and Effects Analysis – Σύστημα Πρόληψης Αποτυχιών

Praxis Η εταιρεία που μελετάται στη συγκεκριμένη μελέτη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Συνέντευξη με τον Διευθυντή της εταιρείας Praxis, κύριο Σπύρο Κουκίδη

Πώς γεννήθηκε η ιδέα να δημιουργήσετε τον εκδοτικό οίκο Praxis; Μπορείτε να μου πείτε λίγα λόγια για την ίδρυση και τα πρώτα βήματα της εταιρείας;

Όταν το 1983 και 1984 γεννήθηκαν τα δυο μου παιδιά, αναγκαστικά περνούσα πολλές ώρες στο σπίτι βοηθώντας στο μεγάλωμά τους, ειδικά τα πρώτα δύσκολα χρόνια όσο μπορούσα. Ήταν η ευκαιρία που χρειαζόμουν, μετά από δέκα χρόνια εμπειρίας ως καθηγητής Γερμανικών να βάλω σημειώσεις ετών σε μια σειρά και να δημιουργήσω το πρώτο και πιο πετυχημένο βιβλίο, μέχρι στιγμής του εκδοτικού μας οίκου. Το 1985 λοιπόν, κυκλοφόρησε γραμμένη σε ηλεκτρονική γραφομηχανή η «Γερμανική Γραμματική και Συντακτικό». Για να μην είναι «ορφανή», έστω και εικονικά μαζί της γεννήθηκαν και οι εκδόσεις Praxis, αν και τότε δεν υπήρχαν γραφεία και αποθήκη ήταν το σπίτι μου και το φροντιστήριό μου. Το 1990 έγραψα το «Βιβλίο των Ασκήσεων» και κάπως έτσι η ιδέα να δημιουργήσω κάτι μεγαλύτερο άρχισε να παίρνει σάρκα και οστά. Το 1992 οι εκδόσεις Praxis απέκτησαν γραφεία και προσωπικό, δημιουργήθηκαν και άλλα βιβλία και κάπως έτσι φτάσαμε εδώ που είμαστε σήμερα.

Πώς θα περιγράφατε το όραμα της εταιρείας; Πιστεύετε ότι έχει επικοινωνηθεί το όραμα αυτό στους ανθρώπους που δουλεύουν μαζί σας ;

Οι εκδόσεις Praxis έχουν ως πρωταρχικό τους στόχο την παραγωγή υψηλής διδακτικής και τυποτεχνικής ποιότητας βιβλίων. Το υλικό που καταλήγει σε αυτά το δουλεύουμε πρώτα για ένα με δύο χρόνια στο φροντιστήριό μας, έτσι μπορούμε και είμαστε σίγουροι για το διδακτικό κομμάτι, πολύ λίγοι είναι εκείνοι που φτιάχνουν βιβλία βγαλμένα από την τάξη και όχι από το «εργαστήριο». Το τυποτεχνικό κομμάτι το έχουμε φτάσει σε πολύ υψηλά επίπεδα τα τελευταία χρόνια, μια και στην Ελλάδα βρίσκει κανείς την ίδια τεχνολογία που θα έβρισκε στο εξωτερικό. Η παροχή της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης προς τους πελάτες μας είναι το στοιχείο που ολοκληρώνει την εικόνα που έχουμε στο μυαλό μας για την εταιρεία. Οι συνάδελφοι και συνεργάτες μου ξέρουν πάρα πολύ καλά ποιος είμαι, τι θέλω και τι έχουμε δημιουργήσει εδώ. Κάποιοι είναι οικογένειά μου και μοιραζόμαστε την ίδια αγάπη γι αυτό που κάνουμε, τα ίδια όνειρα. Οι υπόλοιποι είναι ως επί το πλείστον συνεργάτες από πολύ παλιά, από τα ξεκινήματά μας, και έτσι μπορώ να πω πως όχι μόνο κατανοούν το όραμα της

εταιρείας, αλλά κατά κάποιο τρόπο έχουν βάλει ένα κομμάτι του εαυτού τους σε αυτό, μαζί το έχουμε φτάσει ως εδώ. Ξέρουμε όλοι εδώ τι κάνουμε, πως το καταφέρνουμε και που θέλουμε να πάμε.

Ποια είναι η θέση της εταιρείας στην εγχώρια αγορά; Υπάρχει δραστηριότητά σας στο εξωτερικό;

Οι εκδοτικές εταιρείες γερμανικού διδακτικού βιβλίου με παρουσία στην Ελλάδα είναι αυτή τη στιγμή επτά, τρεις γερμανικές πολυεθνικές και τέσσερις ελληνικές εταιρείες. Εμείς είμαστε κάπου μεταξύ τρίτης και τέταρτης θέσης, πίσω από τις δύο τεράστιες πολυεθνικές με τις οποίες κάθε σύγκριση είναι ατυχής, πρώτοι μεταξύ των ελλήνων εκδοτών και μάλλον πάνω από την τρίτη γερμανική εταιρεία που δεν παίρνει πολύ στα σοβαρά την εδώ αγορά. Μεγάλο της λάθος, η ελληνική αγορά για τα γερμανικά ως ξένη γλώσσα είναι εξαιρετικά σημαντική, τολμώ να πω από τις 3-4 σημαντικότερες παγκοσμίως. Τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια της κρίσης ο κόσμος μαθαίνει Γερμανικά, για πολλούς και διάφορους λόγους, κι εμείς ανήκουμε στους τυχερούς που ωφελούνται από αυτό.

Στο εξωτερικό η κατάσταση είναι πολύ διαφορετική. Από τα πρώτα βήματα της εταιρείας φτιάχνουμε τα βιβλία μας με τρόπο που να είναι εύκολη η χρήση τους από οποιονδήποτε μαθαίνει Γερμανικά οπουδήποτε στον κόσμο, δεν περιέχουν δηλαδή Ελληνικά εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων. Είχα πάντα το όνειρο να μπορέσουμε μια μέρα να υπάρξουμε και σε ξένες αγορές, προηγούμενες απόπειρες δεν υπήρξαν όμως επιτυχημένες, αν και έχω πολύ καλές γνωριμίες, φιλίες δηλαδή με ανθρώπους που κατέχουν πολύ σημαντικές θέσεις σε άλλους εκδοτικούς οίκους, που παίζουν την αγορά στα δάχτυλά τους, ποτέ δεν κατάφερα να μας βγάλω δυνατά έξω. Άλλοι καιροί βέβαια, άλλες δυσκολίες, και παράλληλα η ελληνική αγορά κάλυπτε με το παραπάνω τις ανάγκες μας. Τώρα τα πράγματα άλλαξαν, το χρειαζόμαστε το εξωτερικό, και πλέον μπορούμε να το καταφέρουμε, έχουμε και το σθένος και τα προϊόντα και την τεχνολογία να το πετύχουμε. Γι αυτό το θέμα θα σας έλεγα να μιλήσετε καλύτερα με τον γιό μου, από τη μέρα που ήρθε στην εταιρεία το έχει πάρει πάνω του και εγώ απλά παρακολουθώ, είναι ένα πρότζεκτ δικό του στο οποίο εγώ προσφέρω προς το παρόν μόνο συμβουλές. Είμαι αισιόδοξος, είναι αρχή ακόμα, θα πάμε καλά.

Αναφερθήκατε στην κρίση. Πως την αντιμετωπίζει η εταιρεία σας;

Η κρίση πλήττει κι εμάς όπως όλους. Είμαστε σε καλύτερη μοίρα από πολλούς γιατί έχουμε την τύχη να δραστηριοποιούμαστε σε έναν τομέα που είναι ακόμα ιδιαίτερα ενεργός και με το πέρασμα το χρόνου σταθερός. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν αντιμετωπίζουμε προβλήματα. Αυτά

είναι από τρεις μεριές: από τη μια μιλάμε για την πτώση των πωλήσεων, η οποία οφείλεται και στη μείωση της ζήτησης αλλά και στην παράνομη διακίνηση των προϊόντων μας μέσω φωτοτυπιών και διαδικτύου, πράγμα για το οποίο δε μπορούμε να κάνουμε τίποτα απολύτως, μαθαίνουμε απλά να ζούμε με αυτό. Από την άλλη, έχουμε το Ελληνικό κράτος το οποίο είναι εχθρικότατο απέναντι σε κάθε είδους επιχειρηματικότητα, το οποίο με πολύ ξεδιάντροπο τρόπο παίρνει ό,τι περισσότερο μπορεί από τις τσέπες μας από όλες τις μεριές. Το κακό ολοκληρώνεται με τα προβλήματα της αγοράς, με εταιρείες που κλείνουν και αφήνουν χρωστούμενα πολύ σημαντικά ποσά, με ασυνέπειες σε πληρωμές, με μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η κρίση αποτελεί εκτός των άλλων πρώτης τάξης δικαιολογία για κακούς επαγγελματίες ώστε αυτοί να δικαιολογήσουν όλα τα κακά του κόσμου.

