



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ**

***ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - RESTRUCTURING AND CHANGE MANAGEMENT IN
CONTEMPORARY ORGANIZATIONS***

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΗ ΜΑΡΙΑ ΤΜΔ2104

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2024

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

| | |
|--|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 3 |
| ABSTRACT..... | 3 |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ..... | 4 |
| 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 4 |
| 2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ..... | 5 |
| 2.1. ΣΚΟΠΟΣ..... | 6 |
| 2.2. ΘΕΩΡΙΑ..... | 7 |
| 2.3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ..... | 10 |
| 2.4. ΣΥΝΟΨΗ..... | 15 |
| 3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ – CASE..... | 15 |
| 3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ..... | 18 |
| 3.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΩΝ ΖΗΜΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ)..... | 19 |
| 3.3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..... | 22 |
| 3.3.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..... | 22 |
| 3.3.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..... | 25 |
| 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 30 |
| 4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ..... | 31 |
| 4.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ..... | 38 |
| 4.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ..... | 41 |
| 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ..... | 42 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 46 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένας οργανισμός κατά τη διάρκεια της πορείας του θα χρειαστεί να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα, να ανταπεξέλθει σε ενδεχόμενους κινδύνους καθώς επίσης και να λάβει μέτρα ώστε να διασφαλίσει τη συνεχή ανάπτυξή του. Για την προσαρμογή του απαιτείται πολλές φορές η πραγματοποίηση αλλαγών και η αναδιοργάνωσή του. Η διαχείριση αλλαγών καθιστά τον οργανισμό ευέλικτο και «σύγχρονο» καθώς είναι το μέσο διασφάλισης ότι οι αλλαγές που πρόκειται να πραγματοποιηθούν θα εκτελεστούν με όσο το δυνατό χαμηλότερους κινδύνους. Ως αλλαγή νοείται οποιαδήποτε μεταβολή πραγματοποιηθεί σε μια οντότητα. Μπορεί να αφορά μεταβολές στη διοίκηση και στο κεφάλαιο, στους τρόπους λειτουργίας και χειρισμού ορισμένων διαδικασιών, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ή και μεταβολές στο τελικό προϊόν ή στην υπηρεσία που παρέχεται. Οι αλλαγές κατηγοριοποιούνται με βάση τη βαθμίδα του οργανισμού που προέρχονται και το μέγεθος και αντικείμενο που αφορούν στον οργανισμό και μπορούν να συνδυαστούν αναλόγως τις ανάγκες της εταιρείας. Για την επιτυχή εκτέλεσή τους οφείλουν να ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα ώστε να υπάρχει έλεγχος και να μην παρεκκλίνει η εταιρεία από τους στόχους της. Στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας εξετάστηκε η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας «X», όπου καταγράφονται οι ανάγκες της για αλλαγή, οι αιτίες που προκαλούν την ανάγκη αυτή και τέλος παρατίθεται σχετική πρόταση προς βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας.

ABSTRACT

An organization will need to adapt to new data, address potential risks, and take measures to ensure its continuous development. Adaptation often requires change and reorganisation. Change management makes the organization flexible and contemporary, as it ensures that the upcoming changes will be implemented with as low risk as possible. Any modification made to an entity is considered as a change. It may involve changes in management and capital, in operating and procedural methods, in human resource management, or even changes in the final product or service provided. Changes are categorized according to the level of the organization they originate from, as well as the size and the field of the organization they target on and can be combined according to the needs of the company. For their successful execution, specific steps must be followed to ensure control and prevent the company from deviating from its objectives. As part of the thesis, a case study of the company "X" was examined, documenting its needs for change, the reasons causing these needs, and at the last a relevant proposal for improving the company's performance is presented.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Κωστόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του.

Ευχαριστώ επίσης την οικογένεια μου για τη συνεχή και έμπρακτη υποστήριξή τους και τέλος ειδικές ευχαριστίες στον κ. Γιουρνά Δημήτριο για την πολύτιμη βοήθειά του.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η αναδιοργάνωση και η διαχείριση των αλλαγών αποτελούν σημαντικό συντελεστή για μια επιτυχημένη πορεία. Μεταβολές στην αγορά και γενικότερα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται συνεχώς, άλλες με μεγαλύτερο και άλλες με μικρότερο βαθμό επιρροής. Ένας οργανισμός προσανατολίζεται προς μια αλλαγή ώστε να πετύχει τους στόχους που θέτει, είτε αφορούν τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητάς του, είτε την αποφυγή κινδύνων και ανεπιθύμητων καταστάσεων.

Για να εφαρμοστεί μια αλλαγή και να αφομοιωθεί επιτυχώς σε έναν οργανισμό απαιτείται αρχικά η κατανόηση της αιτίας που οδηγεί στη μεταβολή που θέλει να εφαρμοστεί και έπειτα ο σχεδιασμός ενός σταδιακού πλάνου εκτέλεσης. Οι αλλαγές ποικίλουν ανά το μέγεθός τους, τη βαθμίδα του οργανισμού που προέρχονται, το εύρος που καλύπτουν κλπ. και μπορούν να συνδυαστούν αναλόγως τις ανάγκες. Ως αλλαγή και αναδιοργάνωση ενός οργανισμού μπορούν να χαρακτηριστούν δράσεις όπως για παράδειγμα εξαγορές, συγχωνεύσεις ή περικοπές αλλά και μικρότερου εύρους δράσεις που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τις εκτελεστικές διαδικασίες, το μάρκετινγκ κλπ. Ταυτόχρονα με την κατανόηση και το σχεδιασμό της αλλαγής οφείλουν να αναγνωρίζονται και να καταγράφονται τα ρίσκα που πρόκειται να φέρει είτε συνεπάγονται θετικό είτε αρνητικό αντίκτυπο, ώστε να λαμβάνονται τα αντίστοιχα μέτρα πρόληψης και αντίδρασης σε αυτά.

Η διαχείριση αλλαγών στις σύγχρονες επιχειρήσεις για να είναι αποτελεσματική και να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα προϋποθέτει σωστή και επαρκή επικοινωνία. Η επικοινωνία οφείλει πάντα να είναι αμφίδρομη, δηλαδή από τα ανώτερα στελέχη προς τις χαμηλότερες βαθμίδες του οργανισμού και το αντίστροφο. Μέσω της ορθής επικοινωνίας γίνονται σαφή πιο άμεσα και με περισσότερη ακρίβεια τα θέματα που χρήζουν αλλαγής, οι ίδιες οι αλλαγές που πρόκειται να εκτελεστούν καθώς και το feed back που απαιτείται κατά την εκτέλεση των αλλαγών για τον έλεγχο των διαδικασιών εκτέλεσής τους.

Στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας εξετάσθηκε η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας «X», η οποία πρόκειται για μια ελληνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στην κατασκευή επίπλου για περισσότερα από 50 έτη. Εξετάζονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει καθ' όλη την πορεία της, οι αιτίες που την έφεραν σε αυτή τη θέση καθώς και τι πρακτικές μπορούν να εφαρμοστούν ώστε να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στο τέλος παρουσιάζεται συγκεκριμένη πρόταση προς βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας καθώς και ποια είναι τα θεμελιώδη βήματα για την ορθή διαχείριση αλλαγών.

2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Οργανωσιακή αλλαγή προσδιορίζεται ως η μεταβολή του χειρισμού και της συμπεριφοράς ενός οργανισμού ως σύνολο. Συγκεκριμένα, αλλαγή νοείται ως η διαδικασία μεταβολής από μια δεδομένη κατάσταση σε μια διαφορετική (Sarayreh et al., 2013). Η διαχείριση της αλλαγής έχει προσδιοριστεί ως η διαδικασία συνεχούς ανανέωσης της κατεύθυνσης ενός οργανισμού, της δομής του, της στρατηγικής ή της επιχειρησιακής ηγεσίας του και των δυνατοτήτων ανταπόκρισης στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του. Η διαχείριση αλλαγών, επομένως, αφορά το σχεδιασμό, προγραμματισμό, εκτέλεση και έλεγχο των αλλαγών που αποφασίστηκε ότι θα εκτελεστούν (Sarayreh et al., 2013). Για να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή πρέπει πρώτα να εξετασθεί εάν υπάρχουν ζητήματα εκτέλεσής της (π.χ. χρόνος εκτέλεσης, πιθανοί κίνδυνοι κ.λπ.).

Προτού ληφθούν οι αποφάσεις για το αν και ποιες αλλαγές θα πραγματοποιηθούν, πρέπει να ερευνηθούν τρεις σημαντικοί παράγοντες. Οι περιβαλλοντικές επιδράσεις, οι οργανωτικές επιρροές και οι επιρροές των υπευθύνων που καλούνται να λάβουν τις αποφάσεις (Andersen, 2010). Όταν τελικά πραγματοποιηθεί η αλλαγή, τότε ξεκινάει η δεύτερη φάση ελέγχου που επαληθεύει εάν μπορεί όντως να εκτελεστεί με ασφάλεια και εάν ο αντίκτυπός της είναι θετικός προς την επιχείρηση, χωρίς να φέρνει στο προσκήνιο τελικά περισσότερους κινδύνους από ότι οφέλη (Thirumaran et al., 2016).

Ένα έργο είναι πάντα ευάλωτο σε κινδύνους που είναι πιθανό να προκύψουν. Μια αλλαγή μπορεί να προκαλέσει είτε θετικά είτε αρνητικά αποτελέσματα σε ένα έργο, για αυτό και η διαχείριση αλλαγών είναι μείζονος σημασίας (Wang et al., 2022). Η αλλαγή, επομένως, είναι πάντα συνεπακόλουθη με ρίσκα. Όταν το ρίσκο λειτουργεί θετικά προς το έργο, τότε αποτελεί ευκαιρία, ειδάλως όταν έχει αρνητική επιρροή αποτελεί κίνδυνο. Η αλλαγή είναι ανάλογη του ρίσκου, άρα όσο περισσότερες ή μεγαλύτερες είναι οι αλλαγές που πραγματοποιούνται, τόσο περισσότερα και μεγαλύτερα τα ρίσκα που πρόκειται να εμφανιστούν (Wang et al., 2022).

2.1. ΣΚΟΠΟΣ

Η αιτία που προκαλεί τον προσανατολισμό μιας επιχείρησης προς μια αλλαγή, είναι για να βελτιστοποιηθεί η λειτουργία της και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της. Η μείωση του κόστους, η καλύτερη ποιότητα και η εξοικονόμηση χρόνου, είναι οι βασικοί λόγοι για μια αλλαγή (Smets et al., 2003). Η αλλαγή γίνεται αναγκαία για έναν οργανισμό, όταν υπάρξει αδυναμία ανταπόκρισης στις υποχρεώσεις του και έλλειψη συντονισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον (AlManei et al., 2018). Επομένως, σκοπός της αλλαγής σε έναν οργανισμό είναι η επίτευξη των νέων στόχων που θέτει. Οι στόχοι αυτοί αφορούν είτε τη μεγιστοποίηση των κερδών και τη δημιουργία ενός ολοένα αποδοτικότερου οργανισμού, είτε την ανάκαμψη αυτού και την επαναφορά του στην αγορά και τον ανταγωνισμό.

Ένας οργανισμός θα μπει στη διαδικασία ανασχηματισμού λόγω μιας επιχειρηματικής πρόκλησης, όπως ο ανταγωνισμός, η αύξηση των εσόδων του ή για την βελτιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει. Η διαδικασία προϋποθέτει τη μελέτη των λειτουργιών του οργανισμού και τον προσδιορισμό των διαδικασιών που χρήζουν βελτίωσης. Ο ανασχεδιασμός μιας εταιρείας εστιάζει στη διαδικασία ριζικής αλλαγής του τρόπου λειτουργίας της, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της αύξησης των κερδών της. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση των εργασιών της, την αλλαγή των λειτουργιών της ή και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Για έναν επιτυχημένο εταιρικό ανασχεδιασμό απαιτείται η δέσμευση της εταιρείας για αλλαγή, να υπάρχει ένα σαφές σχέδιο με σωστό σχεδιασμό και σωστή εκτέλεση και υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Βέβαια, αλλαγή δε νοείται μόνο ό,τι σχετίζεται με την αναδιάρθρωση ενός οργανισμού. Μια αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί ακόμη και σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία ή σε μια γκάμα προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση. Ενδεχομένως βελτιστοποιήσεις και τροποποιήσεις αναφορικά με το τρόπο σχεδιασμού, παραγωγής, κατασκευής ή ακόμη και μεταφοράς ή προώθησης. Το αίτιο υλοποίησης των αλλαγών αυτών μπορεί αφενός να είναι για λόγους εξοικονόμησης πόρων, αφετέρου μπορεί να είναι λόγω απαιτήσεων του πελάτη ή και των ενδιαφερόμενων μελών.

Το κλειδί για την επιτυχή εκτέλεση και διαχείριση μιας αλλαγής από την επιχείρηση είναι η κατανόηση των αιτιών που την οδηγούν εκεί, για ποιο λόγο δηλαδή προχωρά στις συγκεκριμένες κινήσεις, και των αποτελεσμάτων που τελικά προκαλεί (Wang et al., 2022). Η

διαχείριση αλλαγών για να είναι αποτελεσματική πέρα από την κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή, προϋποθέτει το σχεδιασμό της, δηλαδή την εύρεση πόρων, την περιγραφή των σταδίων και των βημάτων της αλλαγής κ.λπ. και τον εντοπισμό πιθανών ρίσκων που ενδέχεται να προκύψουν. Ο πρωταρχικός σκοπός της διαχείρισης αλλαγών είναι η μεγιστοποίηση των θετικών αποτελεσμάτων και η ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των κινδύνων που πιθανόν να προκύψουν. Έπειτα, οι αλλαγές δεν είναι πάντα αποδεκτές ή δεν αφομοιώνονται με τον ίδιο ρυθμό από όλα τα επίπεδα μιας οντότητας. Σκοπός της διαχείρισης αλλαγών, επομένως, είναι και η ομαλή προσαρμογή όλων των βαθμίδων ενός οργανισμού στα νέα δεδομένα και τις νέες συνθήκες. Συμπερασματικά, η διαχείριση αλλαγών αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός οργανισμού ώστε να επιτυγχάνει να είναι αποδοτικός και συνεχώς εξελισσόμενος.

2.2. ΘΕΩΡΙΑ

Επιτυχής διαχείριση αλλαγών σημαίνει η αλλαγή που εκτελείται ώστε να προσδίδει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό (Smeds et al., 2003). Η αλλαγή μπορεί να είναι νέοι ρόλοι, αναδιοργάνωση των ομάδων, νέες διαδικασίες, εναλλακτική στρατηγική, νέες τεχνολογίες και εξοπλισμός ή και ο συνδυασμός των παραπάνω. Επομένως, η όλη διαδικασία αναδιοργάνωσης αποτελεί πρόκληση και για τον οργανισμό αλλά και για το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο καλείται να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα (Smeds et al., 2003). Στη διαχείριση αλλαγών, οι αλλαγές διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Τις αλλαγές πρώτης τάξης και τις αλλαγές δεύτερης τάξης. Οι αλλαγές πρώτης τάξης αφορούν μεταβολές του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού χωρίς να επηρεάζεται η δομή του. Αναφέρονται κυρίως στους χειρισμούς και στις διαδικασίες που εφαρμόζει μια οντότητα. Μέσω των αλλαγών πρώτης τάξης υλοποιούνται συστηματικοί και στοχευμένοι έλεγχοι στις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες του οργανισμού. Οι δεύτερης τάξης αλλαγές στοχεύουν στη μεταβολή της δομής του οργανισμού και στην αναδιάρθρωσή του. Απευθύνονται σε επιχειρήσεις που απαιτούν πιο ριζικές μεταβολές. Η διαχείριση αλλαγών στοχεύει κυρίως στις αλλαγές δεύτερης τάξης, καθώς ένας οργανισμός ανατρέχει σε αυτό κυρίως όταν υπάρχουν θέματα λειτουργικότητας ή ακόμη και επιβίωσης αυτού (Pádár et al., 2017). Απαραίτητες είναι οι δραστικές μεταβολές στο εσωτερικό του οργανισμού, πέρα των ελέγχων που σε κάθε περίπτωση είναι βασική προϋπόθεση για μια υγιή οντότητα.