Εμείς εδώ αντιμετωπίζουμε την κρίση με δουλειά, επιμονή, υπομονή και προσοχή. Μαζέψαμε τα έξοδά μας όσο γινόταν, δεν υπάρχει τίποτα άλλο που να μπορούμε να κόψουμε και να μην επηρεάσει σημαντικά τη λειτουργία μας. Είμαστε ιδιαίτερα επικεντρωμένοι στο να παρέχουμε την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στους πελάτες μας κάθε είδους, με καμάρι μπορώ να σας πω ότι σαν εμάς δεν είναι κανένας. Σχεδόν 24ωρη εξυπηρέτηση, άμεση ανταπόκριση, διάθεση για γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις. Ακόμα, έχουμε γίνει πάρα πολύ προσεκτικοί με τα οικονομικά μας. Η αγορά είχε φτάσει τα προηγούμενα χρόνια σε μια κατάσταση τραγική σε ό,τι αφορά τις πληρωμές, ουσιαστικά δούλευαν τα πάντα πάνω σε μια φούσκα η οποία έσκασε και ευτυχώς επιζήσαμε από την πτώση. Τέλος οι μεταχρονολογημένες επιταγές, τέλος η πίστωση, τέλος οι παρεκτροπές από την αυστηρή γραμμή της εταιρείας για οποιοδήποτε λόγο. Αυτή τη στιγμή, αν εξαιρέσουμε τα χρήματα που χάθηκαν από τις διάφορες πτωχεύσεις, δε μας χρωστά κανείς ούτε μισό ευρώ. Έτσι ξέρουμε ανά πάσα στιγμή που είμαστε και που πατάμε ο προγραμματισμός μας είναι σαφώς πιο βέβαιος. Το άνοιγμά μας στο εξωτερικό είναι κάτι που τώρα αρχίζει να αποδίδει, δεν είναι ακόμα ιδιαίτερα υπολογίσιμο ως πηγή εσόδων αλλά ευελπιστώ ότι πολύ σύντομα θα αποτελέσει μετρήσιμη βοήθεια. Τέλος, προσπαθούμε να είμαστε όσο ενεργοί γίνεται, δε γίνεται να πας μπροστά αν περιμένεις μαζεμένος τη μοίρα σου. Βγάζουμε νέα προϊόντα, ανεβάζουμε συνεχώς την ποιότητά μας, εξελίσσουμε τη λειτουργία μας πιστοί στο όραμά μας για ύψιστη ποιότητα χωρίς συμβιβασμούς.

Κάναμε πολλές και μεγάλες αλλαγές με την κρίση, ευτυχώς αρκετές από αυτές πριν το μεγάλο χαμό. Σημασία έχει να μείνουμε ίδιοι ή να γίνουμε καλύτεροι, τη χλιαρή πτώση δε τη θεωρώ λύση.

Ποιές ήταν λοιπόν αυτές οι αλλαγές;

Το 2009, πριν την κρίση, ήδη η ατμόσφαιρα μύριζε κρίση. Ο γιός μου ο Βαγγέλης είχε μόλις έρθει στη δουλειά και σχεδόν ταυτόχρονα ήρθε και ο Νίκος Μαμώνης, ένα παιδί με πολλά προσόντα και πάρα πολύ άξιο. Εγώ καλός με τα οικονομικά δεν ήμουν ποτέ, ήθελα οι εργαζόμενοι στις δουλειές μου να είναι ευχαριστημένοι και η δουλειά να πηγαίνει καλά και δεν είχα μάθει να μετράω το κόστος. Αυτοί οι δύο έβαλαν κάτω τα έξοδά μας έχοντας ζήσει ένα δίμηνο εδώ μέσα και έχοντας κάνει τις παρατηρήσεις τους και είδαν αυτό που εγώ αδυνατούσα ή δεν ήθελα να δω, ότι δηλαδή πηγαίναμε στα βράχια με φουλ ταχύτητα. Άμεσα κόψαμε τα περιττά έξοδα, όπως σας είπα και πριν, και ήταν πολλά λεφτά, σπατάλες άσκοπες. Μετά, με το κέντρο της Αθήνας σε κακή κατάσταση, έχοντας ζήσει το Δεκέμβριο του 2008 με την αγωνία να μας κόβει χρόνια από τη ζωή μας, με τα γραφεία μας επισήμως πλέον να μη μας χωράνε, λάβαμε την απόφαση για τη μετακόμιση. Αυτή ήταν η μεγαλύτερη και σημαντικότερη αλλαγή μετά την πρώτη στέγαση της εταιρείας στην οδό Αμερικής, και ήταν απόφαση που σήμερα αποδεικνύεται σημαντικότερη από πολλές απόψεις: μειώσαμε άμεσα έξοδα με ενοίκιο και κοινόχρηστα, μειώσαμε έμμεσα έξοδα, π.χ. με το παρκάρισμα και τον κλιματισμό, αυξήσαμε τον αποθηκευτικό μας χώρο άρα μεγαλώσαμε τα τιράζ μας, την παραγωγή μας δηλαδή, και έτσι κάναμε οικονομία κλίμακας ρίχνοντας το κόστος παραγωγής, αποκτήσαμε μεγαλύτερη όρεξη για δουλειά γιατί τα γραφεία μας πλέον είναι, να σας το πω απλά, ευήλια και ευάερα, αποφύγαμε τις κακοτοπιές του κέντρου με τα αμέτρητα προβλήματά του, ξέρετε πόσο σημαντικό είναι το ότι πλέον το φορτηγό που φέρνει τις παλέτες με τα βιβλία μπορεί να κλείσει για μισή ώρα το δρόμο από κάτω χωρίς να παραπονεθεί κανείς; Στην Αμερικής και Ακαδημίας αυτό ήταν όνειρο ουτοπικό. Η μετακόμιση ήταν μια κίνηση μεγαλώματος, μια κίνηση ωρίμανσης, μια στρατηγική όχι αμυντική και υποχωρητική αλλά στρατηγική νίκης, και μας βγήκε. Οκ, δεν έχουμε πλέον τις όποιες ευκολίες του κέντρου στον παραδίπλα δρόμο, αλλά λειτουργούμε 100% καλύτερα και με το μετρό είμαστε σε πέντε λεπτά στο Σύνταγμα. Τελευταία αλλαγή που κάναμε, για την οποία δε μου αρέσει να μιλάω, είναι η μείωση προσωπικού. Τριάντα και πλέον χρόνια δε χρειάστηκε να απολύσω άνθρωπο, έπρεπε όμως να το κάνω για να μπορέσω να κρατήσω τον Praxis ζωντανό. Καθαρό κέρδος από πλευράς οικονομικής, ούτε κουβέντα, αλλά εύχομαι να μη χρειαστεί να το ξανακάνω ποτέ. Έφυγαν το παιδί που είχαμε για τις παραγγελίες και τις εξωτερικές δουλειές και η γραμματέας, τα καθήκοντά τους καλύφθηκαν από τους υπόλοιπους.

Αρα είστε ανοιχτοί σε αλλαγές και στο μέλλον; Ποιά είναι τα επόμενα βήματα;

Είμαι από τη φύση μου ανοιχτός στις αλλαγές, αρκεί αυτές να γίνονται προσεκτικά, υπολογισμένα και με σαφές αποτέλεσμα. Η αλλαγή για την αλλαγή δε μου λέει κάτι, δεν την έχω ανάγκη. Η δουλειά όμως συχνά τις χρειάζεται και εκεί δεν πρέπει να είναι κανείς φοβισμένος, με σωστή στρατηγική, με σαφείς στόχους και σωστό προγραμματισμό οι αλλαγές φέρνουν αποτελέσματα και η δουλειά πάει μπροστά. Με τους συνεργάτες μου και την οικογένειά μου είμαστε στο ίδιο μήκος κύματος σε ό,τι αφορά την πρόοδο, φυσικά πάντα υπάρχουν οι απαραίτητες και φυσικές διαφοροποιήσεις που με τη σειρά τους φέρνουν την ισορροπία και την επιτυχία.

Τα επόμενα βήματα είναι σαφή. Πρέπει να συνεχίσουμε αμείωτη την προσπάθεια για σταθερότητα, ξέρουμε ότι δεν είναι εποχή για μεγάλα όνειρα αλλά μόνο αν πιστεύεις στο καλύτερο μπορείς να το πετύχεις. Θέλουμε να διατηρήσουμε τα μερίδιά μας στην εγχώρια αγορά και να προσπαθήσουμε να τα αυξήσουμε, θα αποπειραθούμε να κυκλοφορήσουμε προϊόντα πιο mainstream, πάντα πιστοί στις αρχές και το όραμά μας, για να αυξήσουμε τις πωλήσεις μας. Θα συνεχίσουμε να έχουμε τον πελάτη στο επίκεντρο, να αφουγκραζόμαστε τις ανάγκες του αλλά αυτό ποτέ δε θα το κάνουμε παθητικά, το όνομά μου και το όνομα της εταιρείας είναι συνυφασμένο με την άνευ συμβιβασμού υψηλή διδακτική ποιότητα, αυτό δηλαδή που θέλω να πω είναι ότι όσο ακούμε τι θέλει ο πελάτης, άλλο τόσο του λέμε εμείς τι είναι καλό γι αυτόν και τη δουλειά του, και επειδή είμαστε πάντα ειλικρινείς ο πελάτης έχει μάθει να μας ακούει και να μας εμπιστεύεται. Τέλος, σαφή άξονα ανάπτυξης αποτελεί η αγορά του εξωτερικού. Εκεί θέλουμε αρχικά να αποκτήσουμε μια σχετικά στέρεη και σταθερή παρουσία, πάνω και γύρω από την οποία θα μπορέσουμε στη συνέχεια να αναπτύξουμε τις δραστηριότητές μας. Σήμερα το εξωτερικό είναι για εμάς τα έσοδα από έναν μεσαίου βεληνεκούς έμπορο στην Ελλάδα, γιατί αύριο να μην είναι ο μισός μας τζίρος; Έχουμε την αξία, έχουμε τη γνώση, έχουμε τη θέληση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Συνέντευξη με την Υπεύθυνη Παραγωγής, κυρία Έλενα Κουκίδου

Μπορείτε να μου περιγράψετε τους τομείς ευθύνης σας στις Εκδόσεις Praxis;

Ως εκδοτικός οίκος, έχουμε συγγραφείς. Ο βασικός συγγραφέας μας είναι ο σύζυγός μου, ο οποίος πολύ συχνά συνεπικουρείται από την κα. Αντρέα Νέφκεν και λιγότερα συχνά βοηθούν άλλοι, εξωτερικοί συνεργάτες. Εγώ είμαι ο άνθρωπος που θα πάρει τα «χειρόγραφα» (έγγραφα στο Word, πλέον) και θα τα δουλέψει μέχρι να βγει το τελικό προϊόν. Κάνω το DTP (desktop publishing), που αποτελεί ένα από τα πιο χρονοβόρα και δύσκολα κομμάτια της δουλειάς, παίρνω δηλαδή το στεγνό περιεχόμενο που μου δίνουν οι συγγραφείς και (συχνά με τη συμβουλευτική υποστήριξή τους) το μετατρέπω σε βιβλίο. Εικονογράφηση, σελιδοποίηση, χρώματα, γραμματοσειρές, εξώφυλλα, όλο το δημιουργικό κομμάτι είναι επάνω μου. Εννοείται ότι ζητάω γνώμες από όλους, στο κάτω κάτω μια οικογένεια είμαστε, αλλά την πρώτη και την τελευταία κουβέντα την έχω εγώ. Όταν τα αρχεία είναι έτοιμα, εγώ είμαι αυτή που κάνει τις συνεννοήσεις με τον κύριο. Οικονομόπουλο, εξωτερικό συνεργάτη ο οποίος μεσολαβεί μεταξύ ημών και τυπογραφείου και βιβλιοδέτη, για την τελική παραγωγή. Αποφασίζουμε όλοι μαζί τι τιράζ θα τυπώσουμε κάνοντας τους υπολογισμούς μας και δύο εβδομάδες αργότερα έχουμε το βιβλίο στα ράφια. Ακόμα, ό,τι χρειάζεται η εταιρεία από δημιουργικό είναι δική μου δουλειά, διαφημιστικές καταχωρήσεις, μακέτες, αφίσες, τα πάντα.

Πως μετουσιώνεται το όραμα της εταιρείας στην παραγωγή των προϊόντων;

Τα βιβλία μας είναι κορυφαίας διδακτικής ποιότητας, αυτό θα σας το πουν οι πελάτες μας, θα σας το πουν ακόμα και όσοι δεν τα προτιμούν γιατί τους δυσκολεύουν ή γιατί τους είναι ακριβά, δε χρειάζεται να σας το πω εγώ. Αυτό που μπορώ να σας πω εγώ είναι ότι τα βιβλία μας είναι φτιαγμένα με την αγάπη και την προσοχή και την καρδιά μιας οικογενειακής επιχείρησης, δεν είναι προϊόντα πολυεθνικής όπου πρωταρχική σημασία έχει το χαμηλό κόστος και η ταχύτητα. Κάθε βιβλίο που ξεκινάμε να φτιάξουμε, ξεκινάμε από το μηδέν, δεν έχουμε ούτε κανόνες ούτε στεγανά. Το βιβλίο σου λέει από μόνο του πως πρέπει να είναι, και εμείς θέλουμε τα βιβλία μας να τα πιάνει ο πελάτης στο χέρι του και να καταλαβαίνει ότι έχουν μέσα τους την ψυχή του Praxis.

Πέρα από συναισθηματισμούς, έχουμε επιλέξει να δουλεύουμε με κορυφαίους συνεργάτες για την παραγωγή των βιβλίων μας. Ο τυπογράφος και ο βιβλιοδέτης μας θεωρούνται κορυφαίοι στην Ελλάδα, και επιλέγουμε να παράγουμε στην Ελλάδα γιατί την ποιότητα που έχουμε εδώ δε θα την είχαμε αν πηγαίναμε Τουρκία ή Βουλγαρία ή Κίνα, σε καμία περίπτωση. Το βιβλίο μας το πληρώνει κανείς λίγο ακριβότερα από του ανταγωνισμού, πρέπει λοιπόν να το νιώθει ότι αξίζει τα χρήματα αυτά. Πέρα από το καλό χαρτί και την εκλεπτυσμένη βιβλιοδεσία, η σελιδοποίηση και η εικονογράφησης μας διαφέρουν από τον ανταγωνισμό συχνά σε σημαντικό βαθμό. Οι φωτογραφίες που επιλέγουμε δεν είναι απλά συνοδευτικές προς το κείμενο, δεν είναι από κάποιο αρχείο που έχουμε αποκλειστικά για τέτοιους σκοπούς, είναι κάθε φορά διαλεγμένες από επαγγελματικές φωτογραφικές βάσεις με τις οποίες δουλεύουν εκδοτικοί οίκοι και περιοδικά άλλου επιπέδου, και η σελιδοποίησή μας είναι πάντα τετράχρωμη, ακόμα και σε βιβλία που παραδοσιακά όλοι κάνουν ασπρόμαυρα. Θέλουμε ο πελάτης να καταλαβαίνει τη διαφορά στο δικό μας βιβλίο. Θα ήμουν ψεύτρα αν σας έλεγα ότι δεν υπολογίζουμε και το πρόβλημα της φωτοτυπίας, θέλουμε τα βιβλία μας να είναι άσχημα ή μη χρησιμοποιήσιμα όταν φωτοτυπούνται ή τυπώνονται ασπρόμαυρα, οι χρωματικοί συνδυασμοί που επιλέγουμε δεν είναι τυχαίοι.

Τα βιβλία μας έχουν ταυτότητα, αν αυτή χαθεί δε θα είμαστε πλέον πιστοί στο όνομά μας. Η ποιότητα κοστίζει, πάντα θα κοστίζει αλλά πάντα θα την επιλέγουμε. Είμαστε κάτι σαν μπουτίκ, αν μου επιτρέπετε, τις πολυεθνικές με το φθινό χαρτί και το γρήγορο, εύκολο layout δε μπορούμε και δε θέλουμε να τις ανταγωνιστούμε άμεσα.