Άλλη μια διάκριση στη διαχείριση αλλαγών είναι αυτή που διαχωρίζει τις αποφάσεις. Οι αποφάσεις διακρίνονται σε *hard-side*, οι οποίες αφορούν προγραμματισμούς, εγκαταστάσεις και εφαρμογές νέων, για παράδειγμα, εξοπλισμών, και γενικότερα πρόκειται για πιο εύκολα μετρήσιμες αλλαγές, και σε *soft-side* αποφάσεις οι οποίες είναι προσανατολισμένες προς το ανθρώπινο δυναμικό, τη τεχνογνωσία, εκπαίδευση κ.λπ. (Sarayreh et al., 2013).

Σε έναν οργανισμό η αλλαγή προσεγγίζεται είτε σε βραχυπρόθεσμο είτε σε μακροπρόθεσμο χρόνο. Αναλόγως την κατάσταση και τις ανάγκες που καθιστούν μια αλλαγή αναγκαία, γίνονται και οι ανάλογες προσαρμογές. Η έννοια της αναδιοργάνωσης και της αναδιάρθρωσης είναι αυτές που διακρίνουν αν μια αλλαγή στοχεύει σε μακροπρόθεσμο ή βραχυπρόθεσμο αποτελέσματα. Η αναδιοργάνωση αφορά κυρίως τα κέρδη και την αποδοτικότητα μιας οντότητας. Στοχεύει στις ταμειακές ροές ενός οργανισμού και στους τρόπους αύξησης των εσόδων και ταυτόχρονης μείωσης των λειτουργικών κοστών και κοστών παραγωγής. Δεν επηρεάζει την ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, παρά μόνο την μεγιστοποίηση των κερδών της (Dietmar, 2007). Η αναδιάρθρωση είναι πιο μακροπρόθεσμο προσανατολισμένη. Απαιτεί μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και στοχεύει στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων του οργανισμού, στη συνεχή βελτίωσή του και ως εκ τούτου στη συνεχή εξέλιξη των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει. Το R&D τμήμα είναι ο πυλώνας της αναδιάρθρωσης ενός οργανισμού για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του και την ανάπτυξη της καινοτομίας (Dietmar, 2007).

Η αλλαγή όταν προέρχεται από το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή τα «χαμηλότερα» επίπεδα ενός οργανισμού, προς τη διοίκηση, τότε πρόκειται για “bottom - up” αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές αποτελούν συχνά μια πιο συμμετοχική και δημοκρατική προσέγγιση στην οργανωτική αλλαγή, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εντοπίζουν τι χρειάζεται βελτίωση και να προτείνουν και να εφαρμόζουν λύσεις. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη δέσμευση και αποδοχή καθώς οι αλλαγές προέρχονται από το μεγαλύτερο ποσοστό των εμπλεκόμενων σε αυτές, δηλαδή το εργατικό δυναμικό. Εναλλακτικά, όταν η αλλαγή προέρχεται από τα στελέχη, «τα υψηλότερα» επίπεδα ενός οργανισμού, προς τους εργαζομένους τότε πρόκειται για “top - down” αλλαγές (AlManei et al., 2018). Οι “top - down” αλλαγές συνήθως είναι μια σαφή οδηγία ή απόφαση από την ανώτερη διοίκηση. Μπορεί να θεωρηθεί ότι επιβάλλονται από τη διοίκηση, πράγμα που πιθανό να έχει ως αποτέλεσμα τη δυσκολία υιοθέτησής τους. Η ορθότερη προσέγγιση της αλλαγής είναι ο συνδυασμός αυτών, δηλαδή η ύπαρξη και της “bottom - up” αλλά και της “top - down” προσέγγισης, ώστε η αναδιάρθρωση και η διαχείριση των αλλαγών της εταιρίας να έχουν την οπτική και εμπειρογνωμοσύνη όλων των επιπέδων της εταιρείας.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη σωστή λήψη αποφάσεων και διαχείριση των αλλαγών σε έναν οργανισμό είναι η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του (Breen et al., 2005). Πιο συγκεκριμένα, η ορθή και ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη και στο εργατικό δυναμικό, από τις υψηλότερες έως και τις χαμηλότερες βαθμίδες,

είναι αυτή που καθορίζει τη σωστή λήψη αποφάσεων αλλά και την ομαλή αφομοίωση και εκτέλεση αυτών. Συχνό φαινόμενο αποτελεί η κακή μεταφορά πληροφοριών μεταξύ των βαθμίδων μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει είτε λόγω ελλιπών καναλιών επικοινωνίας, είτε λόγω φόβου έκφρασης των απόψεων, όταν για παράδειγμα δεν συμβαδίζουν με την πλειοψηφία. Ως αποτέλεσμα έρχεται η διοίκηση, η οποία καλείται να λάβει τις αποφάσεις, να μη λαμβάνει όλο το εύρος των πληροφοριών που απαιτούνται ή να λαμβάνει μέρος αυτών διαστρεβλωμένα, με αποτέλεσμα τη λάθος κρίση των ενδεχόμενων προβλημάτων και τελικά τη μη ορθή λήψη αποφάσεων (Breen et al., 2005). Από την άλλη, η κακή επικοινωνία στο εσωτερικό ενός οργανισμού μπορεί να φέρει και το ακριβώς αντίθετο από αυτό που μόλις περιεγράφηκε. Δηλαδή τη λάθος μεταφορά των οδηγιών και των αποφάσεων που έχουν ληφθεί από τα διοικητικά στελέχη προς τα όργανα που καλούνται να υλοποιήσουν τις αλλαγές (Breen et al., 2005). Επομένως, η επικοινωνία, η μεταφορά των πληροφοριών και η συζήτηση όλων των απόψεων κάθε βαθμίδας αποτελεί πυλώνα για μια αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών.

Πέραν της επικοινωνίας μεταξύ του οργανισμού για να είναι επιτυχής η διαχείριση αλλαγών, πρέπει να ληφθούν υπόψιν και τα ρίσκα που πιθανόν να εμπεριέχει η ίδια η αλλαγή. Ως ρίσκο θα μπορούσε να οριστεί η πιθανότητα το πραγματικό αποτέλεσμα να διαφέρει από το αναμενόμενο (Βασιλείου and Ηρειώτης, 2015). Ένα ρίσκο μπορεί να έχει είτε θετικό είτε αρνητικό αντίκτυπο σε μια επιχείρηση. Το ρίσκο που έχει θετική επίδραση αποτελεί ευκαιρία, ενώ το ρίσκο με αρνητική επίδραση αποτελεί κίνδυνο. Σε οποιαδήποτε περίπτωση τα ρίσκα είτε θετικά είτε αρνητικά, πρέπει να γίνονται αντιληπτά ώστε η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να αντιδρά αναλόγως σε αυτά. Μια επιχείρηση είναι σημαντικό να έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί μια ενδεχόμενη ευκαιρία και να αποφύγει ή να μειώσει την επιρροή από έναν ενδεχόμενο κίνδυνο. Πέραν των πιθανών ρίσκων που ενδεχομένως να υπάρχουν, η επιτυχής υλοποίηση μιας αλλαγής σε μια εταιρεία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τα στελέχη και το management, τη νοοτροπία και το πόσο «ανοιχτοί» είναι στις αλλαγές και τις αναδιαρθρώσεις. Επομένως, είναι άκρως σημαντική η ικανότητα, ιδίως των ατόμων διοίκησης και διαχείρισης, να προσαρμόζονται στις νέες καταστάσεις και να είναι ευέλικτοι ως προς τις εναλλακτικές (Andersen, 2010). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι αποφάσεις να είναι ορθότερες και οι δράσεις να πραγματοποιούνται πιο άμεσα.

Σε κάθε περίπτωση αλλαγής σε έναν οργανισμό, υπάρχουν συγκεκριμένοι ρόλοι – κλειδιά καθώς και στάδια από τη διαδικασία λήψης της απόφασης για την αλλαγή μέχρι και την εκτέλεση και αφομοίωσή της. Σύμφωνα με το μοντέλο των τεσσάρων ρόλων προκύπτουν οι παρακάτω διακριτοί ρόλοι (Pádár et al., 2017). Αρχικά, στην κορυφή βρίσκεται ο Χορηγός ή

Χρηματοδότης. Αυτός δηλαδή που έχει τη δύναμη να αποφασίσει εάν μια αλλαγή θα πραγματοποιηθεί, θα απορριφθεί ή θα μεταφερθεί σε μελλοντικό χρόνο. Έπειτα, υπάρχουν τα Εκτελεστικά Όργανα – Agents – των οποίων ο ρόλος είναι να πραγματοποιηθεί η αλλαγή. Ο σχεδιασμός των διαδικασιών, ο εντοπισμός των πιθανών ρίσκων και η παρακολούθηση των εργασιών είναι μερικές από τις αρμοδιότητές τους. Αυτοί τους οποίους αφορά η αλλαγή – Στόχοι – που πρόκειται να επέλθει και επηρεάζονται άμεσα. Ο ρόλος τους είναι καθοριστικός καθώς η όλη διαδικασία εξαρτάται από την ανταπόκρισή τους και το ρυθμό προσαρμογής τους. Τέλος, οι Υποστηρικτές της αλλαγής. Είναι αυτοί που θέλουν να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή αλλά δεν είναι εξουσιοδοτημένοι για την έγκρισή της (Pádár et al., 2017). Πολλές φορές κάποιιοι ρόλοι μπορούν να ταυτίζονται, για παράδειγμα οι χορηγοί με τα εκτελεστικά όργανα ή οι χορηγοί και τα εκτελεστικά όργανα με το στόχο, δηλαδή αυτός που ηγείται της αλλαγής, το τελικό αποτέλεσμα να επηρεάζει και τον ίδιο (Pádár et al., 2017).

2.3. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ

Η αναδιοργάνωση και η αναδιάρθρωση αναφέρονται στη διαδικασία αλλαγής της δομής, των λειτουργιών ή της οικονομικής κατάστασης μιας εταιρείας. Μια εταιρεία θα στραφεί προς πρακτικές αναδιοργάνωσης και αναδιάρθρωσης ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστική, να αυξήσει την αποδοτικότητά της και την κερδοφορία της καθώς και για να αντιδράσει σε ενδεχόμενες «απειλές». Παρακάτω, παρατίθενται οι πιο κοινοί τρόποι αναδιοργάνωσης και αναδιάρθρωσης, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά για να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενους κινδύνους ή και να εκμεταλλευτούν πιθανές ευκαιρίες στις οποίες μια εταιρεία καλείται να αντιδράσει, ώστε να πετύχει τους στόχους της. Η επιλογή της μεθόδου ή του συνδυασμού αυτών που θα χρησιμοποιηθεί από την εκάστοτε εταιρεία, εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν, το αντικείμενο, τους στόχους που έχει θέσει καθώς και το περιβάλλον της.

Όταν μια οντότητα βρεθεί αντιμέτωπη με ρίσκα, απρόβλεπτα και μη, πολλές φορές οφείλει να προβεί σε αλλαγές μεγάλου εύρους που συνήθως αφορούν αγοραπωλησίες, περικοπές, ενοποιήσεις κ.λπ. Παρακάτω παρατίθενται μερικές από τις βασικές αυτού του είδους πρακτικές αναδιάρθρωσης.

Συγχωνεύσεις και εξαγορές: Συνδυασμός δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μια ενιαία οντότητα για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας ή την είσοδο σε νέες αγορές. Συγχώνευση πραγματοποιείται όταν δύο εταιρείες ενώνονται για να σχηματίσουν μια νέα εταιρεία, ενώ μια εξαγορά πραγματοποιείται όταν μια εταιρεία αγοράζει μια άλλη και την απορροφά στις

δραστηριότητές της. Συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να πραγματοποιηθούν μεταξύ εταιρειών που είτε βρίσκονται στον ίδιο κλάδο είτε όχι. Μπορούν να προσφέρουν πολλά οφέλη, αλλά κρύβουν και πολλούς κινδύνους όπως ζητήματα ενοποίησης των διαδικασιών και εργασιών, συγκρούσεις κ.λπ.

Ενοποιήσεις τμημάτων: Συγχώνευση ενός ή παραπάνω τμημάτων σε ένα ενιαίο. Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η εξοικονόμηση κόστους και η αποφυγή κατανάλωσης διπλών πόρων και διαδικασιών. Είναι άκρας σημασίας προτού προβεί μια επιχείρηση σε μια τέτοια ενοποίηση, να εξετάσει τους ενδεχόμενους κινδύνους που επέρχονται, και τι επιπτώσεις θα έχει προς τους εργαζόμενους και τις λειτουργίες της.

Κοινοπραξίες: Σχηματισμός εταιρικής σχέσης με άλλη εταιρεία για τη συγκέντρωση πόρων και τεχνογνωσίας. Ουσιαστικά είναι μια επιχειρηματική συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, τα οποία συμφωνούν να συγκεντρώσουν τους πόρους τους, να καταναείμουν τους κινδύνους και να μοιραστούν τα κέρδη για ένα συγκεκριμένο σκοπό, διατηρώντας όμως τη χωριστή νομική τους υπόσταση. Βασικό για τις επιχειρήσεις που συνάπτουν κοινοπραξία είναι να προσδιορίζουν τους όρους της συμφωνίας και τις ευθύνες που αναλογούν στο κάθε μέρος ώστε να αποφευχθούν οι πιθανές συγκρούσεις (π.χ. για τον έλεγχο, τα κέρδη, τις διαδικασίες κ.λπ.).

Εκποιήσεις: Επιβεβλημένη πώληση περιουσιακών στοιχείων ή πώληση μη βασικών ή υπολειπομένων περιουσιακών στοιχείων για την εστίαση σε βασικές λειτουργίες ή για την άντληση κεφαλαίων. Μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω της πώλησης των περιουσιακών στοιχείων, της απόσχισης μέρους της εταιρείας ως ξεχωριστή οντότητα ή μέσω της διανομής των περιουσιακών στοιχείων στους μετόχους της εταιρείας.

Spin - Offs: Διαχωρισμός τμήματος μιας εταιρείας σε ξεχωριστή, ανεξάρτητη οντότητα. Το spin - off είναι μια νέα οντότητα που δημιουργείται από ένα ήδη υπάρχον τμήμα μιας εταιρείας. Αυτή η νέα οντότητα λειτουργεί ως ανεξάρτητη επιχείρηση. Ο πιο συνήθης λόγος δημιουργίας των spin - offs είναι για να δώσουν το χώρο στη νέα εταιρεία να στοχεύσει στο συγκεκριμένο αντικείμενό της και να της δοθεί μεγαλύτερη ευελιξία και αυτονομία στη λήψη αποφάσεων προσφέροντας νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Συρρίκνωση: Μείωση του μεγέθους μιας εταιρείας, μέσω της μείωσης του μεγέθους του εργατικού δυναμικού, της μείωσης των εργατοωρών, με την κατάργηση μη κερδοφόρων επιχειρηματικών μονάδων ή με την προσφορά πακέτων πρόωρης συνταξιοδότησης για την επίτευξη της μείωσης του κόστους. Αξίζει να σημειωθεί, η σημαντικότητα της διεκπεραίωσης

των διαδικασιών συρρίκνωσης με ευαισθησία και ηθική προς το εργατικό δυναμικό που αποχωρεί αλλά και προς τους εναπομείναντες υπαλλήλους, στους οποίους λόγω ενός μη κατάλληλου χειρισμού να έχει αρνητικές επιπτώσεις.

Μείωση του κόστους: Περιορισμός των δαπανών για να βελτιωθούν οι οικονομικές επιδόσεις μιας εταιρείας, λαμβάνοντας μέτρα, όπως η μείωση των λειτουργικών εξόδων, η πραγματοποίηση ευνοϊκότερων συμφωνιών με τους προμηθευτές και η δημιουργία μιας αποδοτικότερης αλυσίδας εφοδιασμού. Οι αιτίες συνήθως που οδηγούν σε διαδικασίες μείωσης κόστους είναι οι μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και οι οικονομικές πιέσεις, όπως η ύφεση ή ο αυξημένος ανταγωνισμός.

Ανακεφαλαιοποίηση: Άντληση νέου κεφαλαίου, εκδίδοντας νέες μετοχές ή μέσω χρηματοδότησης χρέους, για την απόκτηση νέων οικονομικών πόρων.

Αναδιάρθρωση χρέους: Μια νομική διαδικασία κατά την οποία μια εταιρεία μπορεί να αναδιρθώσει τα χρέη και τις δραστηριότητές της υπό την προστασία του πτωχευτικού δικαστηρίου. Το σχέδιο αναδιάρθρωσης πρέπει να εγκριθεί από το δικαστήριο και την πλειοψηφία των πιστωτών του οφειλέτη. Αφού εγκριθεί, ο οφειλέτης δεσμεύεται από τους όρους του προγράμματος, οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν τη μείωση των χρεών του, την πώληση περιουσιακών στοιχείων ή την πραγματοποίηση πληρωμών για μια καθορισμένη χρονική περίοδο.

Πτώχευση: Η έσχατη περίπτωση όπου η εταιρεία αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της γενικά και μόνιμα και πληροί της προϋποθέσεις πτώχευσης ώστε να ληφθεί δικαστική απόφαση από το Πτωχευτικό Δικαστήριο.

Μια εταιρεία προχωρά σε αλλαγές και στην αναδιοργάνωσή της με αφορμή διάφορες αιτίες, είτε αυτό αφορά την εισαγωγή νέων πρακτικών, είτε τον εκσυγχρονισμό της και το να συμβαδίζει με την εποχή ή το να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε απρόοπτα που προκύπτουν. Πέρα των πρακτικών αναδιάρθρωσης που αναφέρονται παραπάνω, ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε αλλαγές μικρότερου εύρους στο εσωτερικό του που αφορούν την εξέλιξή του και την επίτευξη νέων στόχων. Επιχειρηματική εξέλιξη μέσω των αλλαγών μπορεί να πραγματοποιηθεί και μέσω της έμπνευσης και της υιοθέτησης ενός κοινού οράματος και τη μεταβολή των συμπεριφορών και του τρόπου σκέψης (Gupta, 2011).

Στη βιβλιογραφία της διαχείρισης αλλαγών και το πώς να υλοποιηθεί μια αλλαγή, προτείνεται το μοντέλο του John Kotter στο οποίο παρουσιάζονται οκτώ βήματα για την ενσωμάτωση των αλλαγών σε έναν οργανισμό.

1. **Δημιουργία αισθήματος επείγουσας ανάγκης για αλλαγή:** Καθιστά τον οργανισμό έτοιμο να δράσει άμεσα.
2. **Δημιουργία ομάδας ηγετών:** Η καθοδήγηση και η υποστήριξη των αλλαγών για να είναι επιτυχής οφείλει να συμβαίνει από ομάδα ατόμων, με τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, και όχι μεμονωμένα από ένα άτομο (Appelbaum et al., 2012).
3. **Δημιουργία οράματος και στρατηγικής:** Χωρίς όραμα και στρατηγική ο οργανισμός μπορεί να παρεκκλίνει από το στόχο.
4. **Μετάδοση του οράματος για αλλαγή στην ομάδα – οργανισμό:** Για την επιτυχή υλοποίηση του οράματος απαιτείται σαφήνεια για το όραμα, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της ορθής επικοινωνίας (Gupta, 2011).
5. **Εμφύχωση του εργατικού δυναμικού για πράξη:** Αντιμετώπιση των εμποδίων που μπορεί να παρουσιαστούν στην πράξη και δημιουργία αισθήματος ευθύνης στους εργαζομένους για την αλλαγή, ώστε να υπάρχει κίνητρο και να πραγματοποιούνται οι διαδικασίες με μεγαλύτερο ζήλο (Appelbaum et al., 2012).
6. **Δημιουργία «μικρών» επιτυχιών:** Με αυτό το τρόπο εξετάζεται αν η διαδικασία αλλαγής αποδίδει και αν απαιτούνται τροποποιήσεις στο πλάνο (Appelbaum et al., 2012).
7. **Διατήρηση της επιτυχίας και της πορείας για την επίτευξη του στόχου:** Οι αρχικές επιτυχίες είναι η αφετηρία της πορείας για αλλαγή και πρέπει να αποτελούν έμπνευση για συνεχή προσπάθεια ώστε να επιτευχθεί ο στόχος (Gupta, 2011).
8. **Αφομοίωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού:** Η ενσωμάτωση των αλλαγών είναι απαραίτητη ώστε η διαδικασία να είναι επιτυχής και ο οργανισμός να διατηρήσει τις νέες πρακτικές (Gupta, 2011).

Παρατηρούμε ότι η επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα είναι ο πυλώνας για έναν λειτουργικό και αποδοτικό οργανισμό, καθώς μέσω αυτής μεταδίδεται και υιοθετείται το όραμα και η κουλτούρα του, αλλά συμβάλλει και στην εύρεση των αλλαγών που χρειάζονται να πραγματοποιηθούν σε αυτόν. Η ροή πληροφοριών και η διαφάνεια προκαλούν εύφορο έδαφος για μια ομαλή λειτουργία και συνεχή εξέλιξη. Το ανθρώπινο δυναμικό μια εταιρείας είναι ο κινητήριος μοχλός της. Αν μια εταιρεία δεν έχει στο ενεργητικό της ένα λειτουργικό και

παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό, τότε ούτε η ίδια η εταιρεία μπορεί να είναι λειτουργική και παραγωγική και κατά συνέπεια να αποδίδει και να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Όταν υπάρχει επικοινωνία και σωστή ροή πληροφοριών στο εσωτερικό ενός οργανισμού, τότε εντοπίζονται ευκολότερα και πιο εύστοχα τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Αυτά μπορεί να αφορούν αφενός τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία ή την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και αφετέρου την αντιμετώπιση των εργαζομένων, τη διαχείριση των πόρων ή ακόμη και τη διοίκηση. Η λανθασμένη ή και ελλιπής επικοινωνία μπορεί να προκαλέσει αστοχία στον εντοπισμό των ρίσκων και των θεμάτων που χρήζουν βελτίωσης, καθώς και στη λανθασμένη λήψη αποφάσεων (Breen et al., 2005).

Στο τρόπο αναδιοργάνωσης και στην εφαρμογή αλλαγών σε μια εταιρεία ο ανθρώπινος παράγοντας και ο βαθμός ευκολίας του στην αφομοίωση αλλαγών αποτελούν άκρως σημαντικούς συντελεστές. Η μελέτη της ψυχολογίας των εργαζομένων πολλές φορές αποφέρει μεγάλα οφέλη σε έναν οργανισμό. Μια διαδικασία αλλαγής σε μια οντότητα αποτελείται από τρία βασικά στάδια σύμφωνα με το Μοντέλο των Τριών Βημάτων του Kurt Lewin. Τα στάδια αυτά είναι:

- **Unfreezing:** Σε αυτό το στάδιο γίνεται η αναγνώριση της αλλαγής που πρέπει να εφαρμοστεί και των μεταβολών που πρόκειται να συμβούν. Οι υφιστάμενες διαδικασίες και τα ισχύοντα δεδομένα μεταβάλλονται και αποσταθεροποιούνται, ώστε να έρθουν οι αλλαγές που πρόκειται να πραγματοποιηθούν (Sarayreh et al., 2013). Ουσιαστικά, το στάδιο αυτό επιτρέπει την ευελιξία που απαιτείται για την εφαρμογή μιας αλλαγής (Burnes, 2020).
- **Moving:** Σε αυτό το στάδιο γίνεται η εφαρμογή της αλλαγής και των νέων πρακτικών μέσω της έρευνας δράσης. Ως έρευνα δράσης θεωρείται η επαναλαμβανόμενη έρευνα που οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε εκ νέου δράσεις και έρευνες έως ότου έρθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Burnes, 2020). Η αλλαγή εδώ δεν έχει εφαρμοστεί οριστικά αλλά οι στόχοι – αυτοί οι οποίοι δέχονται την αλλαγή – είναι πιο κοντά στα επιθυμητά αποτελέσματα (Sarayreh et al., 2013).
- **Freezing:** Σε αυτό το στάδιο γίνεται η αφομοίωση και σταθεροποίηση των αλλαγών στον οργανισμό (Burnes, 2020).

Τα στάδια που παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι προσανατολισμένα κυρίως στη ψυχολογία των ανθρώπων και στην αντίδρασή τους στις αλλαγές που επέρχονται. Αποτελεί, επομένως, μια προσέγγιση της αλλαγής με βάση την ανθρώπινη αντίληψη και το

βαθμό ευελιξίας που κατέχει. Η αλλαγή είναι μια συλλογική διαδικασία που εφαρμόζεται ομαδικά ώστε μετέπειτα να είναι επιτυχής η εφαρμογή της και σε ατομικό επίπεδο (Sarayreh et al., 2013).

2.4. ΣΥΝΟΨΗ

Έπειτα από όλα τα παραπάνω καθίσταται αντιληπτό πως απαιτείται η εστίαση των μελών μιας οντότητας στην κατανόηση της κατάστασης που βρίσκεται η ίδια η οντότητα και στην αντίληψη των παραγόντων που την επηρεάζουν, καθώς και σε τι βαθμό συμβαίνει η επιρροή που ασκείται. Μια επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίζει ποιο είναι το εξωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή ποιοι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να την επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά και με οποιοδήποτε τρόπο, και με ποιο τρόπο μπορεί να έχει επίδραση πάνω της ο καθένας από τους παράγοντες αυτούς. Το ίδιο ισχύει και με το εσωτερικό της περιβάλλον και την επιρροή του σε αυτή. Η κατανόηση των παραγόντων που ασκούν επιρροή σε έναν οργανισμό είναι η αφετηρία κατανόησης των ρίσκων και το «κλειδί» για την καταγραφή του πλάνου, των στόχων και της στρατηγικής που πρόκειται να ακολουθήσει. Εξίσου σημαντικό είναι μια επιχείρηση να αντιλαμβάνεται τι σημαίνει αλλαγή και να είναι ευέλικτη ως προς αυτές. Η προσαρμοστικότητα για μια επιχείρηση αποτελεί αρετή, και παράλληλα με την αντίληψη των ρίσκων της συμπληρώνεται η βάση για γερά θεμέλια ενός υγιή οργανισμού.

3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ – CASE

Η παρακάτω μελέτη περίπτωσης πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας με σκοπό την ανάλυση της αναδιοργάνωσης και της διαχείρισης των αλλαγών στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Παρακάτω παρουσιάζεται η εταιρεία X, η πορεία της και τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει και θα αναλυθούν οι αλλαγές στις οποίες θα μπορούσε να προβεί ώστε να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η εταιρεία X αποτελεί ένα εργοστάσιο κατασκευής επίπλων και ιδρύθηκε το Μάρτιο του 1976. Έδρα της ορίστηκε αρχικά το Χαλάνδρι Αττικής, όπου στεγαζόταν ως ένα εργαστήριο ξυλουργικών εργασιών. Σκοπός της η κατασκευή και η εμπορία ξύλινων και μεταλλικών επίπλων και η εισαγωγή και εξαγωγή παντός είδους επίπλων, ξυλουργικών εργασιών και διακοσμήσεων. Ξεκίνησε ως μια οικογενειακή επιχείρηση, με αρχικό τότε κεφάλαιο 15.000,00 δραχμές και κατείχε συνεχή ανοδική πορεία. Σήμερα η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στον Αυλώνα Αττικής, όπου από εργαστήριο μετατρέπεται σε εργοστάσιο κατασκευής επίπλων. Πέραν της κατασκευής, δραστηριοποιείται και στο σχεδιασμό επίπλων, πραγματοποιεί μελέτες και αναλαμβάνει projects ολοκληρωμένων ανακαινίσεων κτιρίων, επαγγελματικών χώρων και

μη. Με την πάροδο των χρόνων επεκτείνεται και στο λιανικό εμπόριο, ανοίγοντας κατάσταση λιανικής πώλησης των εμπορευμάτων της, δημιουργώντας έτσι άμεση επαφή με το καταναλωτικό κοινό, χωρίς μεσάζοντες.

Σήμερα, η «Χ» διοικείται από το ένα ομόρρυθμο μέλος της, το οποίο κατέχει και το 95% του κεφαλαίου, το οποίο πέραν της διοίκησης είναι και στο κομμάτι του σχεδιασμού των προϊόντων. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας που βρίσκονται στον Αυλώνα Αττικής αποτελούνται από τέσσερις ορόφους (συμπεριλαμβανομένου του ισόγειου και του υπογείου) συνολικής έκτασης 5094,00m². Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά η διαμόρφωση των εγκαταστάσεων και ο κύκλος κατασκευής των εμπορευμάτων.

Στο ισόγειο, έκτασης 1958,00 m², γίνεται η παραλαβή και η επεξεργασία των πρώτων υλών (ξύλο – μάρμαρο – γυαλί). Η αρχική επεξεργασία των πρώτων υλών αφορά την κοπή τους, την επεξεργασία τους για ζωντανούς οργανισμούς, ώστε να είναι κατάλληλο για χρήση, και η μετέπειτα επεξεργασία τους αφορά τη βαφή, το λουστράρισμα και γενικότερα τη μεταποίησή τους σε ύλες κατάλληλες για κατασκευή επίπλων. Επιπλέον, ο ποιοτικός έλεγχος των εμπορευμάτων, όπου κρίνεται εάν το εμπόρευμα θα βγει στην αγορά, πραγματοποιείται στον ίδιο όροφο, καθώς επίσης εκεί βρίσκεται και η γραμμή συσκευασίας των εμπορευμάτων. Στο ισόγειο πέρα των ανωτέρω, βρίσκεται και το γραφείο σχεδιασμού των προϊόντων. Για το σχεδιασμό των επίπλων, απαιτείται εξειδικευμένος εξοπλισμός και λογισμικό πρόγραμμα και πραγματοποιείται από το διαχειριστή της εταιρείας που ασχολείται με το συγκεκριμένο κομμάτι. Ίδιας έκτασης με αυτής του ισόγειου είναι και το υπόγειο, το οποίο λειτουργεί ως αποθήκη.

Στον πρώτο όροφο του εργοστασίου, έκτασης 780,00 m², γίνεται η συναρμολόγηση των εμπορευμάτων και η διαμόρφωση του τελικού προϊόντος. Αφού έχουν προηγηθεί οι κατάλληλες διεργασίες και η επεξεργασία των πρώτων υλών, μεταφέρονται στον πρώτο όροφο ώστε να διαμορφωθούν τα τελικά προϊόντα με βάση τα σχέδια που έχουν δημιουργηθεί.