Όλα αυτά για να γίνουν σίγουρα απαιτούν σύγχρονο εξοπλισμό και συνεχή εξέλιξη, σωστά;

Φυσικά, χρησιμοποιούμε πάντα τις τελευταίες εκδόσεις των προγραμμάτων που είναι απαραίτητα για τη δουλειά μας ακόμα και αν δεν έχουν σημαντικές αλλαγές από την προηγούμενη, μια και θεωρούμε ότι το να κρατιόμαστε πάντα στην τελευταία γραμμή των εξελίξεων είναι και υποχρέωσή μας προς το αντικείμενο και χαρακτηριστικό της δουλειάς μας. Εγώ προσωπικά εκπαιδεύομαι συνέχεια μέσα από εξειδικευμένα σεμινάρια ώστε να μπορώ να παρακολουθώ και τι συμβαίνει στον κλάδο και να έχω έτσι συνέχεια φρέσκιες ιδέες για τη δουλειά μου. Δίνουμε όλοι ιδιαίτερη βάση στο δημιουργικό κομμάτι αυτού που κάνουμε. Από εκεί και πέρα, φυσικά θέλουμε όλοι πάντα να έχουμε υλικοτεχνικό εξοπλισμό που να καλύπτει ή να υπερκαλύπτει τις ανάγκες μας, χωρίς να κάνουμε υπερβολές, η δουλειά είναι πάντα πιο εύκολη και ευχάριστη όταν έχεις στα χέρια σου το σωστό εργαλείο. Υπολογιστές αλλάζουμε ο καθένας όποτε χρειάζεται, δεν έχουμε όλοι τις ίδιες ανάγκες. Εγώ

είμαι σίγουρα η πιο πολυέξοδη σε αυτό τον τομέα, αλλά είμαι και αυτή με την πιο βαριά τεχνική δουλειά, δε γίνεται διαφορετικά.

Η εταιρεία έκανε τα τελευταία χρόνια πολλές αλλαγές, με μεγαλύτερη τη μετακόμιση σε νέα γραφεία. Πως τη βιώσατε εσείς από τη μεριά σας και τι σημαίνει για τη δική σας δουλειά;

Οι αλλαγές που έγιναν μας έσωσαν, πραγματικά, αλλά λόγω κρίσης δε μπορούμε ακόμα να εκμεταλλευτούμε πλήρως τα πλεονεκτήματα που έφερε η μετακόμιση. Ελπίζω κάποια μέρα να μπορέσουμε, ούτως ώστε να μεγαλώσει και η εταιρεία, η οποία κατά τη γνώμη μου έχει πολύ καλή δυναμική.

Η μετακόμιση για εμένα ήταν μια αστραπιαία διαδικασία. Δεν ενεπλάκησα ιδιαίτερα σε αυτή, τον καιρό εκείνο έτρεχε η παραγωγή ενός σημαντικού βιβλίου και δεν είχα περιθώρια χαλάρωσης. Η δική μου συνεισφορά στο όλο θέμα περιορίστηκε στο να ενημερωθώ για τη διαδικασία, να κάνω όποιες υποδείξεις ήταν απαραίτητες για τη μεταφορά των δικών μου πραγμάτων, να μεριμνήσω για το σωστό και πάνω από όλα γρήγορο στήσιμο του χώρου εργασίας μου στα νέα γραφεία και να συνεχίσω το δυνατόν γρηγορότερο τη δουλειά μου. Έτσι κι έγινε. Ως το μεσημέρι της μέρας της μετακόμισης δούλευα κανονικά όσο οι υπόλοιποι συσκεύαζαν το σύμπαν, μετά σταμάτησα κι εγώ για να μαζέψω το γραφείο μου και να συσκευάσω τα πάντα, το βράδυ έγινε η μετακόμιση, τελειώσαμε στις 7 η ώρα το πρωί και το επόμενο μεσημέρι εγώ ήδη δούλευα. Νομίζω πιο γρήγορα και αποτελεσματικά δε θα μπορούσαμε να το είχαμε κάνει.

Ο νέος χώρος είναι για μένα το κάτι άλλο. Μπορώ πλέον να ανοίξω το παράθυρο και να πάρω αέρα, στην Ακαδημίας δεν γινόταν αυτό. Έχω φυσικό άπλετο φως, έχω ηρεμία και περισσότερο χώρο, η δουλειά μου είναι πιο άνετη και αποδοτική. Η μετακόμιση ήταν για την εταιρεία και για όλους σημαντική, εγώ δηλώνω 100% ικανοποιημένη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο Πωλήσεων και Ανάπτυξης, κύριο Ευάγγελο Κουκίδη

Είστε στην εταιρεία από το 2009, μπήκατε σε αυτήν ένα χρόνο προτού ξεκινήσει η κρίση. Πως έχετε βιώσει την δύσκολη αυτή περίοδο, είναι η δουλειά διαφορετική από ό,τι είχατε υπολογίσει; Ποιο είναι το βασικό αντικείμενο της εργασίας σας;

Για να είμαι ειλικρινής δεν είχα απολύτως καμία ιδέα του τι με περίμενε ερχόμενος στη δουλειά. Πέμπτη απολύθηκα από το στρατό, Δευτέρα ήρθα στο γραφείο. Ανυπομονούσα, δε μπορούσα να περιμένω, ήθελα να δημιουργήσω, να βοηθήσω. Οι σπουδές μου είναι μεν γύρω από το αντικείμενο (Γερμανική Φιλολογία και Επιμέλεια Εκδόσεων), αλλά αδημονούσα να δω στην πράξη τι μπορώ να προσφέρω, ήξερα ότι θα διέφερε πολύ η πραγματικότητα της δουλειάς. Μπήκα γεμάτος ενέργεια και όρεξη, και τα βαθιά ήρθαν με το καλημέρα. Η οσμή της κρίσης στην ατμόσφαιρα, οι πρώτες δυσκολίες στα οικονομικά, η διαπίστωση ότι έπρεπε να γίνουν αλλαγές άμεσα. Απότομη προσγείωση, αλλά δεν με πτόησε, ευτυχώς κανείς μας δεν πτοήθηκε, πειστώσαμε, καλό μας έκανε κατά κάποιο τρόπο. Για να μην σας τα πολυλογώ, ανέλαβα αρχικά τη διερεύνηση των αλλαγών που έπρεπε να γίνουν αργά ή γρήγορα στην λειτουργία μας. Κόψαμε πολλά περιττά έξοδα, περιορίσαμε ό,τι μπορούσαμε να περιορίσουμε, δώσαμε μια σαφή εικόνα για τα οικονομικά και διαπιστώσαμε ότι όσα εξοικονομήσαμε ήταν ψίχουλα μπροστά σε αυτό που ίσως ερχόταν. Μίλησα στον πατέρα μου για μετακόμιση, δε του άρεσε αρχικά, είμαστε εταιρεία παραδοσιακά του κέντρου, οι περισσότεροι εκδότες είναι ούτως ή άλλως στο κέντρο, έχουμε και το φροντιστήριό μας στο κέντρο, η ιδέα και μόνο δεν ήταν ελκυστική. Τέλος πάντων, η μετακόμιση έπρεπε να γίνει κι έγινε, το σημαντικότερο από όσα κάναμε, σήμερα είμαστε εδώ και είμαστε καλά, μπορούμε μεν καλύτερα αλλά δε θέλω καν να φανταστώ και πόσο χειρότερη θα μπορούσε να είναι η κατάστασή μας.

Τον πρώτο καιρό μάθαινα γενικά πράγματα γύρω από τη δουλειά. Από τα πιο μικρά ως τα πιο μεγάλα. Άλλωστε, κάποια μέρα θα την αναλάβω, πρέπει να ξέρω όσα ξέρει ο διευθυντής και όλοι οι υπάλληλοι μαζί. Έχοντας αποκτήσει μια σαφή εικόνα του τι γίνεται εδώ μέσα, κατά κάποιον τρόπο κατέληξα χωρίς να το πολυκαταλάβω να ασχολούμαι με το κομμάτι των πωλήσεων, χωρίς να είναι σε καμία περίπτωση το φόρτε μου, αλλά πωλητής δεν υπήρχε και δεν υπάρχει, η θέση αυτή σε εμάς απαιτεί όχι μόνο γνώσεις Γερμανικών αλλά και εμπειρία καθηγητή, οπότε θεωρήσαμε όλοι μαζί ότι μπορώ να τη μάθω τη δουλειά, και την έμαθα. Δεν

είμαι ο καλύτερος, αλλά καλύπτω τις ανάγκες μας. Στο μέλλον θα αποκτήσουμε σίγουρα κάποιον καλύτερο, όταν οι ανάγκες μας θα είναι μεγαλύτερες.