Τέλος, ο δεύτερος όροφος του εργοστασίου έκτασης 398 m², περιλαμβάνει τα γραφεία της εταιρείας, το λογιστήριο, τη διοίκηση και την αίθουσα συνεδριάσεων, καθώς επίσης εκεί βρίσκεται και η έκθεση των δειγμάτων των εμπορευμάτων για όσους από τους πελάτες επιθυμούν να ελέγξουν το προϊόν προκαταβολικά.

Επομένως, ο κύκλος κατασκευής ενός προϊόντος, ξεκινά με την επεξεργασία της πρώτης ύλης στο ισόγειο, έπειτα περνά στον πρώτο όροφο για τη συναρμολόγηση, στη συνέχεια επιστρέφει στο ισόγειο για τον ποιοτικό έλεγχο και τη συσκευασία και τέλος από εκεί πραγματοποιείται

και η αποστολή του. Αξίζει να σημειωθεί η παρατήρηση ότι οι εγκαταστάσεις της εταιρείας είναι μεγάλης έκτασης συγκριτικά με τις ανάγκες της.



Εικόνα 1 Κτιριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας "Χ"



Εικόνα 2 Κτιριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας "Χ"



Εικόνα 3 Κτιριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας "Χ"

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις του εργοστασίου μεταφέρθηκαν στον Αυλώνα Αττικής, σε ένα οικοπέδο το οποίο αγοράστηκε έχοντας λάβει δανειοδότηση ύψους 200.000.000,00 δραχμών, που αναλογούν σε 586.940,57 ευρώ. Το πρώτο δάνειο που έλαβε η εταιρεία «Χ» ήταν το έτος 1989 από την Εθνική Τράπεζα, με σκοπό την αγορά του οικοπέδου και την ανέγερση του εργοστασίου. Το 1996 προχωρά σε ακόμη μια δανειοδότηση, ομοίως από την Εθνική Τράπεζα, ίδιου ύψους με την πρώτη δηλαδή 200.000.000,00 δραχμών οι οποίες αναλογούν σε 586.940,57 ευρώ, με σκοπό την επέκταση του εργοστασίου. Για να καταφέρει να αποπληρώσει τα δύο πρώτα δάνεια και να ολοκληρώσει την επέκταση των εγκαταστάσεων, το έτος 2004 προχωρά σε μια τρίτη δανειοδότηση από τη τράπεζα Eurobank, ύψους 1.100.000,00 ευρώ. Η αποπληρωμή των αρχικών δανείων ολοκληρώνεται και εκκρεμεί η οφειλή του τρίτου για το οποίο η μηνιαία δόση του, με βάση τη συμφωνία και τις διαπραγματεύσεις που είχαν πραγματοποιηθεί, ανερχόταν στα 10.000,00 ευρώ ανά μήνα. Έως και το έτος 2013 η αποπληρωμή του δανείου προχωρά και οι μηνιαίες δόσεις καταβάλλονται κανονικά, με αποτέλεσμα το χρέος να είναι πλέον περίπου στο ύψος των 650.000,00 ευρώ.

Η οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2009 άρχισε, με αργούς ρυθμούς, να έχει επιπτώσεις στις πωλήσεις και στα έσοδα της εταιρείας, με αποτέλεσμα να την επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό και από το 2011 και μετά να σημειώνει ολοένα και μεγαλύτερες ζημιές έχοντας πολύ μεγάλη μείωση πωλήσεων. Πριν το έτος 2000 λήφθηκε η απόφαση επέκτασης και στο λιανικό εμπόριο

προχωρώντας στη δημιουργία ενός καταστήματος πώλησης επίπλων, ώστε να υπάρχει άμεση επαφή με τον καταναλωτή, χωρίς μεσάζοντες. Λόγω των μεγάλων μειώσεων των πωλήσεων το κατάστημα παύει να είναι βιώσιμο με αποτέλεσμα την οριστική παύση εργασιών του.

Η αποπληρωμή του δανείου από το έτος 2013, γίνεται ο μεγαλύτερος βραχνάς της εταιρείας, ο οποίος παραμένει έως και σήμερα, λόγω αφενός της μεγάλης οφειλής που καλείται να εξοφλεί για τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα, και αφετέρου λόγω των συνθηκών της οικονομίας της χώρας που συνέβαλαν στις δυσκολίες που καλείται να αντιμετωπίσει έως σήμερα η εταιρεία «X». Λόγω των δυσκολιών που ξεκινάει το 2013, η «X» διαπραγματεύεται με το πιστωτικό ίδρυμα και προχωράει σε αναδιάρθρωση του δανείου. Επιτυγχάνεται η μείωση των δόσεων από το ύψος των 10.000,00 ευρώ μηνιαίως σε 6.000,00 ευρώ μηνιαίως. Παρά τη μείωση των δόσεων, η οικονομική κατάσταση της «X» δε βελτιώνεται αισθητά καθώς από το 2014 και μετά οι μεταπτώσεις στους κύκλους εργασιών της εταιρείας ήταν σοβαρές. Ο κύκλος εργασιών της έπεσε κάτω από το 1,5εκ. και μέχρι και το 2021 η εταιρεία σημειώνει συνεχείς και αυξανόμενες ζημιές. Το έτος 2019 προχωρά σε δεύτερη αναδιάρθρωση, με την οποία επιτυγχάνει μείωση των δόσεων στο ύψος των 3.000,00 ευρώ, η οποία ουσιαστικά αποτελούσε μόνο τους τόκους της δανειοδότησης και το 2021 κάνει στάση πληρωμών και επομένως σταματά η αποπληρωμή του δανείου.

Σήμερα, ξεκινάει να πραγματοποιούνται αυξήσεις στις πωλήσεις και η «X» επιστρέφει και πάλι αργά και μεθοδικά στην αγορά ως ενεργό μέλος και όχι μόνο με σκοπό την επιβίωσή της, η αποπληρωμή του δανείου όμως παραμένει ακατόρθωτη με τη τωρινή οικονομική κατάστασή της.

3.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΩΝ ΖΗΜΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ)

Στις Οικονομικές Επιστήμες χρησιμοποιούνται έννοιες όπως κεφάλαιο, έσοδα, έξοδα, εισοδήματα, κόστη κ.λπ., οι οποίες δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αντιθέτως, η σύνδεση μεταξύ τους είναι ισχυρή και για μια οικονομική ανάλυση απαιτείται ο προσδιορισμός τους, η μέτρηση και η αποτίμησή τους (Παπαδέας and Συκιανάκης, 2016). Η Λογιστική και οι Οικονομικές Επιστήμες εξετάζουν σενάρια ελαχιστοποίησης των ζημιών και μεγιστοποίησης των κερδών, ελέγχου στα κόστη και προσδιορισμού του νεκρού σημείου (Παπαδέας and Συκιανάκης, 2016). Νεκρό σημείο (break - even point), προσδιορίζεται ως το σημείο όπου το μέγεθος του συνόλου των εσόδων μιας επιχείρησης καλύπτει επακριβώς το σύνολο των εξόδων της, χωρίς να επιτυγχάνει κέρδη αλλά ούτε και ζημιά.

Σε μια οικονομική ανάλυση θα πρέπει να αξιολογούνται όχι μόνο τα αποτελέσματα των οικονομικών καταστάσεων, αλλά να προσδιορίζονται και όλες οι παράμετροι που επηρεάζουν την πραγματική κατάσταση (Παπαδέας and Συκιανάκης, 2016). Επομένως, η τεχνική ανάλυση των στοιχείων της επιχείρησης, μετατρέπει τα νούμερα σε όγκο πληροφοριών που αποτελεί εν τέλει την «Ανάλυση και Διερεύνηση των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων» (Παπαδέας and Συκιανάκης, 2016).

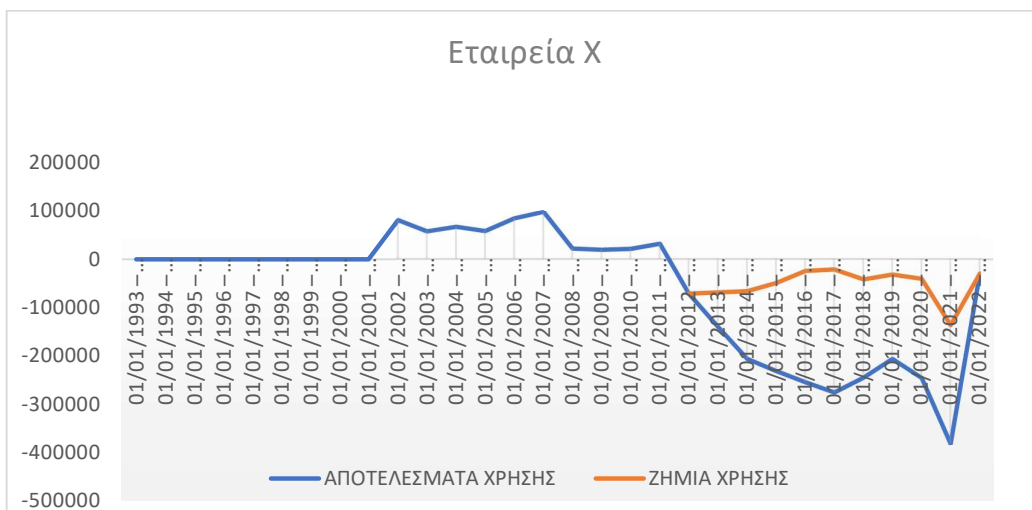
Αναφορικά με την εταιρεία X και την εξαγωγή συμπερασμάτων για την παρουσίαση των οικονομικών της αποτελεσμάτων ανά διαχειριστική περίοδο και την οικονομική της εξέλιξη, ήταν απαραίτητη η πρόσβαση στο αρχείο της και η μελέτη των ισολογισμών και των αποτελεσμάτων χρήσης.

Παρακάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα χρήσης ανά διαχειριστική περίοδο από το έτος 1993 έως και το 2021.

| ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ | ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΗΣ |
|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| 01/01/1993 – 31/12/1993 | 5.363.572 δρχ. | |
| 01/01/1994 – 31/12/1994 | 6.156.198 δρχ. | |
| 01/01/1995 – 31/12/1995 | 7.139.436 δρχ. | |
| 01/01/1996 – 31/12/1996 | 7.543.354 δρχ. | |
| 01/01/1997 – 31/12/1997 | 12.135.841 δρχ. | |
| 01/01/1998 – 31/12/1998 | 4.921.302 δρχ. | |
| 01/01/1999 – 31/12/1999 | 17.334.989 δρχ. | |
| 01/01/2000 – 31/12/2000 | 21.409.993 δρχ. | |
| 01/01/2001 – 31/12/2001 | 2.206.325 δρχ. | |
| 01/01/2002 – 31/12/2002 | 79.812,29 € | |
| 01/01/2003 – 31/12/2003 | 57.270,11 € | |
| 01/01/2004 – 31/12/2004 | 66.506,33 € | |
| 01/01/2005 – 31/12/2005 | 57.712,28 € | |
| 01/01/2006 – 31/12/2006 | 84.033,53 € | |
| 01/01/2007 – 31/12/2007 | 97.142,87 € | |
| 01/01/2008 – 31/12/2008 | 21.757,37 € | |
| 01/01/2009 – 31/12/2009 | 19.134,68 € | |
| 01/01/2010 – 31/12/2010 | 21.125,33 € | |
| 01/01/2011 – 31/12/2011 | 31.377,43 € | |
| 01/01/2012 – 31/12/2012 | (71.104,69 €) | (71.104,69 €) |
| 01/01/2013 – 31/12/2013 | (139.805,40 €) | (68.700,71 €) |
| 01/01/2014 – 31/12/2014 | (205.935,77 €) | (66.130,37€) |
| 01/01/2015 – 31/12/2015 | (230.764,27 €) | (49.513,80 €) |
| 01/01/2016 – 31/12/2016 | (253.507,04 €) | (24.515,60 €) |
| 01/01/2017 – 31/12/2017 | (274.910,05 €) | (21.403,01 €) |
| 01/01/2018 – 31/12/2018 | (244.215,54 €) | (42.213,24 €) |
| 01/01/2019 – 31/12/2019 | (205.769,54 €) | (32.010,87 €) |
| 01/01/2020 – 31/12/2020 | (245.077,74 €) | (40.667,36 €) |
| 01/01/2021 – 31/12/2021 | (380.326,09 €) | (136.252,57 €) |
| 01/01/2022 – 31/12/2022 | (29901,25 €) | (29901,25 €) |

Πίνακας 1: Αποτελέσματα χρήσεως της εταιρείας

Στην πρώτη στήλη του πίνακα αναγράφονται οι διαχειριστικές περιόδους - χρήσεις, δηλαδή το κάθε έτος αναφοράς. Στη δεύτερη στήλη παρουσιάζονται τα τελικά αποτελέσματα της κάθε χρήσης, ενώ στην τρίτη στήλη αναγράφονται συγκεκριμένα οι ζημιές κάθε έτους ξεχωριστά. Αυτός ο διαχωρισμός στις ζημιές συμβαίνει καθώς στα αποτελέσματα χρήσης όταν την προηγούμενη διαχειριστική περίοδο η εταιρεία έχει σημειώσει ζημιά, η ζημιά αυτή μεταφέρεται και στο επόμενο έτος. Για τη πιο ξεκάθαρη και ακριβή απεικόνιση της πορείας της εταιρείας ανά τα έτη, παρατίθενται τα τελικά αποτελέσματα χρήσης και οι ζημιές που σημειώθηκαν ανά περίοδο στο παρακάτω διάγραμμα.



Γράφημα 1: Πορεία της εταιρείας 1993 - 2021

Παρατηρούμε ότι η πορεία της εταιρείας από την αρχή της δεκαετίας του '90 είναι επιτυχής και σημειώνει συνεχώς κέρδη. Είναι εμφανές όμως ότι από το 2010 και έπειτα η πτώση των κερδών της είναι κατακόρυφη και ότι από το 2011 και μετά η εταιρεία ξεκινά να σημειώνει σημαντικές ζημιές.

3.3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.3.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας περιλαμβάνει όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που ασκούν επιρροή στο τρόπο λειτουργίας της, στις αποφάσεις της και στην αποδοτικότητά της. Για αυτό και είναι πολύ σημαντική η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και η αναγνώριση των παραγόντων που μπορούν να την επηρεάσουν. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί και νομικοί. Το εξωτερικό περιβάλλον των εταιρειών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις

συνεχείς μεταβολές της αγοράς και της τεχνολογίας (Nasiri et al., 2022). Οι τεχνολογικές μεταβολές επηρεάζουν πολλούς τομείς στις επιχειρήσεις και προτρέπουν για αλλαγές και καινοτομίες. Από την άλλη, οι μεταβολές της αγοράς έχουν να κάνουν με τις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού που μεταβάλλονται ανά περιόδους (Nasiri et al., 2022).

Οι εταιρείες για να καταφέρουν να είναι ανταγωνιστικές και να έχουν μια ανοδική πορεία, οφείλουν να είναι σύγχρονες - να συμβαδίζουν με την εποχή που βρίσκονται - και να είναι ενημερωμένες. Αυτό προϋποθέτει τη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, καθώς οι αλλαγές που προκύπτουν μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την πορεία μιας εταιρείας. Ένα μέσο αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων είναι η PESTEL ανάλυση, η οποία εξετάζει τους προαναφερθέντες παράγοντες που επηρεάζουν αισθητά μια οντότητα.

Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας «X» θα πραγματοποιηθεί μια ανάλυση PESTEL. Θα καταγραφούν δηλαδή οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί και νομικοί παράγοντες που την επηρεάζουν.