Ταυτόχρονα επέλεξα να ασχοληθώ με την ανάπτυξη. Να δω προς τα που μπορούμε να κινηθούμε, πως να ανοιχτούμε, τι να κάνουμε που δεν κάναμε. Ανοιχτήκαμε στα κοινωνικά δίκτυα, αποκτήσαμε σύγχρονη ιστοσελίδα με ηλεκτρονικό κατάστημα, εκπροσωπηθήκαμε πιο σωστά στις διάφορες εκθέσεις που συμμετέχουμε, ανοίξαμε κανάλια επικοινωνίας με εταιρείες του εξωτερικού, αποκτήσαμε αντιπροσωπείες για να μεγαλώσουμε έμμεσα τη γκάμα των προϊόντων μας, εκσυγχρονίσαμε τον υλικοτεχνικό μας εξοπλισμό, κάναμε πολλές αλλαγές σε διαδικασίες, αποκτήσαμε σαφή πολιτική προς όλες τις κατευθύνσεις. Είναι πολλά αυτά που έγιναν από το 2009, ο Νίκος Μαμώνης με βοήθησε πάρα πολύ και πολλές ιδέες ήταν δικές του, νιώθω πολύ τυχερός που δουλεύω μαζί του. Το μεγαλύτερο πρότζεκτ που έστησα μόνος μου και ακόμα στήνω είναι το άνοιγμα στο εξωτερικό, θεωρώ ότι είναι εν μέρει ο λόγος που έγιναν πολλά από όσα προείπα, στην Ελλάδα μπορείς να λειτουργείς και λίγο πιο παραδοσιακά, για να σταθείς έξω πρέπει να λειτουργείς με διεθνή στάνταρ. Είναι στα ξεκινήματα ακόμα αυτή η προσπάθεια, εύχομαι να πετύχει, έχω πίστη και αισιοδοξία.

Η μετακόμιση έχω καταλάβει ότι ήταν η πιο σημαντική αλλαγή που έγινε στην εταιρεία. Πως τη ζήσατε εσείς;

Η μετακόμιση ήταν αυτό που μας έφερε σήμερα να είμαστε ακόμα εδώ, να υπάρχουμε, να κάνουμε σχέδια, να ελπίζουμε. Ο Νίκος την ανέλαβε εξ' ολοκλήρου, από το να βρει το γραφείο μέχρι το να κανονίσει όλη τη μεταφορά, συμπεριλαμβανομένων υπηρεσιών. Ο σχεδιασμός και η εκτέλεση ήταν άριστη, ο Νίκος είχε πρότερη εμπειρία και σωστές σπουδές, η διαχείριση της αλλαγής αυτής ήταν κατά κοινή ομολογία υποδειγματική. Ο νέος χώρος είναι καταπληκτικός, αρέσει και στους πελάτες πολύ, η εξοικονόμηση χρημάτων είναι πάρα πολύ σημαντική, η δουλειά μας είναι πιο άνετη και ευχάριστη.

Εγώ ανέλαβα για ένα δίμηνο περίπου να κάνω τις περισσότερες δουλειές του Νίκου, την διεκπεραίωση των παραγγελιών και την εν γένει εξυπηρέτηση των πελατών μας. Δύσκολο κομμάτι για εμένα, ο Νίκος έχει ταλέντο σε αυτό, εγώ καθόλου. Ειδικά όταν καλείσαι να κάνεις μεγάλο όγκο μιας δουλειάς που δεν έχεις ξανακάνει ποτέ και πρέπει να την κάνεις άριστα, ενώ παράλληλα να κάνεις και τα δικά σου, ο φόρτος είναι μεγάλος. Δεν υπήρξαν ιδιαίτερα προβλήματα, μια χαρά πήγε το πράγμα, αλλά κάποιες μικροκαθυστερήσεις και κάποια λάθη που για άλλους είναι καθημερινή κατάσταση, από τη δική μας εταιρεία δεν τα έχει συνηθίσει ο πελάτης, είμαστε πάρα πολύ αυστηροί σε σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και θέλουμε τα πάντα να είναι τέλεια ανά πάσα στιγμή. Υψηλής

ποιότητας προϊόντα, ακριβούτσικα, άρα και τοπ υπηρεσίες, ταχύτητα, ακρίβεια, αμεσότητα, χωρίς λάθη, αυτά μας χαρακτηρίζουν. Θα έπρεπε ίσως να είχαμε κάνει καλύτερη προπόνηση με το Νίκο, να μου δείξει πιο ενδελεχώς τη δουλειά, κι εγώ να είμαι πολύ πιο σχολαστικός στην παρατήρηση. Τέλος καλό, όλα καλά.

Το προσωπικό σας στοίχημα αφορά στην εξωστρέφεια της εταιρείας στο εκτός Ελλάδας κοινό. Μπορείτε να μου πείτε πιο συγκεκριμένα τι κάνετε;

Κοντολογίς, μετά από πολλή έρευνα και πολύ ψάξιμο και πολλές επαφές, βρήκα μια εταιρεία χονδρικού εμπορίου βιβλίων στη Γερμανία η οποία δέχθηκε να ξεκινήσει μαζί μας μια συνεργασία για την διάθεση των προϊόντων μας βασικά στις αγορές της Γερμανίας, της Αυστρίας και της Ελβετίας, αλλά και όπου αλλού υπάρξει ζήτηση. Είμαστε μικρό ψάρι για τα εκεί δεδομένα, πολύ μικρό, δεν ήταν εύκολο να δείξει κάποιον ενδιαφέρον. Έχουμε ξεκινήσει από τον Σεπτέμβριο του 2012 τις πωλήσεις, με πολύ μικρά νούμερα, σχεδόν ασήμαντα. Το 2013 κλείνει με πολύ καλύτερα αποτελέσματα, δε γίναμε βέβαια πλούσιοι αλλά διαφαίνεται μια σημαντική αυξητική τάση πολλά υποσχόμενη. Είναι δύσκολο να υπάρξεις έξω, ένας παλαβός με τα Γερμανικά από την Ελλάδα του μηδενικού πρεστίτζ αυτή τη στιγμή, είναι σχεδόν ουτοπικό να προσπαθείς να πείσεις τον κόσμο ότι αξίζεις την προσοχή του. Όμως, σιγά σιγά, με βρεφικά βήματα, το καταφέρνουμε. Στο άμεσο μέλλον θα συμμετάσχουμε σε εκθέσεις κλαδικές μεγάλου βεληνεκούς, στοχεύουμε να εκπροσωπηθούμε και στην Διεθνή Έκθεση Βιβλίου της Φρανκφούρτης μετά το 2015, θέλουμε να έχουμε συνεχή ενεργή παρουσία όσο μας το επιτρέπει η κατάστασή μας για να μας μάθει ο κόσμος και να μας συνηθίσει. Κάνουμε καταχωρήσεις σε ειδικά έντυπα, κάνουμε επιστολικό ταχυδρομείο με ενημερωτικά, στηριζόμαστε πάρα πολύ στο διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διατηρούμε ενεργές επαφές με όσο το δυνατόν περισσότερους «παίκτες» του χώρου. Αν όλα πάνε καλά και η επένδυση που κάνουμε φέρει τους καρπούς που πιστεύω ότι μπορεί να φέρει, σκοπός είναι σε λίγα χρόνια να αποκτήσουμε εξειδικευμένους πωλητές στο εξωτερικό ή ακόμα και ένα υποκατάστημα στη Γερμανία, να μπορούμε να έχουμε και φυσική παρουσία εκεί, γιατί εξ' αποστάσεως τα πράγματα είναι δύσκολα πολύ. Είμαι πολύ περήφανος που μια στο τόσο κάποιο βιβλίο μας είναι στο top-100 των γερμανικών διδακτικών βιβλίων του amazon Γερμανίας, είναι μια κατάκτηση αυτή για εμάς, κανείς άλλος από την Ελλάδα δεν είναι καν κοντά σε κάτι τέτοιο.

Ποιούς άλλους στόχους έχετε για το μέλλον; Πως βλέπετε να αναπτύσσεται η εταιρεία;

Θέλω να αποκτήσουμε κάποια στιγμή μεγαλύτερη ομάδα, να αποκτήσουμε πωλητές και περισσότερους συγγραφείς, να γίνουμε λίγο πιο mainstream για να μεγαλώσουμε, χωρίς βέβαια να παραστρατήσουμε, το όραμα της εταιρείας όπως λένε θέλω να παραμείνει αναλλοίωτο. Είμαστε μπουτίκ όπως λέμε αστειευόμενοι μεταξύ μας, μπουτίκ θα παραμείνουμε αλλά με πιο μεγάλο μαγαζί. Ακόμα, θέλω να ενισχύσουμε το δίκτυο πωλήσεων, ίσως με κάποιες πιο στενές συνεργασίες με μεγάλα βιβλιοπωλεία σε μεγάλες πόλεις της Ελλάδας και παράλληλα πιο στενή επαφή με κάποιους χονδρεμπόρους, ειδικά στη βόρεια Ελλάδα έχουμε κενά. Θέλω να συνεχίσουμε επίσης να βγάζουμε πρωτοποριακά προϊόντα τα οποία ο ανταγωνισμός θα προσπαθεί να μιμηθεί, ο πελάτης ξέρει πάντα ποιος είναι πρωτοπόρος και τον εκτιμά για αυτό. Έχουμε να αντιμετωπίσουμε και το πρόβλημα του πολέμου τιμών, στον οποίο δε μπορούμε να νικήσουμε γιατί είμαστε μικροί, τα προϊόντα μας πρέπει λοιπόν να κάνουν εντύπωση. Θέλω ακόμα να προχωρήσουν κάποιες συνεργασίες που καιρό τώρα συζητάμε, κάποιες αντιπροσωπείες προϊόντων που πιστεύουμε ότι έχουν το κοινό τους στην Ελλάδα, αυτό δε σταματάμε ποτέ να το κυνηγάμε. Το κομμάτι εκείνο στο οποίο είμαστε αρκετά πίσω είναι η κοινωνική εταιρική ευθύνη, έχουμε κάνει κάποιες κινήσεις αλλά πολύ δειλές, δεν είναι και εποχές για ανοιχτοχεριές αλλά ο ανταγωνισμός κάνει πράγματα και πρέπει να ακολουθήσουμε όσο μπορούμε. Τέλος, θα ήθελα πολύ να μπορέσουμε να κυκλοφορήσουμε κάποια από τα επόμενα βιβλία μας σε μορφή ψηφιακή, είναι μια ιστορία που εμένα αν και νέο και τρελαμένο με την τεχνολογία δε μου αρέσει καθόλου αλλά βλέπω ότι στο εξωτερικό το νερό έχει μπει στο αυλάκι και αν θες να υπάρχουν πρέπει να το κάνεις, ειδικά σε πανεπιστήμια και μεγάλους οργανισμούς η ψηφιοποίηση της εκπαίδευσης είναι πλέον γεγονός. Είναι ακριβή ιστορία, και μελαλίδικη, αλλά είμαστε υποχρεωμένοι να το κάνουμε.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο Εξυπηρέτησης Πελατών και Μάρκετινγκ, κύριο Νίκο Μαμώνη

Μπορείτε να μου περιγράψετε τα καθήκοντά σας, εδώ στον εκδοτικό οίκο;

Εγώ εδώ έχω αναλάβει την προώθηση και τη διαφήμιση της εταιρείας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αλληλογραφίας, newsletter καθώς και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης σαν προέκταση αυτού είμαι και υπεύθυνος εξυπηρέτησης πελατών. Αν και δεν γνωρίζω Γερμανικά, τα αποτελέσματα της δουλειάς μου είναι πολύ ικανοποιητικά, γιατί το Μάρκετινγκ είναι κάτι που με παθιάζει.

Το ότι δεν γνωρίζετε όμως Γερμανικά δεν προκαλεί τεχνικές δυσκολίες;

Κοιτάζτε είμαι πολύ καλά διαβασμένος σε σχέση με τα προϊόντα μας, και θαυμάζω την ποιοτική δουλειά που γίνεται εδώ. Αυτή την ποιότητα προσπαθώ να περάσω και στις υπηρεσίες μας. Σίγουρα πολλές φορές έχω χρειαστεί τη βοήθεια του Βαγγέλη (εννοεί Ευάγγελου Κουκίδη) και της Αντρέα (εννοεί Αντρέα Νέφκεν) για να καταλάβω όλα τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζονται προκειμένου να προωθήσω με τον καλύτερο τρόπο τα βιβλία μας και να εξυπηρετήσω τους πελάτες ικανοποιώντας τις ανάγκες τους. Αν ο πελάτης χρειαστεί οποιαδήποτε πληροφορία κυρίως διδακτική τον παραπέμπω στην Αντρέα, η οποία είναι Καθηγήτρια Γερμανικών και έχει συμμετάσχει στη συγγραφή των περισσότερων βιβλίων μας.

Από ότι καταλαβαίνω δηλαδή, η εσωτερική επικοινωνία είναι ιδιαίτερος σημαντική για τη δουλειά σας. Υπάρχει αυτό το συστατικό στον Praxis;

Η επικοινωνία και η εποικοδομητική συνεργασία είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας και προόδου και ευτυχώς εδώ και τα δυο αυτά είναι σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα. Οι σπουδές μου πάνω στο Μάρκετινγκ και στην Οργάνωση και Διοίκηση, με κάνουν να αντιλαμβάνομαι πόσο μεγάλη διαφορά κάνει η σωστή συνεργασία. Εδώ λόγω πάθους να πάμε μπροστά, λόγω μεγέθους, λόγω φιλίας, λόγω κοινού γούστου είναι αρκετά εύκολο να συνεννοηθούμε, αλλά αυτό γίνεται χωρίς να έχει χρειαστεί κάποια ιδιαίτερη οργάνωση. Στην περίπτωση όμως ανάπτυξης μας και πρόσληψης νέων υπαλλήλων αυτή η καλή επικοινωνία θα πρέπει να γίνει πιο συνειδητοποιημένα και οργανωμένα.

Υποθέτω λόγω σπουδών θα βοηθήσατε αρκετά στη μετακόμιση, σωστά;

Τη μετακόμιση ανέλαβα να την οργανώσω όλη εγώ, και λόγω σπουδών αλλά και γιατί είχα παρόμοια εμπειρία από προηγούμενη δουλειά μου. Όταν γίνεται μια τέτοια αλλαγή που συνήθως είναι για καλό πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να επηρεαστούν όσο το δυνατόν λιγότερο οι λειτουργίες της εταιρείας και να μη φτάσει κάτι άσχημο στους πελάτες που θα επηρεάσει αρνητικά το κύρος της εταιρείας.

Περιγράψτε μου λοιπόν πιο λεπτομερώς τα στάδια της μετακόμισης.

Το 2009, τα πράγματα με την οικονομική κρίση άρχιζαν να πιέζουν πολύ, και έτσι ζητώντας και τη δική μας άποψη ο Διευθυντής αποφάσισε να μετακομίσουμε. Με το που αποφασίστηκε ότι θα είμαι εγώ ο υπεύθυνος της όλης διαδικασίας άρχισα τον Σεπτέμβριο του 2009 να ψάχνω τον κατάλληλο χώρο. Μέσα σε ένα μήνα, ευτυχώς κατάφερα και βρήκα τον ιδανικό χώρο. Έχουμε έναν χώρο 250 τμ, διπλάσιο από τα παλιά γραφεία μας με αρχικό ενοίκιο 2.200 ευρώ που κατάφερα να το ρίξω στα 1.900ευρώ. Σήμερα που μιλάμε το ενοίκιο έχει πάει στα 1.200 ευρώ. Μέχρι τότε στο κέντρο της Αθήνας πληρώναμε 2.500 ευρώ. Ο χώρος είναι ιδανικός από άποψη μεγέθους, ενοικίου αλλά και τοποθεσίας. Είμαστε κεντρικά, αλλά και ταυτόχρονα δεν είμαστε στο κέντρο, που τα τελευταία χρόνια είχε γίνει όχι μόνο ανυπόφορο αλλά και απροσπέλαστο. Η νέα μας γειτονιά δεν είναι στον δακτύλιο έτσι βολεύει όσους έρχονται με αμάξι, αλλά ταυτόχρονα είναι 100 μέτρα από το σταθμό Μετρό «Κεραμεικός» για όσους έρχονται με τα Μ.Μ.Μ.. Οι φορτώσεις και οι εκφορτώσεις προϊόντων γίνονται πολύ πιο εύκολα στο νέο μας δρόμο, αφού είναι αρκετά φαρδύς χωρίς ιδιαίτερη κίνηση. Μέσα σε 15 περίπου ημέρες ,τα τέλη Οκτωβρίου τον ίδιο χρόνο είχαν συμφωνηθεί τα πάντα. Στους επόμενους δυο μήνες έφτιαξα χρονοδιάγραμμα εργασιών καταγράφοντας όλα τα βήματα. Στη συνέχεια το παρουσίασα στους υπόλοιπους, και κάναμε ό,τι αλλαγές χρειάστηκαν Άρχισα να ενημερώνω και τους πελάτες μας για την αλλαγή αυτή που ετοιμαζόμασταν να κάνουμε, γιατί ήθελα την πλήρη κατανόηση τους σε περίπτωση που κάτι πήγαινε στραβά. Αυτό επέλεξα να το κάνω από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης..Βρήκα συνεργεία καθαρισμού και μεταφορείς και στις 28 Δεκεμβρίου του 2009 έγινε η μετακόμιση. Η μετακόμιση έγινε μέσα στις γιορτές των Χριστουγέννων γιατί εκείνη η περίοδος έχει πολύ μικρή κίνηση.