Πολιτικοί Παράγοντες:

Η «X» είναι μια ελληνική εταιρεία. Υπάγεται σε κανονικό καθεστώς ΦΠΑ με συντελεστή 24% και φορολογείται με βάση την κλίμακα φορολόγησης της χώρας δηλαδή:

| ΕΙΣΟΔΗΜΑ (€) | ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ |
|---------------------|--------------------------------|
| 10000,00 | 9% |
| 20000,00 | 22% |
| 30000,00 | 28% |
| 40000,00 | 36% |
| >40000,01 | 44% |

Πίνακας 2: Συντελεστές φορολόγησης

Η φορολογική πολιτική της χώρας επηρεάζει άμεσα και σε πολύ σημαντικό βαθμό την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Η Ελλάδα ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), άρα και οι εταιρείες στην Ελλάδα, οφείλουν να συμμορφώνονται με βάση τους κανονισμούς της ενώ παράλληλα επωφελούνται από τα προνόμια που παρέχει η Ε.Ε. στα μέλη της.

Οικονομικοί Παράγοντες:

Λόγω της οικονομικής κρίσης που έπληξε την Ελλάδα, η ζήτηση των προϊόντων έχει μειωθεί. Τα ζητήματα οικονομίας που καλείται η Ελλάδα να αντιμετωπίσει, όπως τα μνημόνια, τα μέτρα λιτότητας κλπ. επηρεάζουν και τις επενδύσεις στο εσωτερικό της χώρας αλλά και το καταναλωτικό κοινό. Μεγάλη μερίδα της αγοράς έχει στραφεί στα έπιπλα εισαγωγής, λόγω των χαμηλότερων τιμών που προσφέρουν. Τα έπιπλα της «X» σχεδιάζονται και κατασκευάζονται εντός του εργοστασίου, και ο αριθμός παραγωγής ανά παρτίδα είναι συγκεκριμένος. Επομένως, έχουν ένα κόστος παραγωγής μεγαλύτερο από το κόστος πιο εδραιωμένων στην αγορά εταιρειών που εξάγουν τα προϊόντα τους ανά τον κόσμο και επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας.

Το ποσοστό του πληθωρισμού της χώρας έχει καθοριστικό ρόλο για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο εμπόριο, καθώς επηρεάζει αφενός το κόστος παραγωγής και αφετέρου τη ζήτηση.

Κοινωνικοί Παράγοντες:

Οι καταναλωτές έχουν στραφεί στις οικονομικότερες επιλογές επίπλων καθώς οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα είναι δυσχερείς για ένα σημαντικό τμήμα της αγοράς. Υπάρχει όμως και το καταναλωτικό κοινό που συνεχίζει να επιλέγει πιο ποιοτικά και δεν στρέφεται στα μαζικής παραγωγής προϊόντα που ναι μεν προσφέρουν χαμηλότερες τιμές, υστερούν όμως κατά πολύ στην ποιότητα.

Επιπλέον, εταιρείες που προσφέρουν οικονομικές επιλογές, προσφέρουν και πολύ μεγάλη γκάμα προϊόντων. Πιο σύγχρονες και μοντέρνες επιλογές, ολοκληρωμένες προτάσεις και συνδυασμοί είναι συντελεστές που συμβάλλουν σημαντικά στην επιρροή και προσέγγιση του καταναλωτικού κοινού που πλέον δίνει αρκετή βαρύτητα στη διακόσμηση του χώρου. Καταλήγοντας, οι στρατηγικές μάρκετινγκ και οι τάσεις της εποχής είναι βασικοί συντελεστές και οι εταιρείες πρέπει να προσαρμόζονται αναλόγως.

Τεχνολογικοί Παράγοντες:

Η απόκτηση νέου και σύγχρονου εξοπλισμού είναι ζωτικής σημασίας για την πορεία μιας εταιρείας, ειδικά στον κλάδο της βιομηχανίας. Η καινοτομία και το R&D (Ερευνα και Ανάπτυξη) αποτελούν λέξεις «κλειδιά» για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το τεχνολογικό υπόβαθρο μιας εταιρείας επηρεάζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ και το ηλεκτρονικό εμπόριο, πέρα του R&D τμήματος. Η «X» έχει προχωρήσει στην απόκτηση πιο

σύγχρονου εξοπλισμού ώστε ο σχεδιασμός και η κατασκευή των επίπλων να γίνονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, ευκολία αλλά και να εξοικονομείται χρόνος.

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες:

Συμμόρφωση σύμφωνα με τους νόμους περί εκπομπών και αποβλήτων.

Νομικοί Παράγοντες:

Συμμόρφωση σύμφωνα με τους νόμους για τις συνθήκες εργασίας, μισθούς, δικαιώματα κ.λπ.

Συμμόρφωση σύμφωνα με τους κανονισμούς μεταξύ των διεθνών συναλλαγών και των τελωνειακών κανονισμών.

3.3.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αφορά τις συνθήκες και το τρόπο λειτουργίας της. Πιο συγκεκριμένα, αφορά τη δομή, τις εσωτερικές διαδικασίες, την κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. Ο ρόλος του είναι καθοριστικός για την αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Η στάση των στελεχών, οι εποπτικοί μηχανισμοί, η συμμετοχή και η ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελούν βασικό παράγοντα στη συνολική λειτουργία και απόδοση μιας οντότητας (Zain and Kassim, 2012). Η σωστή διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να συμβάλλει στην ικανοποίηση του προσωπικού, αυξάνοντας έτσι την απόδοση και την παραγωγικότητά του.

Το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς που έχει καταφέρει να προσεγγίσει η X είναι αυτό που στρέφεται προς τα πιο ιδιαίτερα και custom κομμάτια. Δεν παράγει μαζικά μεγάλες ποσότητες του ίδιου είδους επίπλου και τα περισσότερα έπιπλα της είναι κατασκευασμένα κατά παραγγελία, δηλαδή με συγκεκριμένες προδιαγραφές είτε αναφορικά με τις διαστάσεις, είτε με το σχέδιο, είτε με το συνδυασμό υλικών. Μέρος της κουλτούρας της είναι να διαφέρει και προς τα έπιπλα που εμπορεύεται και προς την ποιότητα που προσφέρει. Επίσης, διατηρεί την κουλτούρα του οικογενειακού εργαστηρίου, θέλοντας να έχει ισχυρούς δεσμούς με τους εργαζομένους της. Δεν πραγματοποιεί συχνές εναλλαγές στο προσωπικό, έχοντας υπαλλήλους ακόμη και από τα πρώτα χρόνια ίδρυσής της.

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας απαρτίζεται από τεχνίτες, διοικητικό προσωπικό και μεταφορείς. Οι ειδικότητες που απασχολούνται στη γραμμή παραγωγής και στη γραμμή συσκευασίας είναι οι εξής: Μηχανοξυλουργοί – επιπλοποιοί που βρίσκονται στην αρχική επεξεργασία της Α΄ ύλης (ξύλο – μάρμαρο – γυαλί). Λουστραδόροι – βαφείς οι οποίοι περνάνε

στη μετέπειτα επεξεργασία του ξύλου, ώστε να είναι κατάλληλο για χρήση και οι τεχνίτες – επιπλοποιοί οι οποίοι βρίσκονται στην κατασκευή και συναρμολόγηση του τελικού προϊόντος καθώς και στη συσκευασία του. Στη γραμμή παραγωγής βρίσκεται και ο υπεύθυνος παραγωγής, ο ρόλος του οποίου, μεταξύ άλλων, είναι να επιτηρεί και να ελέγχει τις διαδικασίες και τις συνθήκες εργασίας. Επιπλέον, για τη διανομή των προϊόντων απαραίτητοι είναι οι μεταφορείς – οδηγοί που μεταφέρουν τις παραγγελίες στους πελάτες και στα καταστήματα πώλησης.

Για την κατασκευή του εμπορεύματος οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι συγκεκριμένες. Αφού αρχικά σχεδιαστεί το έπιπλο με τις διαστάσεις και τις προδιαγραφές που απαιτούνται, τότε ξεκινά η ανάλογη επεξεργασία της Α΄ ύλης (βαφή, επεξεργασία για ζωντανούς οργανισμούς κ.λπ.). Στη συνέχεια, ξεκινά η κατασκευή του τελικού προϊόντος, σύμφωνα με το σχέδιο που έχει προηγηθεί και τέλος είναι η συσκευασία του, ανάλογη πάντα με το είδος του προϊόντος. Ο σχεδιασμός των επίπλων, που προηγείται όλων των παραπάνω διαδικασιών, γίνεται με εξειδικευμένο πρόγραμμα και εξοπλισμό και πραγματοποιείται μόνο από ένα συγκεκριμένο άτομο, που είναι και ο διαχειριστής και ομόρρυθμο μέλος της εταιρείας. Τέλος, πέραν των γραμμών παραγωγής και συσκευασίας, στο τμήμα λογιστηρίου απασχολούνται υπάλληλοι γραφείου και βοηθός λογιστή για τη διεκπεραίωση των αναγκών της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, και αφού έχουν αναλυθεί οι ρόλοι και όλες οι διαδικασίες παραγωγής, με μια ανάλυση SWOT θα καταστεί πιο σαφής η θέση και η κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα η εταιρεία X. Καταρχάς, η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης των εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων που έχουν τη δυνατότητα να συμβάλλουν στο αν τα αποτελέσματα που θα ληφθούν από έναν οργανισμό θα έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο σε αυτόν. Στη SWOT ανάλυση περιγράφονται οι θετικοί και οι αρνητικοί παράγοντες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας. Τα Strengths και τα Weaknesses αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας, περιγράφοντας τα δυνατά σημεία και αντίστοιχα τις αδυναμίες της. Από την άλλη πλευρά, τα Opportunities και Threats αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, και περιγράφουν τους παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν θετικά και αρνητικά αντίστοιχα.

SWOT Analysis

STRENGTHS:

- Η ποιότητα προϊόντων και των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι η πιο βασική της αρχή. Για αυτό το λόγο οι προμηθευτές που επιλέγει, αφενός είναι συνεργασίες ετών, άρα πρόκειται για σχέσεις εμπιστοσύνης, και αφετέρου δίνει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στην επιλογή ενός νέου προμηθευτή και στο ενδεχόμενο για μια νέα συνεργασία.
- Η ευελιξία στη σχεδίαση των προϊόντων και η δυνατότητα κατασκευής επίπλων κατά παραγγελία. Δηλαδή, custom made έπιπλα που ο πελάτης μπορεί να απαιτήσει πέρα από συγκεκριμένες διαστάσεις, και άλλες συγκεκριμένες προδιαγραφές για να κατασκευάσει το έπιπλο που επιθυμεί.
- Επιπλέον, εμπνέει εμπιστοσύνη και το αίσθημα της αλληλεγγύης και υποστήριξης της ελληνικής βιομηχανίας, καθώς όλες οι διαδικασίες πραγματοποιούνται εντός της χώρας και τα έπιπλα έχουν τη «ταμπέλα» του ελληνικού προϊόντος.

WEAKNESSES:

- Η ρευστότητα αποτελεί βασικό πυλώνα για κάθε επιχείρηση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η περιορισμένη ρευστότητα είναι το μεγαλύτερο πλήγμα της εταιρείας. Αφενός οι δυσκολίες που αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει και αφετέρου ο μεγάλος αριθμός πωλήσεων επί πιστώσει, έχουν ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ρευστότητα στο ενεργητικό της. Στον περιορισμό των ταμειακών διαθεσίμων συμβάλλει και το δάνειο που την επιβαρύνει, καθώς είχε δοθεί προτεραιότητα στην αποπληρωμή του για πολλά έτη.
- Σημαντικό ρόλο, επίσης, έχει η οργάνωση και ο συντονισμός στην παραγωγή, όπου έχει παρατηρηθεί να υστερεί σημαντικά λόγω έλλειψης ατόμων με θέσεις ευθύνης και αρμοδιότητες συντονισμού και ελέγχου.

OPPORTUNITIES:

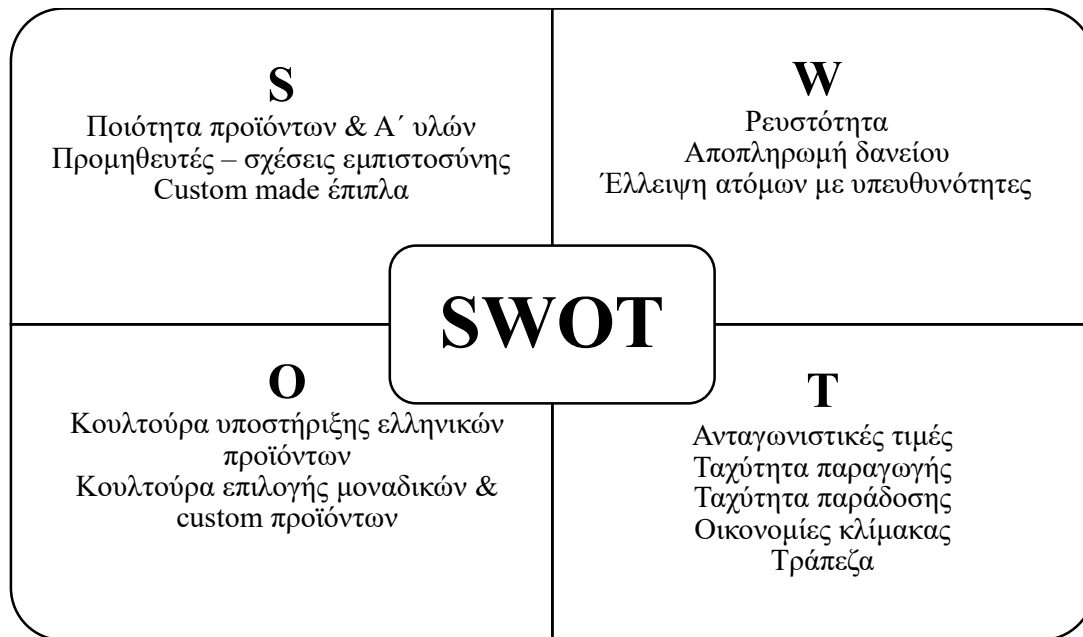
- Η κουλτούρα προτίμησης των ελληνικών προϊόντων για τη στήριξη των ελληνικής επιχειρηματικότητας και των ελληνικών βιομηχανιών και γενικότερα της οικονομίας της χώρας, εδραιώνεται ολοένα και περισσότερο.
- Η τάση της επιλογής πιο «ιδιαίτερων» κομματιών που δεν κυκλοφορούν παντού πανομοιότυπα είναι υπέρ των βιομηχανιών που παράγουν πιο επιλεγμένα και περιορισμένα σε αριθμό έπιπλα. Αυτό καθιστά το εμπόρευμα σύγχρονο και πιο ελκυστικό για τη σημερινή εποχή.

THREATS:

- Οι ανταγωνιστικές τιμές που προσφέρουν πολλοί ανταγωνιστές στην αγορά είναι μια από τις κυριότερες απειλές για την εταιρεία. Οι εταιρείες με μεγαλύτερη δυναμική και εύρος έχουν τη δυνατότητα προσφοράς πιο ανταγωνιστικών τιμών, καθώς επιτυγχάνουν μέσω των οικονομιών κλίμακας πολύ πιο χαμηλό κόστος παραγωγής. Αυτό τις καθιστά πιο ελκυστικές επιλογές στο καταναλωτικό κοινό λόγω των προσιτών τιμών που προσφέρουν.
- Οι οικονομίες κλίμακας πέρα της οικονομίας στο κόστος, προσφέρουν και γρήγορη παραγωγή. Η μαζική παραγωγή προσδίδει μεγαλύτερη ταχύτητα. Επομένως, επιτυγχάνεται μεγαλύτερος όγκος επίπλων σε μικρότερο χρονικό διάστημα και άρα γρηγορότερη ανταπόκριση και μικρότερος χρόνος παράδοσης. Αυτό αποτελεί επίσης σημαντικό κριτήριο για τον καταναλωτή και σε συνδυασμό με τις πιο προσιτές τιμές, οι εταιρείες μεγαλύτερης δυναμικής καθίστανται άκρως ανταγωνιστικές, ακόμη και αν αυτό σημαίνει ταυτόχρονη έκπτωση στην ποιότητα του προϊόντος.
- Η τράπεζα και η εκποίηση του ακινήτου αποτελεί σοβαρή απειλή για την εταιρεία, καθώς λόγω της παύσης πληρωμών και άρα τη μεγέθυνση του χρέους, αυξάνονται και οι πιέσεις από τα πιστωτικά ιδρύματα.