Ποια σημεία θεωρείτε ότι έπρεπε να είχατε χειριστεί αλλιώς;

Για τη μετακόμιση είχε γίνει χρονοδιάγραμμα, καταγράφοντας όλα τα βήματα, και τις πιθανές επιπλοκές ώστε να μην ξεχαστεί τίποτα και να έχουμε Plan B σε περίπτωση που κάτι

πάει στραβά. Επιπλοκές που δεν μπορούσαμε να τις υπολογίσουμε υπήρξαν, αλλά μικρές. Η πιο σημαντική ίσως που μας επηρέασε και πιο πολύ ήταν ο αρκετά παραπάνω χρόνος που χρειάστηκε να γίνει μεταφορά το γραμμής τηλεφώνου του ΟΤΕ. Πραγματικά δεν πίστευα ότι θα μπορούσε να πάρει τόσες μέρες, και ήταν λάθος και παράληψη σίγουρα που δεν είχα φροντίσει να μάθω όλες τις λεπτομέρειες πριν τη μετακόμιση. Ενώ οι περισσότερες λεπτομέρειες της αλλαγής αυτής που κάναμε είχαν φροντιστεί στην εντέλεια, τα καθημερινά μου καθήκοντα ήταν αδύνατον να γίνουν όπως πρέπει από εμένα εκείνες τις μέρες, για αυτό τα καθήκοντά μου τα ανέλαβε κυρίως ο Βαγγέλης. Το λάθος εδώ ήταν ότι δεν μπόρεσα έγκαιρα να τον τροφοδοτήσω με όλες τις λεπτομέρειες που ήταν απαραίτητες ώστε να μην καταλάβει κανείς πελάτης διαφορά. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα ορισμένες καθυστερήσεις παραγγελιών, οι οποίες σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου είναι φαινόμενο καθημερινό, αλλά για εμάς που πέρα από την άριστη ποιότητα των βιβλίων μας προσφέρουμε και άριστη ποιότητα υπηρεσιών είναι φαινόμενο σπανιότατο.

Γενικά έχουμε μάθει ως ομάδα να λειτουργούμε οργανωμένα και ας είμαστε λίγα άτομα. Ίσως σε περιόδους αλλαγών έκτακτων καταστάσεων, που οι συνθήκες θα είναι λίγο πιο πιεστικές θα πρέπει να βρούμε τρόπους να οργανωθούμε ακόμη καλύτερα ώστε και αυτά τα λίγα που πήγαν λάθος εκείνες τις μέρες να μην ξανασυμβούν. Το σίγουρο είναι πάντως ότι μαθαίνουμε από τα λάθη μας. Εγώ είμαι διατεθειμένος να κάνω ότι περνάει από το χέρι μου για καλύτερη οργάνωση και ξέρω ότι έχω την υποστήριξη όχι μόνο του Διευθυντή αλλά και όλων των συναδέλφων μου.

Τελικά τι γεύση σας άφησε η διαδικασία της μετακόμισης, τη θεωρείτε πετυχημένη;

Ναι σίγουρα ήταν πετυχημένη. Και ως απόφαση και ως διαδικασία. Χάρη στη μετακόμιση έχουν μειωθεί κατά πολύ τα πάγια έξοδά μας, γιατί πέρα από το ενοίκιο, πληρώνουμε από ότι ξέρω και πολύ λιγότερο για λογαριασμούς. Έχει αυξηθεί κατά πολύ ο χώρος της αποθήκης μας, η οποία ήταν γύρω στα 30 τμ και τώρα είναι 60τμ. Αυτό έχει βοηθήσει στη σωστότερη αποθήκευση των προϊόντων χωρίς να υπάρχουν φθορές, στη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πελάτη και στη μείωση του κόστους παραγωγής. Ο χώρος αυτός είναι πάρα πολύ πιο ωραίος από τα προηγούμενα γραφεία μας, μακριά από τη φασαρία του κέντρου, χωρίς τόσα καυσαέρια. Με λίγα λόγια είναι πολύ πιο ευχάριστα να δουλεύεις εδώ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

Συνέντευξη με τον Υπεύθυνο Λογιστηρίου και Οικονομικού Σχεδιασμού, κύριο Σωτήρη Βαλτινό

Παρ' ότι είστε πολύ παλιός συνεργάτης του Κου. Κουκίδη, μόλις τα τελευταία χρόνια είστε εσωτερικό στέλεχος της εταιρείας. Τι οδήγησε σε αυτό;

Η εταιρεία λειτουργούσε πάντα σωστά, τα οικονομικά της έχουν υπάρξει πάντοτε καθαρά, αλλά υπήρχε μια σχέση αλληλεξάρτησης με την άλλη εταιρεία του Κου. Κουκίδη, το Φροντιστήριο. Τα τελευταία χρόνια αποφασίσαμε ότι έπρεπε να κοπούν οριστικά οι όποιοι δεσμοί και τα δύο «πορτοφόλια» να είναι πράγματι δύο διαφορετικά, έτσι χρειάστηκε να κάνουμε μια σειρά ενεργειών για να το καταφέρουμε αυτό. Ο εκδοτικός οίκος ξόδευε πάρα πολλά χρήματα, σπαταλούσε χρήματα μπορώ να πω, και ενώ τον προηγούμενο καιρό αυτό δεν αποτελούσε πονοκέφαλο κανενός, το 2008 που αποφασίσαμε να χαράξουμε αυτή τη νέα πορεία, χωρίς να ξέρει κανείς ακόμα τα περί κρίσης, διαπιστώσαμε ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης. Σε αυτό βοήθησε πολύ ο ερχομός του Βαγγέλη Κουκίδη και του Νίκου Μαμώνη στην εταιρεία, οι οποίοι αποτέλεσαν τον ιδανικό σύνδεσμο μεταξύ εμού και του Κου. Κουκίδη ο οποίος δεν αρέσκεται στο να ακούει νούμερα. Ο Νίκος και ο Βαγγέλης είδαν που πραγματικά πρέπει να ξοδεύονται χρήματα και που μπορούμε να κάνουμε περικοπές και με τη δική μου βοήθεια βάλαμε μπρος, τότε αποφασίσαμε να είμαι πιο μόνιμα στην εταιρεία. Ύστερα ήρθε η κρίση, ή καλύτερα η πρόγευση αυτής, και οι ανάγκες σε δραστικές αποφάσεις έγιναν μεγαλύτερες. Κάναμε απολύσεις, κάναμε πολλές γραφειοκρατικές μανούβρες, κόψαμε ό,τι κόβεται και κάπως έτσι φτάσαμε στη μετακόμιση, η οποία σηματοδότησε μια νέα εποχή για την εταιρεία.

Πόσο σημαντική υπήρξε η συμβολή της μετακόμισης στην εξυγίανση, ή τη σταθεροποίηση αν θέλετε, της εταιρείας;

Εξαιρετικά σημαντική. Υπήρξε εξοικονόμηση άμεση με τη μείωση του ενοικίου και των παράπλευρων εξόδων (κοινόχρηστα, δημοτικά τέλη, θέρμανση και ψύξη) αλλά και εξοικονόμηση γενικότερη από πολλές μεριές. Ο μεγαλύτερος αποθηκευτικός χώρος βοηθά την εταιρεία να αυξήσει τις ποσότητες στην παραγωγή της ρίχνοντας έτσι το κόστος ανά τεμάχιο, η απομάκρυνση από το «βάρβαρο» κέντρο μείωσε κατά πολύ τις φθορές του εξοπλισμού και τις ανάγκες για καθαριότητα, το παρκάρισμα είναι δωρεάν και εύκολο. Πλέον έχουμε ακόμα χαμηλότερο ενοίκιο από ό,τι είχαμε όταν πρωτομετακομίσαμε, λιγότερο από

μισό αυτού που πληρώναμε στην Ακαδημίας και έχουμε και διπλάσια σχεδόν τετραγωνικά. Η μετακόμιση ήταν αλλαγή έξυπνη, σωστά υπολογισμένη, δεν ήταν άτακτη υποχώρηση, κάθε άλλο. Για τα διαδικαστικά της μη με ρωτήσετε, εγώ δεν έκανα τίποτα, απλά τακτοποίησα τους φακέλους στο νέο γραφείο. Τα νούμερα θα σας τα δώσω, τα έχω εδώ συνοπτικά για να κάνετε τη δουλειά σας, μη χαθείτε στους αριθμούς.

Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζει η εταιρεία σχετικά με τον προγραμματισμό της αλλά και τα τρέχοντα οικονομικά της;

Τα χρόνια ως το 2009 τα πράγματα στην αγορά είχαν ξεφύγει, το χρήμα ήταν περισσότερο ιδέα παρά υπαρκτό πράγμα. Όλοι αγόραζαν και πουλούσαν με χρήμα μη υπαρκτό, δανείζονταν από το μέλλον, όλα στηρίζονταν επάνω σε εικασίες. Οι μεταχρονολογημένες επιταγές από εξάμηνο και πάνω ήταν νόμος, η πίστωση αυτονόητο «δικαίωμα» του αγοραστή. Μετά ήρθε η κρίση, ο κόσμος άρχισε να μαζεύεται, τα προνόμια κόπηκαν, τα χαλινάρια έσφιξαν. Εμείς δεχθήκαμε ένα πολύ ισχυρό πλήγμα με τη χρεοκοπία του βασικού μας χονδρεμπόρου, φάγαμε ένα φέσι που αντιστοιχούσε στο 1/4 του τζίρου μας, και σκεφτείτε ότι αυτό έγινε μετά τη μετακόμιση, τις απολύσεις και τις περικοπές. Αν δεν είχαν γίνει αυτές οι αλλαγές, σήμερα η εταιρεία δε θα υπήρχε μάλλον, ένα τέτοιο χτύπημα δεν το αντέχεις αν δεν είσαι ήδη σε κατάσταση μάχης. Φτάσαμε πολύ κοντά στο μηδέν, μετρούσαμε τα χρήματα ευρώ με το ευρώ, οι τράπεζες δε βοήθησαν φυσικά, όπως δε βοήθησαν κανέναν, αλλά δεν το βάλαμε κάτω. Εδώ μέσα είμαστε μια οικογένεια, το παλέψαμε με μανία και το περάσαμε. Φέσια ήρθαν κι άλλα, μικρότερα πολύ, σήμερα πια όμως δεν γίνεται να φεσωθούμε, γιατί πολύ απλά ό,τι βγαίνει από εδώ μέσα είναι πρώτα εξοφλημένο. Έτσι λειτουργεί πλέον η αγορά, ευτυχώς.

Για το μέλλον δε μπορώ να σας πω πολλά. Να μείνουμε σταθεροί, να μη γράφουμε κόκκινα νούμερα, να καταφέρουμε να αποκτήσουμε σοβαρό εισόδημα από τις εξαγωγές και να μην κάνουμε άστοχες κινήσεις, να αποκτήσουμε πιο καλό δίκτυο πωλήσεων, να καταπολεμήσουμε αν γίνεται τη φωτοτυπία που μας διαλύει, να παλέψουμε τον ανταγωνισμό στις τιμές όσο είναι δυνατόν, γιατί είμαστε ακριβούτσικοι είναι η αλήθεια, να καλλιεργήσουμε ακόμα καλύτερα τις καλές σχέσεις που έχουμε με τους προμηθευτές μας για να ρίξουμε τα κόστη και να διατηρήσουμε την ποιότητά μας, αυτοί είναι οι στόχοι. Φυσικά θα ήταν καλό αν μπορούσε να βοηθήσει και το κράτος, να μην το έχουμε συνέταιρο χωρίς τη θέλησή μας. Η φορολόγηση είναι χασοτική, δουλεύουμε για να πληρώνουμε φόρους, όπως όλοι. Το κράτος φυσικά στις υποχρεώσεις του δε βιάζεται, επιστροφές φόρων, πληρωμές για τα πανεπιστημιακά βιβλία και διάφορα τέτοια καθυστερούν πάρα πολύ. Όταν προκαταβάλλεις

φόρο σχεδόν στο 100% και παράλληλα παίρνεις την επιστροφή σου (αν την πάρεις) με καθυστέρηση ενάμιση χρόνου, το κράτος σε «κλέβει» για δύο χρόνια, και κοροϊδεύει και τον εαυτό του, με δανεικά του μέλλοντος ζει και αυτό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

Συνέντευξη με τη Συνυπεύθυνη Επιμέλειας Εκδόσεων και Συγγραφέα, κυρία Αντρέα Νέφκεν

Κα. Νέφκεν, μπορείτε να μου πείτε τι είναι αυτό που χαρακτηρίζει τα βιβλία της εταιρείας;

Τα βιβλία μας είναι βγαλμένα από το μάθημα, δεν τα φτιάχνουμε μέσα σε ένα εργαστήριο. Είμαστε ενεργοί καθηγητές γερμανικών σε πολύ υψηλό επίπεδο όσοι γράφουμε για τις εκδόσεις Praxis, δεν είμαστε μόνο συγγραφείς. Ο Σπύρος Κουκίδης δίνει την ψυχή του για κάθε τι που κάνουμε εδώ μέσα, από το μικρότερο ως το μεγαλύτερο, έτσι κάνουμε κι εμείς, στο βγάζει η εταιρεία αυτό. Τα βιβλία χαρακτηρίζονται από πάρα πολύ καλό επίπεδο διδακτικής, έχουμε ως στόχο το να είναι όσο πιο καλό γίνεται το περιεχόμενο ακόμα και αν δεν είναι όπως θα το ήθελε ο καθηγητής για να μην κάνει κόπο στο μάθημά του. Είναι δυσκολούτσικα τα βιβλία μας, οι πιο άπειροι καθηγητές καμιά φορά τα φοβούνται, όταν όμως κάποιος γίνει φαν μας, μένει. Και κάνουμε πολύ όμορφα βιβλία, με χρώμα, με ζωντάνια, ο μαθητής χαίρεται, έχει βαρεθεί το ασπρόμαυρο και τις χαζές φωτογραφίες.

Εκτός από τα βιβλία, η αγάπη γι αυτό που κάνετε αποτελεί γενικότερο στοιχείο της δουλειάς σας;

Εννοείται, δε γίνεται διαφορετικά. Οι πελάτες έχουν μάθει να μας εμπιστεύονται, ξέρουν ότι ό,τι ρωτήσουν θα τους απαντήσουμε ειλικρινά, ακόμα και αν χρειαστεί να προτείνουμε βιβλίο ανταγωνιστή. Είμαστε πάνω από όλα σωστοί καθηγητές, δεν θέλουμε να κοροϊδέσουμε τον άλλο, θέλουμε να του δώσουμε λύση. Πέρα από αυτό, ξέρω ότι έχουμε και τέλεια εξυπηρέτηση, οι παραγγελίες γίνονται γρήγορα, το ακούω από συναδέλφους αυτό, σαν εμάς λένε δεν υπάρχει απολύτως κανένας. Επειδή είμαστε μια οικογένεια, αυτό το περνάμε και στους πελάτες, είμαστε πολύ προσιτοί και άμεσοι.

Η μετακόμιση που έγινε πως άλλαξε τη δουλειά σας; Θεωρείτε ότι έπρεπε να γίνει;

Τα οικονομικά της εταιρείας δεν είναι δική μου δουλειά, για να λένε ότι έπρεπε να γίνει, έπρεπε να γίνει. Μου άρεσε που ήμασταν στο κέντρο, σε όλους άρεσε, είσαι πιο κοντά στα πράγματα, μου ήταν και πιο εύκολο λόγω των μαθημάτων μου να είμαι εκεί. Εδώ όμως έρχομαι πάλι εύκολα, το μετρό είναι στα 100 μέτρα, και το γραφείο είναι πολύ ωραίο. Η περιοχή είναι πολύ διαφορετική από το κέντρο, πιο ήρεμη. Δεν έχει κίνηση, καυσαέριο,

φασαρία. Δουλεύω με περισσότερη όρεξη εδώ, ανοίγει το μάτι σου με τα παράθυρα και τον ουρανό, στην Ακαδημία ήταν πολύ μουντά όλα και βρώμικα. Οι πελάτες ξέρω ότι προτιμούσαν και αυτοί το κέντρο αρχικά, όσοι όμως έρχονται εδώ τους αρέσει πάρα πολύ, πάνε και για έναν καφέ στην πλατεία και το ευχαριστούνται, ακούω καλά σχόλια από συναδέλφους. Γενικά καλές είναι οι αλλαγές, είμαι πάντα υπέρ των αλλαγών, αρκεί να έχουν ουσία.