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση SWOT της εταιρείας X, παρατηρούμε ότι πρόκειται για έναν οργανισμό με ισχυρούς δεσμούς τόσο με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες της, όσο και με το προσωπικό της. Πρόκειται για μια εταιρεία με αξίες που προωθεί συγκεκριμένο «χαρακτήρα» στην αγορά, προσφέροντας ποιοτικά και προσεγμένα προϊόντα. Παράλληλα όμως αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα που έρχονται ως αποτέλεσμα μη ευνοϊκών συνθηκών για μια επιχείρηση αλλά και λόγω λανθασμένων χειρισμών ορισμένων καταστάσεων.

Συγκεντρωτικά η SWOT Analysis:



4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην εταιρεία X υλοποιήθηκε μέσω ατομικών συνεντεύξεων, με ανοικτού τύπου ερωτήσεις, στα στελέχη της εταιρείας. Η ποιοτική έρευνα συμβάλλει στην εύρεση και καταγραφή βαθύτερων πληροφοριών και των αντιλήψεων των ατόμων (Bluhm et al., 2011). Πιο συγκεκριμένα, η προσωπική συνέντευξη αποτελεί μια από τις πιο ευρέως διαδεδομένες ποιοτικές μεθόδους έρευνας καθώς προσφέρει πρόσβαση στις αντιλήψεις και στις βιωματικές πληροφορίες των ενδιαφερόμενων (Ζαφειρόπουλος, 2015). Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων ήταν προσανατολισμένες προς τα ρίσκα που παρουσιάστηκαν ανά τα χρόνια, είτε αυτά ήταν θετικά είτε αρνητικά και στο τρόπο αντίδρασης της εταιρείας σε αυτά. Επιπλέον, τα στελέχη ερωτήθηκαν για ζητήματα σχετιζόμενα με τη διαχείριση των εσωτερικών διαδικασιών, όπως για παράδειγμα τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση των πόρων της εταιρείας, τα κανάλια επικοινωνίας κ.λπ. Οι ερωτήσεις δημιουργήθηκαν με βάση οδηγό συνέντευξης που στόχευε στον εντοπισμό των βασικών ζητημάτων της εταιρείας, στο βαθμό αντίληψής τους από τα στελέχη και στα βήματα που θα πρέπει να προβούν, κατά τη γνώμη τους, ώστε να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις που κλήθηκαν τα στελέχη να απαντήσουν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν ομαδοποιημένες σε τέσσερις κατηγορίες:

- i. Αντίληψη της τρέχουσας κατάστασης της εταιρείας και των ρίσκων με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη
- ii. Τι ρόλο έχει παίξει το εξωτερικό περιβάλλον και κατά πόσο έχει επηρεαστεί από εξωτερικούς παράγοντες η πορεία της εταιρείας
- iii. Τι ρόλο έχει παίξει το εσωτερικό περιβάλλον και οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί ανά τα χρόνια για την πορεία της εταιρείας
- iv. Πόσο «ανοιχτή» είναι σαν εταιρεία στις αλλαγές και σε ποιο τμήμα οι αλλαγές χρήζουν περισσότερο

Οι ατομικές συνεντεύξεις αφού απομαγνητοφωνήθηκαν, μελετήθηκαν ώστε να καταστεί σαφής η εικόνα που έχει σχηματίσει το κάθε στέλεχος για τη θέση που βρίσκεται σήμερα η εταιρεία, αν υπάρχει κοινός προσανατολισμός σχετικά με τις κινήσεις που πρέπει να προχωρήσει η εταιρεία ώστε να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και αν υπάρχει κοινή εστίαση και βαρύτητα στα ίδια ζητήματα που απασχολούν την εταιρεία.

4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Η έρευνα που ακολουθεί, η οποία έγινε στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας με σκοπό την ανάλυση της αναδιοργάνωσης και της διαχείρισης των αλλαγών στις σύγχρονες επιχειρήσεις και πραγματοποιήθηκε μέσω ατομικών συνεντεύξεων στα στελέχη της εταιρείας «Χ», περιείχε τα παρακάτω ερωτήματα με τις αντίστοιχες απαντήσεις.

1. Σε ποιο μερίδιο αγοράς στοχεύει η εταιρεία;

Οι απαντήσεις ήταν κοινές καθώς η εταιρεία δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά και το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων της είναι από το χονδρικό εμπόριο. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ένα από τα στελέχη, που παράλληλα είναι και διαχειριστής της εταιρείας, ανέφερε πως στόχος τους είναι να εισαχθούν και στις αγορές της Ιταλίας και της Γερμανίας και για αυτό το λόγο συμμετείχαν, σε συνεργασία με πελάτη τους, σε έκθεση επίπλων στο Μόναχο που πραγματοποιήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2023.

2. Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση που βρίσκεται η εταιρεία;

Εδώ πάλι οι απαντήσεις έχουν κοινό προσανατολισμό τονίζοντας ότι η εταιρεία βρίσκεται σε στάδιο επιβίωσης και αυτό λόγω παλαιών εκκρεμοτήτων. Αναφορικά με την οικονομική κατάστασή της μπορεί και καλύπτει ό,τι έχει να κάνει με τις οφειλές της (π.χ. προς το Δημόσιο), εκτός του δανείου που την επιβαρύνει. Μέχρι και το τέλος του έτους αναμένεται ότι θα έχει ολοκληρώσει με την εξόφληση των οφειλών και τις ρυθμίσεις που έχει προς το Δημόσιο. Επίσης, αναφέρθηκε ότι πλέον βρίσκονται σε θέση να καλύπτουν όλα τα τρέχοντα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης. Στόχος τους μετά την ολοκλήρωση εξόφλησης των ρυθμίσεων των οφειλών, είναι να προχωρήσουν σε νέο διακανονισμό του δανείου με τη τράπεζα ώστε να ξεκινήσει και πάλι η αποπληρωμή του δανείου με δόσεις που θα μπορεί η επιχείρηση να καλύπτει.

Η διαφορά που εντοπίζεται στις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι ότι στη μια περίπτωση τονίζονται οι θετικές εξελίξεις στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας και στο ότι πλέον μπορεί και ανταπεξέρχεται στις οφειλές και τα έξοδά της, ενώ στην άλλη περίπτωση δίνεται έμφαση στις παλαιές εκκρεμότητες που συνεχίζουν να την επιβαρύνουν και στο ότι βρίσκεται σε στάδιο επιβίωσης. Επίσης, αναφέρθηκαν από τον υπεύθυνο παραγωγής και τον προϊστάμενο του λογιστηρίου οι προσπάθειες ανανέωσης του πελατολογίου που δείχνουν μία τάση για εξέλιξη και όχι μόνο επιβίωση.

3. Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που καλείται η εταιρεία να αντιμετωπίσει;

Η αποπληρωμή του δανείου ήταν η πρώτη απάντηση όλων των στελεχών. Καθώς πλέον έχει σταματήσει η αποπληρωμή του, το χρέος έχει ανέβει αρκετά μετά το πάγωμα των πληρωμών. Στα άμεσα σχέδια της εταιρείας είναι να ξεκινήσει και πάλι να εξοφλεί τις δόσεις.

Η αύξηση του κόστους παραγωγής ήταν επίσης κοινή απάντηση καθώς οι τιμές των πρώτων υλών αυξάνονται συνεχώς. Η αδυναμία ελέγχου του κόστους παραγωγής λόγω των διακυμάνσεων των τιμών των πρώτων υλών ανά τακτά χρονικά διαστήματα προκαλεί μεγάλη αστάθεια.

Η ανάπτυξη του πελατολογίου ήταν άλλη μία κοινή προσθήκη στις κυριότερες δυσκολίες της εταιρείας. Η εύρεση νέων πελατών και η προώθηση της εταιρείας, σύμφωνα με τα λεγόμενα των ερωτηθέντων, είναι αρκετά «πίσω» σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα. Η απουσία τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ είναι αισθητή και αυτό συμβαίνει λόγω έλλειψης πόρων.

Μία προσθήκη του ενός εκ των στελεχών στις κυριότερες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι η εύρεση προσωπικού. Η αδυναμία εύρεσης προσωπικού οφείλεται κυρίως στη τοποθεσία των εγκαταστάσεων. Το προσωπικό εάν δε μένει στη γύρω περιοχή αντιμετωπίζει θέματα μετακίνησης από και προς την εργασία του.

4. Πότε ξεκίνησαν τα προβλήματα και πόσο σύντομα λήφθηκαν τα πρώτα μέτρα αντιμετώπισης;

Σε αυτή την ερώτηση οι απαντήσεις που δόθηκαν είχαν τις ίδιες σταθερές αλλά με διαφορετική εστίαση. Το 2009 ήταν η αφετηρία των προβλημάτων, όπου αφενός ξεκίνησαν οι πτώσεις των πωλήσεων λόγω της οικονομικής κρίσης που έπληττε τη χώρα και αφετέρου πάρθηκε η απόφαση επένδυσης σε ένα κατάστημα λιανικού εμπορίου στις Αχαρνές, το οποίο είχε μεγάλα κόστη συντήρησης, και αποδείχθηκε τελικά ως ζημιογόνα επιχειρηματική κίνηση. Η εταιρία ξεκίνησε να αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της με αποτέλεσμα να φτάσει σε σημείο να μη μπορεί να εξοφλεί τις δόσεις του δανείου. Προχώρησε σε διακανονισμούς του δανείου ανά τα χρόνια με σκοπό την επίτευξη χαμηλότερων δόσεων, αλλά τελικά έφτασε σε σημείο παύσης πληρωμών, με αποτέλεσμα το χρέος να αυξάνεται έως και σήμερα.

Στην απάντηση του ενός στελέχους δόθηκε έμφαση στην οικονομική κρίση και στις οικονομικές δυσκολίες της χώρας που είχαν ως απόρροια τις μειώσεις των πωλήσεων και γενικότερα η οικονομία δεν αποτελούσε εύφορο έδαφος για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η εστίαση του δεύτερου στελέχους ήταν στο κατάστημα λιανικής του

οποίου η πορεία δεν ήταν η αναμενόμενη και είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία ζημιών στην εταιρεία. Η διάρκεια ζωής του καταστήματος ήταν από το 2009 έως το 2013 όπου τότε αποφασίζεται η παύση του. Σημαντική προσθήκη αποτελεί η αναφορά των υπόλοιπων ερωτηθέντων στις λάθος αποφάσεις αναφορικά με το διαμοιρασμό των κερδών της επιχείρησης σε περιόδους ευημερίας, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν ικανοποιητικά χρηματικά αποθέματα για τυχόν απρόσμενες καταστάσεις που εν τέλει προέκυψαν.

Το 2013 πέραν της παύσης του καταστήματος ξεκινάει και οι διακανονισμοί του δανείου, επομένως έχουμε μια περίοδο τεσσάρων ετών (2009 – 2013) όπου η πορεία της εταιρείας είναι μονίμως καθοδική χωρίς να λαμβάνεται κανένα μέτρο αντιμετώπισης.

5. *Ποιοι είναι οι κυριότεροι κίνδυνοι που η εταιρεία καλείται να μεριμνήσει έως και σήμερα;*

Ο κυριότερος κίνδυνος για την εταιρεία είναι, ομόφωνα, η τράπεζα και ο πλειστηριασμός του ακινήτου. Έπειτα αναφέρθηκαν και η αύξηση των τιμών των πρώτων υλών και των παγίων εξόδων γενικότερα που οδηγούν στην αύξηση του κόστους παραγωγής, αλλά και ο αυξημένος ανταγωνισμός λόγω των μεγαλύτερων και πιο σύγχρονων εταιρειών που προσφέρουν πιο ελκυστικές τιμές στους καταναλωτές αλλά υπερτερούν και στην προώθηση της δουλειάς τους. Σημειώθηκε επίσης ως μια απειλή και η εισαγωγή επίπλων από τρίτες χώρες, όπως για παράδειγμα τη Τουρκία, που προσφέρουν αρκετά χαμηλότερες τιμές. Τέλος, προσθήκη του ενός εκ των στελεχών και του υπεύθυνου παραγωγής στους κινδύνους της εταιρείας, είναι και ο εκσυγχρονισμός αυτής. Λέγοντας εκσυγχρονισμό, αναφέρθηκαν κυρίως στον εξοπλισμό και σε ορισμένες διαδικασίες παραγωγής.

6. *Ποιες ευκαιρίες παρουσιάστηκαν ανά τα χρόνια;*

Καθ' όλη την πορεία της εταιρείας παρουσιάστηκαν ορισμένες ευκαιρίες που σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα ίσως να είχαν οδηγήσει σε θετικότερα αποτελέσματα, με την προϋπόθεση πάντα ότι θα υπήρχε ο κατάλληλος χειρισμός.

Υπήρξαν προτάσεις από μεγάλους πελάτες να εισέλθουν στην εταιρεία εξαγοράζοντας ποσοστό του κεφαλαίου της. Η πρόταση δεν έγινε δεκτή για να παραμείνει η εταιρεία οικογενειακή επιχείρηση.

Το 2006 προτάθηκε από εταιρεία Logistics να εξαγοράσει το ακίνητο ώστε να στεγαστεί εκεί. Η απάντηση ήταν πάλι αρνητική καθώς η εταιρεία βρισκόταν σε περίοδο άνθισης και δε θεώρησε σωστή κίνηση τη μεταφορά των εγκαταστάσεων της σε άλλη τοποθεσία. Αναφέρθηκε συγκεκριμένα ότι δεν υπήρξαν ορθές προβλέψεις αναφορικά με την αποπληρωμή του δανείου και τις δυσκολίες ρευστότητας.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει πιο έντονα η κουλτούρα της ελληνικής επιχειρηματικότητας και η στήριξή της από το καταναλωτικό κοινό και εταιρεία «X» έχει αυτό το προφίλ από την αρχή της δραστηριότητάς της.

Επιπλέον, από τον προϊστάμενο του λογιστηρίου λάβαμε την πληροφορία για ένα πρόγραμμα ΕΣΠΑ που θα πρόσφερε νέο εξοπλισμό όμως οι διαδικασίες εν τέλει πάγωσαν και δεν προχώρησε.

7. Ποιες από αυτές κατάφερε η εταιρεία να εκμεταλλευτεί;

Η στήριξη της ελληνικής επιχειρηματικότητας αποτελεί ευκαιρία που η εταιρεία κατάφερε να εκμεταλλευτεί καθώς το γεγονός ότι αποτελεί ελληνική οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα από τα ατού της που ανέκαθεν προωθούσε υπερήφανα.

8. Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες επηρέασαν την πορεία της εταιρείας;

Η οικονομική κρίση του 2009 θεωρείται ότι συνέβαλε σημαντικά στην εξέλιξη των πραγμάτων. Οι κύκλοι εργασιών της εταιρείας ξεκίνησαν να έχουν μεγάλες μεταπτώσεις καθώς οι πωλήσεις έπεφταν ολοένα και περισσότερο και η οικονομία της χώρας δεν συνέβαλε θετικά στην εξέλιξη των επιχειρήσεων εντός της χώρας.

Επίσης, δόθηκε έμφαση και στην αύξηση του ανταγωνισμού στην ελληνική αγορά που επηρέασε σημαντικά τις πωλήσεις. Το καταναλωτικό κοινό ξεκίνησε να στρέφεται προς πιο μεγάλες εταιρείες που προσέφεραν πιο ελκυστικές τιμές και μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι δεν υπήρχε έκπτωση στην ποιότητα.

Και τέλος, αναφέρθηκε και η τεχνολογική εξέλιξη. Ο εξοπλισμός παραμένει πιο παλιός σε σχέση με τα νέα μηχανήματα που κυκλοφορούν, με αποτέλεσμα τους πιο αργούς ρυθμούς παραγωγής.

9. Πώς γίνεται η κατανομή των πόρων της εταιρείας;

Στην κατανομή των πόρων οι απαντήσεις είχαν κοινό προσανατολισμό. Φιλοσοφία της εταιρείας είναι η επένδυση στην ποιότητα των Α' υλών της αλλά και στην αγορά, όσο

το δυνατό, μεγάλων ποσοτήτων για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Στη συνέχεια, δίνεται μεγάλη έμφαση στην εξόφληση των οφειλών προς το Δημόσιο. Σημαντικό μέρος των χρηματικών πόρων δίνεται για την ολοκλήρωση της εξόφλησης όλων των οφειλών και των ρυθμίσεων της εταιρείας, ώστε το μόνο που να παραμένει μετέπειτα να είναι η αποπληρωμή του δανείου. Και πλέον ξεκινά τη διάθεση πόρων για προωθητικές ενέργειες και δημιουργία site ώστε να υπάρξει αύξηση των εσόδων και να στοχεύσουν λίγο παραπάνω και στις λιανικές πωλήσεις.

10. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την πορεία/εξέλιξή της;

Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η εταιρεία αφορά ένα αντικείμενο που απαιτεί τεχνογνωσία, επομένως εάν το προσωπικό είναι εξειδικευμένο και με τις απαιτούμενες γνώσεις τότε έρχονται και καλύτερα αποτελέσματα στην παραγωγή. Πέρα από τις εξειδικεύσεις όμως, το προσωπικό για να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να είναι ικανοποιημένο από τις παροχές και το κλίμα που του παρέχεται, πράγμα που είναι στα πλάνα της διοίκησης να βελτιώσει όταν τους δοθεί η δυνατότητα.

11. Θεωρείτε η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας χρήζει αλλαγών;

Οι απαντήσεις και πάλι είχαν κοινό τρόπο σκέψης με τη διαφορά ότι στη μία περίπτωση δίνεται βάση στις παροχές που προσφέρει η εταιρεία ώστε το προσωπικό να είναι ικανοποιημένο, ενώ στη δεύτερη περίπτωση πέρα από την ικανοποίηση του προσωπικού δίνεται αρκετή βάση και στην εκπαίδευσή του ώστε να υπάρξει εξέλιξη στην παραγωγή. Αναγνωρίζεται ότι συγκριτικά με τα προηγούμενα έτη η ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού έχει περάσει σε δεύτερη μοίρα και αυτό χρεώνεται στην εξοικονόμηση πόρων που έπρεπε να προχωρήσουν, λόγω των δυσμενών καταστάσεων και προκλήσεων που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Παραδείγματος χάρη, αναφέρεται η παροχή μεταφορικού μέσου που προσφερόταν παλαιότερα στους εργαζομένους, το οποίο τους παρελάμβανε από κεντρικό σημείο και τους μετέφερε στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου. Επομένως, η μεταφορά τους ήταν ευκολότερη και δεν υπήρχε η δυσκολία εύρεσης προσωπικού λόγω της τοποθεσίας των εγκαταστάσεων.

Όσον αφορά την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, σημειώθηκε ότι είναι στόχος η πραγματοποίηση εκπαιδεύσεων και σεμιναρίων. Δηλαδή να υπάρχει συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και των στελεχών αναφορικά, για παράδειγμα, με νέες τεχνικές παραγωγής επίπλων και επεξεργασίας των Α' υλών.

12. Ποια είναι τα κανάλια επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω και το αντίστροφο στο εσωτερικό της εταιρείας;

Η επαφή με τους εργαζομένους είναι άμεση. Υπάρχει μια πιο προσωπική σχέση μεταξύ του προσωπικού και οποιοσδήποτε μπορεί να επικοινωνήσει προσωπικά είτε με τα στελέχη είτε με τον υπεύθυνο παραγωγής. Επιπλέον, πραγματοποιούνται μηνιαίες συναντήσεις μεταξύ των στελεχών και του υπεύθυνου παραγωγής όπου λαμβάνουν χώρα οι ανάλογες ενημερώσεις σχετικά είτε με την πορεία της παραγωγής, είτε με ζητήματα που μπορεί να προκύπτουν, όπως επίσης συμβαίνουν και αναφορές για την πορεία και την απόδοση των εργαζομένων.

13. Η τοποθεσία των εγκαταστάσεων της εταιρείας επηρεάζει τη λειτουργικότητά της;

Η τοποθεσία των εγκαταστάσεων επηρεάζει σε ένα βαθμό καθώς δημιουργούνται δυσκολίες στην εύρεση προσωπικού λόγω της μεταφοράς του από και προς το τόπο εργασίας. Επίσης, επηρεάζει και στη μεταφορά των εμπορευμάτων και στην αύξηση των πωλήσεων λιανικής καθώς οι καταναλωτές δεν έχουν εύκολη πρόσβαση παρόλο που στις εγκαταστάσεις στεγάζεται έκθεση των προϊόντων που προσφέρονται.

14. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της αλλαγής και της αναδιοργάνωσης ενός οργανισμού;

Στην έννοια της αλλαγής δόθηκε η ερμηνεία του εκσυγχρονισμού, τόσο στον εξοπλισμό όσο και στις διαδικασίες διαχείρισης και εκτέλεσης. Η δημιουργία δηλαδή ενός σύγχρονου οργανισμού που να συνάδει με τις νέες τάσεις και την εξέλιξη των πραγμάτων στον επιχειρηματικό κόσμο.

15. Αν σας δινόταν η δυνατότητα αναδιοργάνωσης, σε ποιο τμήμα θα στοχεύατε και γιατί;

Οι εστίασεις έγιναν σε δύο συνιστώσες. Στη μία περίπτωση, το ένα εκ των στελεχών, εστίασε κυρίως στην προώθηση της εταιρείας και στην αύξηση των πωλήσεων. Δηλαδή ενδεχομένως στη δημιουργία τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ ή για αρχή στη διάθεση πόρων ώστε να ξεκινήσει να εισέρχεται στο πλάνο πιο δυναμικά και η ενασχόληση με αυτό το κομμάτι. Στη δεύτερη περίπτωση, από τους υπόλοιπους ερωτηθέντες, πέραν των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, αναφέρθηκαν πρωτίστως η εξέλιξη που πρέπει να υπάρξει στις διαδικασίες και τους τρόπους παραγωγής των εμπορευμάτων και στον εκσυγχρονισμό συγκεκριμένα της γραμμής παραγωγής. Η

απόκτηση κάποιων νέων και σύγχρονων μηχανημάτων θεωρείται σημαντική και για την εξοικονόμηση χρόνου.

16. Θεωρείτε το να πραγματοποιηθεί μεταφορά των εγκαταστάσεων θα ήταν ωφέλιμο για την εταιρεία;

Η μεταφορά σε άλλο ακίνητο, σε πιο προσβάσιμη περιοχή, ενδεχομένως να ήταν ωφέλιμη και σαν λύση για το προσωπικό και τους πελάτες αλλά ίσως επηρέαζε θετικά και στην αποπληρωμή του δανείου. Βέβαια, τα ρίσκα είναι πολλά και ίσως εντέλει τα αρνητικά αποτελέσματα να υπερτερούσαν από τα θετικά, καθώς είναι μία τεράστια αλλαγή για την εταιρεία. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πιο διστακτική απάντηση περί του συγκεκριμένου θέματος ήταν αυτή του προϊσταμένου του λογιστηρίου.

17. Θα σκεφτόσασταν την εύρεση και άντληση νέου κεφαλαίου από ενδεχόμενους επενδυτές;

Οι απαντήσεις εδώ ταυτίζονται καθώς δεν υπάρχει άρνηση στην άντληση κεφαλαίου από νεοεισερχόμενους επενδυτές, με την προϋπόθεση πάντα ότι ο έλεγχος θα παραμείνει στους ίδιους. Επομένως, τουλάχιστον το 51% των μετοχών να παραμείνει στους ήδη υπάρχοντες κατόχους.

18. Η εξαγορά μετοχών της «X» ή μια κοινοπραξία με έναν παρεμφερή οργανισμό θα ήταν πιθανό σενάριο για την «X»;

Με την προϋπόθεση της κοινής κουλτούρας και αντίστοιχης τεχνογνωσίας ίσως να ήταν ένα πιθανό σενάριο, και πάλι έχοντας το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής στο κεφάλαιο οι ίδιοι. Η κουλτούρα της εταιρείας βασίζεται στην ποιότητα των προϊόντων που παρέχει στο καταναλωτικό κοινό της και στη μοναδικότητα των προϊόντων της για αυτό βασικός συντελεστής για έναν ενδεχόμενο συνεργάτη θα ήταν η κοινή νοοτροπία.

19. Η μείωση κόστους είναι κάτι που κάθε οργανισμός θέλει να επιτυγχάνει. Τι μπορεί να αλλάξει η «X» ώστε να επιτευχθεί; Πού θα προσανατολιζόσασταν αρχικά;

Ο προσανατολισμός σχετικά με τη μείωση κόστους στρέφεται προς την μείωση των παγίων εξόδων. Η τοποθέτηση φωτοβολταϊκών πάνελ για την εξοικονόμηση πόρων αναφορικά με την ενέργεια που καταναλώνεται είναι μια λύση που προτάθηκε και είναι υπό επεξεργασία. Αξίζει να αναφερθεί πως τονίστηκε ότι η μείωση του προσωπικού

δεν είναι σε καμία περίπτωση στα πλαίσια της εταιρείας. Επιπλέον οι οικονομίες κλίμακας αναφέρθηκαν ως τρόπος εξοικονόμησης κόστους, πράγμα που προϋποθέτει και πιο σύγχρονα μηχανήματα που να μπορούν να παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες και να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας σε ικανοποιητικό βαθμό.

20. Οι ρυθμοί στην παραγωγή καθώς και η εποπτεία αυτής έχουν περιθώρια βελτίωσης; Αν ναι, θα μπορούσατε να προτείνετε τρόπους ώστε να επιτευχθεί κάτι τέτοιο;

Οι ρυθμοί στην παραγωγή θα μπορούσαν να βρίσκονται σε καλύτερο επίπεδο.

Επιπλέον, η εποπτεία θα μπορούσε να είναι πιο αποδοτική, αναθέτοντας σε κάποιον τον έλεγχο της παραγωγής και την εποπτεία των διαδικασιών χωρίς να έχει και άλλα καθήκοντα που του αποσπούν την προσοχή. Ο υπάρχων υπεύθυνος παραγωγής εκτός της θέσης αυτής έχει ρόλο και στη γραμμή παραγωγής, επομένως πολλά από τα καθήκοντά του ως επόπτης παραμερίζονται. Ο εκσυγχρονισμός του εξοπλισμού θα συνέβαλε και στην βελτίωση των ρυθμών παραγωγής και στην εποπτεία, προσφέροντας εικόνα του σταδίου που βρίσκεται το κάθε προϊόν και επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας.

4.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Με βάση της απαντήσεις που δόθηκαν στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν, παρατηρήθηκαν ορισμένα κοινά σημεία και κοινοί τρόποι σκέψης. Παράλληλα, παρατηρήθηκε σε ορισμένες θεματικές να υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις ή να δίνεται διαφορετική βαρύτητα και εστίαση. Οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν προσανατολισμένες προς τέσσερις θεματικές ενότητες. Οι ενότητες αυτές είχαν σκοπό να καλύψουν όλο το εύρος των πληροφοριών που απαιτείται να συλλεχθεί ώστε να ληφθούν οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία. Οι θεματικές αναφέρονταν αρχικά στον βαθμό αντίληψης της κατάστασης που βρίσκεται η εταιρεία και των ρίσκων με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη, στον ρόλο του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και στον ρόλο των αποφάσεων που έχουν ληφθεί ανά τα χρόνια για την εταιρεία και τέλος στο πόσο «ανοιχτή» είναι η εταιρεία στις αλλαγές και σε ποιο τμήμα οι αλλαγές χρήζουν περισσότερο.

ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΡΙΣΚΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Αναφορικά με την αντίληψη της κατάστασης της εταιρείας, είναι αντιληπτό από όλες τις πλευρές ότι υπάρχουν σημαντικές εκκρεμότητες αλλά και σημαντική βελτίωση όσον αφορά

τις οφειλές. Το γεγονός ότι πλέον η εταιρεία έχει φτάσει σε σημείο να έχει σχεδόν ολοκληρώσει με την εξόφληση των οφειλών και τις ρυθμίσεις που έχει προς το Δημόσιο και παράλληλα να καλύπτει όλα τα τρέχοντα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης, προκαλεί αισιοδοξία. Ο βραχνάς του δανείου παραμένει ομόφωνα η μεγαλύτερη απειλή αυτή τη στιγμή και στόχος είναι να προχωρήσουν σε νέους διακανονισμούς ώστε να ξεκινήσει και πάλι η αποπληρωμή. Γενικότερα, οι προκλήσεις που καλείται η εταιρεία να αντιμετωπίσει σήμερα είναι αντιληπτές και από τα δύο στελέχη. Παρατηρήθηκε βέβαια ότι η μία πλευρά εστιάζει περισσότερο στη θετική εξέλιξη της ρευστότητας σχετικά με τις αμέσως προηγούμενες χρήσεις και στην ανάγκη για εκσυγχρονισμό της εταιρείας, ενώ η δεύτερη εστιάζει περισσότερο στο ότι η εταιρεία παραμένει ακόμη σε στάδιο επιβίωσης και όχι εξέλιξης και στο πόσο επιβλαβές ήταν τελικά το άνοιγμα του καταστήματος το 2009.

Από την άλλη πλευρά, ο υπεύθυνος παραγωγής δείχνει να έχει θετική οπτική αναφορικά με την κατάσταση της εταιρείας. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι η εταιρεία βρίσκεται σε στάδιο «αναπροσαρμογής», εννοώντας ότι πλέον βελτιώνεται συνεχώς η ρευστότητά της και θα ξεκινήσει να αναπτύσσεται.

Ο υπεύθυνος του λογιστηρίου αναγνωρίζει την πρόοδο που έχει κάνει η εταιρεία, αλλά αναφέρθηκε αρκετά στις λάθος κινήσεις που έγιναν στο παρελθόν, όπως για παράδειγμα στο διαμοιρασμό των κερδών σε περιόδους ευημερίας με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν ικανοποιητικά χρηματικά αποθέματα για τυχόν απρόσμενες καταστάσεις που προέκυψαν.

Τα στελέχη έχουν κοινή αντίληψη των πραγμάτων και της κατάστασης που βιώνει η εταιρεία, όμως αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν διαφορές στην οπτική ορισμένων πραγμάτων. Η μία πλευρά θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως πιο προοδευτική και όχι τόσο προσκολλημένη στις λανθασμένες αποφάσεις που λήφθηκαν στο παρελθόν, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των δύο είναι μεγάλες. Το ίδιο συμβαίνει και με τους εργαζομένους που ερωτήθηκαν, η μία πλευρά έχει πιο θετική οπτική ενώ η δεύτερη είναι πιο επιφυλακτική.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία μιας εταιρείας. Τα ρίσκα είτε είναι θετικά είτε αρνητικά, χρήζουν την ανάλογη αντιμετώπιση ώστε να εκμεταλλευτούν ή να αποφευχθούν αντίστοιχα. Παρατηρήθηκε ότι κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων η κουλτούρα της ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης, ενώ είναι χρόνια κομμάτι της εταιρείας

και υποστηρίζεται έμπρακτα από όλους, εκφράζει περισσότερο το ένα στέλεχος ενώ παράλληλα οι απόψεις του σε γενικές γραμμές δεν είναι τόσο προοδευτικές όσο του άλλου στελέχους της εταιρείας, και θεωρεί την κουλτούρα αυτή ως ευκαιρία που η εταιρεία καταφέρνει να εκμεταλλεύεται επαρκώς.

Ο ΡΟΛΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Στο εσωτερικό της εταιρείας η διαχείριση των καταστάσεων έχει ένα συγκεκριμένο μοτίβο που ακολουθείται και από τα δύο στελέχη και είναι προσαρμοσμένο στις τωρινές ανάγκες της εταιρείας. Παραδείγματος χάρη, η επένδυση στην ποιότητα των πρώτων υλών της παραμένει ακλόνητη συνθήκη στην κουλτούρα της εταιρείας. Αντίθετα, η ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού που έχει περάσει σε δεύτερη μοίρα για την εξοικονόμηση πόρων λόγω των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν, ήταν κίνηση ανάγκης και στόχος είναι να αλλάξει αυτό. Αναφορικά, λοιπόν, με τη διαχείριση του προσωπικού, εντοπίζεται ότι στη μία περίπτωση δίνεται βάση στις παροχές που προσφέρει η εταιρεία ώστε το προσωπικό να είναι ικανοποιημένο, ενώ στη δεύτερη περίπτωση πέρα από την ικανοποίηση του προσωπικού δίνεται αρκετή βάση και στην εκπαίδευσή του ώστε να υπάρξει εξέλιξη στην παραγωγή. Οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στις συνεντεύξεις, λόγω των θέσεων ευθύνης που κατέχουν, δείχνουν να αντιλαμβάνονται τους λόγους που το ανθρώπινο δυναμικό πέρασε σε δεύτερη μοίρα και υπάρχει κατανόηση προς αυτό. Έχοντας βέβαια στο πλάνο ότι αυτό είναι στόχος να αλλάξει. Από εδώ αντιλαμβάνεται κανείς τι σχέσεις έχουν δημιουργηθεί μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, πράγμα όχι τόσο συνηθισμένο.

ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ

Υπάρχει μία κοινή αντίληψη για τον ορισμό της αλλαγής και της αναδιοργάνωσης ενός οργανισμού. Στην περίπτωση της εταιρείας «Χ», το ένα στέλεχος θεωρεί ότι οι αλλαγές χρήζουν πρωτίστως στην προώθηση της εταιρείας και στην αύξηση των πωλήσεων, δηλαδή στη διάθεση πόρων για τη δημιουργία τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ. Στις επόμενες συνεντεύξεις, η εστίαση έγινε στην ανάγκη για εξέλιξη στις διαδικασίες και στους τρόπους παραγωγής των εμπορευμάτων και στον εκσυγχρονισμό συγκεκριμένα της γραμμής παραγωγής και ύστερα στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Παρόλα αυτά, η κατοχή του ελέγχου και του μεγαλύτερου ποσοστού των μετοχών είναι παράγοντας που δεν προτίθενται να αλλάξει, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η άντληση κεφαλαίου από άλλους επενδυτές, με παρόμοια κουλτούρα, να είναι απίθανο σενάριο. Συμπερασματικά, η διαφορά μεταξύ των

απαντήσεων που δόθηκαν εντοπίζεται στην έννοια του εκσυγχρονισμού της εταιρείας. Στη μία περίπτωση ο εκσυγχρονισμός αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης και διοίκησης, ενώ στην άλλη πέρα από τη διαχείριση, δίνεται έμφαση και στον εξοπλισμό.

Για την πιο ξεκάθαρη απεικόνιση του προφίλ του κάθε συνεντευξιζόμενου, παρακάτω παρατίθεται πίνακας με τις τάσεις του καθενός ξεχωριστά.

| ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ | ΣΤΕΛΕΧΟΣ Α' | ΣΤΕΛΕΧΟΣ Β' | ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ | ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ |
|--|---|--|---|---|
| ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΡΙΣΚΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ | Εστίαση στις θετικές εξελίξεις και περισσότερο προοδευτικές απόψεις | Πιο έντονη εστίαση στις λάθος κινήσεις | Εστίαση στις θετικές εξελίξεις και στην πρόοδο που έχει συμβεί | Αναγνώριση της προόδου που έχει συμβεί αλλά εστιάζει και στις λάθος κινήσεις |
| Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ | Λιγότερη βαρύτητα στην ελληνική – οικογενειακή κουλτούρα (συγκριτικά με το στέλεχος Β') | Εστίαση στην ελληνική – οικογενειακή κουλτούρα | Λιγότερη βαρύτητα στην ελληνική – οικογενειακή κουλτούρα (συγκριτικά με το στέλεχος Β') | Λιγότερη βαρύτητα στην ελληνική – οικογενειακή κουλτούρα (συγκριτικά με το στέλεχος Β') |
| Ο ΡΟΛΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ | Εστίαση στην εκπαίδευση του προσωπικού πέρα των προσφερόμενων παροχών | Εστίαση στην βελτίωση των προσφερόμενων παροχών | Κατανόηση για τις μειωμένες παροχές – βαρύτητα και στην εκπαίδευση | Κατανόηση για τις μειωμένες παροχές – βαρύτητα και στην εκπαίδευση |
| ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ | Εστίαση στον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού πέραν των πωλήσεων και του μάρκετινγκ | Εστίαση στις διαδικασίες διαχείρισης και διοίκησης (Τμήμα πωλήσεων – μάρκετινγκ) | Εστίαση στον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού | Εστίαση στον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού πέραν των πωλήσεων και του μάρκετινγκ |

Πίνακας 3: Προφίλ συνεντευξιζόμενων

4.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η έρευνα και οι παραπάνω προσωπικές συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στα δύο στελέχη της εταιρείας, τον υπεύθυνο παραγωγής και τον υπεύθυνο του λογιστηρίου. Ερωτήθηκαν δηλαδή τα άτομα με θέσεις ευθύνης, επομένως το μέγεθος του δείγματος της έρευνας είναι περιορισμένο. Για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων τηρήθηκαν όλες οι προβλεπόμενες διαδικασίες εχεμύθειας, ορισμού του δείγματος και του θέματος συζήτησης, καθώς και δημιουργία οδηγού συνεντεύξεων με ανοικτού τύπου ερωτήσεις που βρίσκουν εφαρμογή στη

συγκεκριμένη εταιρεία και στις θεματικές που αναλύονται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στο πλαίσιο των επιχειρήσεων και της διαχείρισής τους παρατηρείται το πλήθος των παραγόντων που τις επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα. Το «επιχειρείν» δεν είναι μονάχα οι ορθές επενδύσεις και οι πρωτοπόρες ιδέες, αλλά και ο χειρισμός αυτών αναλόγως τις μεταβολές και την κατάσταση που επικρατεί. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα σε έναν οργανισμό αποτελούν πυλώνες για μια επιτυχή πορεία. Το περιβάλλον και οι παράγοντες ενδεχομένως να μεταβάλλονται συνεχώς, επομένως ένας οργανισμός οφείλει να βρίσκεται σε θέση να αντιδρά άμεσα και με όσο το δυνατό χαμηλότερους κινδύνους. Οι μεταβολές που προκύπτουν πιθανόν να φέρνουν στο προσκήνιο ορισμένα ρίσκα για την επιχείρηση. Τα ρίσκα όπως αναλύθηκε παραπάνω μπορούν να έχουν είτε αρνητικό είτε θετικό αντίκτυπο. Επομένως, ένας από τους κυριότερους σκοπούς που έχει ένας οργανισμός είναι να αναγνωρίζει τα ρίσκα που παρουσιάζονται και να εκτιμά τον αντίκτυπό τους σε αυτόν ώστε να αντιδρά αναλόγως.

Οι αλλαγές σε έναν οργανισμό αποτελούν το εργαλείο που οδηγεί στην εξέλιξη, τον εκσυγχρονισμό και την αντίδραση στις μεταβολές που συμβαίνουν στην αγορά. Για την εκτέλεσή τους πρέπει να εξετάζονται σε βάθος η αιτία που οδηγεί στην αλλαγή και η κατανόηση αυτής, το αν μπορούν εν τέλει να εφαρμοστούν πρακτικά οι αλλαγές, καθώς επίσης να εξετάζεται και ο κίνδυνος αν τα αποτελέσματα που θα φέρουν προκαλούν τελικά περισσότερους κινδύνους από ότι οφέλη. Σκοπός, επομένως, της αλλαγής είναι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και αύξηση της αποδοτικότητας. Για να εφαρμοστούν με επιτυχία, πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος σχεδιασμός και η σωστή διαχείριση. Η διαχείριση αλλαγών σε έναν οργανισμό αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι για την επιτυχή πορεία του και την προσαρμοστικότητά του σε νέα δεδομένα και μεταβολές.

Ένας οργανισμός, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, θα στραφεί προς μια αλλαγή και σε πρακτικές αναδιοργάνωσης και αναδιάρθρωσης ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Το πρώτο βήμα, αφού έχει ήδη γίνει κατανοητός ο σκοπός και η αιτία της αλλαγής και έχει δημιουργηθεί το πλάνο που θα ακολουθηθεί, είναι η επικοινωνία και η μεταφορά του μηνύματος που θέλει η εταιρεία να περάσει σε όλα της τα μέλη. Να αφομοιωθούν τα νέα δεδομένα και οι μεταβολές και να υπάρξει αμφίδρομη πληροφόρηση για τη βελτιστοποίηση και την προσαρμογή στις ανάγκες εκτέλεσης.

ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «X»:

Αναφορικά με τη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας «X» που εξετάζεται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, καθίστανται αναλυτικά τα ζητήματα και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει. Η δανειοδότηση που τη βαραίνει σε συνδυασμό με την πτώση των πωλήσεων έχουν ως αποτέλεσμα τη δυσκολία ανάπτυξης της και το να μην επιτυγχάνονται κέρδη. Πλέον, η εταιρεία βρίσκεται μεν σε καλύτερο επίπεδο σε σύγκριση με τα αμέσως προηγούμενα έτη, αλλά παραμένει σε στάδιο επιβίωσης.

Η αποπληρωμή του δανείου παραμένει ακατόρθωτη με βάση την οικονομική κατάσταση της εταιρείας. Έπειτα από μελέτη και επεξεργασία όλων των παραμέτρων (ρευστότητα, τράπεζα, μέγεθος του χρέους κλπ.), η λύση για την ενεργή επαναφορά της εταιρείας στην αγορά είναι η εξαγορά του δανείου από κάποιον ενδεχόμενο επενδυτή. Παρακάτω παρατίθεται αναλυτικά όλη η πρόταση ανάκαμψης.

ΣΤΑΔΙΟ 1^ο : ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΜΕ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

Προσέγγιση της τράπεζας από την οποία είχε πραγματοποιηθεί η δανειοδότηση, και να της προταθεί η εξαγορά του δανείου στο ποσό των 650.000,00 ευρώ αντί του ύψους των περίπου 900.000,00 ευρώ που έχει φτάσει σήμερα το χρέος.

Ποια τα οφέλη της τράπεζας;

Η τράπεζα επωφελείται αφενός από την αποφυγή του κινδύνου να μην πραγματοποιηθεί η αποπληρωμή καθώς η εταιρεία έχει κάνει στάση πληρωμών από το 2021 και συνεχίζει να αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις δόσεις και αφετέρου από την αποφυγή των εξόδων πλειστηριασμού του ακινήτου, καθώς ο κίνδυνος για άγονους πλειστηριασμούς είναι μεγάλος λόγω τοποθεσίας του ακινήτου.

ΣΤΑΔΙΟ 2^ο : ΕΥΡΕΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΗ

Εύρεση επενδυτή ο οποίος θα προχωρήσει σε εξαγορά του δανείου στο ποσό των 650.000,00 ευρώ που αυτό συνεπάγεται τη ταυτόχρονη εξαγορά του 50% του ακινήτου και οικοπέδου συνολικής αντικειμενικής αξίας 1.206.238,36 ευρώ και την εξαγορά μεριδίου της εταιρείας σε ποσοστό 49%. Πέραν της εξαγοράς, η συμφωνία θα περιλαμβάνει όρο που θα υποχρεώνει τον επενδυτή να επενδύσει στην εταιρεία το ποσό των 150.000,00 ευρώ σε βάθος χρόνου δύο ετών, για ανάγκες προώθησης ή/και εκσυγχρονισμού εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.

Ποια τα οφέλη του επενδυτή;

- i. Είσπραξη ενοικίου για τη χρήση του ακινήτου από την εταιρεία το οποίο θα ανέρχεται στο ποσό των 3000,00 ευρώ (Για το ποσοστό που του αναλογεί).
- ii. Εκμετάλλευση του υπογείου για προσωπική χρήση – αξιοποίησή του ως κτίριο logistics.
- iii. Το 49% του μεριδίου της εταιρείας και συμμετοχής στα κέρδη.

Απόσβεση επένδυσης:

Η απόσβεση της επένδυσης υπολογίζεται ότι θα πραγματοποιηθεί σε περίπου 8 έτη.

Από την είσπραξη του ενοικίου προβλέπεται το ποσό των 36.000,00 ευρώ ετησίως.

Εάν υποθέσουμε ότι θα εξοικονομεί περίπου το ποσό των 3000,00 ευρώ από ενοίκιο που θα πλήρωνε για το κτίριο logistics που χρειάζεται για δραστηριότητες εκτός της εταιρείας «X», προβλέπεται πάλι το ποσό των 36.000,00 ευρώ ετησίως.

| | | |
|--------------------------|-----------------------|-------------|
| Ενοίκιο ακινήτου | 3000,00 € × 12 μήνες | 36.000,00 € |
| Ενοίκιο υπογείου | 3000,00 € × 12 μήνες | 36.000,00 € |
| Σύνολο εισπράξεων | 72.000,00 € | |
| Αξία επένδυσης | 650.000,000 € | |
| Απόσβεση | 650.000,000/72.000,00 | 9,03 έτη |

Πίνακας 4: Απόσβεση επένδυσης

Επιπλέον, με βάση τις αναπροσαρμογές που πιθανόν να συμβούν λόγω αύξησης των ενοικίων από το Κράτος, λόγω πληθωρισμού ή οτιδήποτε, η είσπραξη του ενοικίου από το ακίνητο θα υπερβαίνει τα 36.000,00 ευρώ ετησίως, επομένως η απόσβεση προβλέπεται ότι θα πραγματοποιηθεί σε λιγότερο από 9 έτη. Τα 150.000,00 ευρώ που θα επενδυθούν στην εταιρεία «X» δεν συμπεριλήφθηκαν στον υπολογισμό της παραπάνω απόσβεσης καθώς θα αποσβεστούν μέσω της είσπραξης των μερισμάτων της εταιρείας.

ΣΤΑΔΙΟ 4^ο : ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Από τη στιγμή που ο ένας όροφος του ακινήτου, το υπόγειο, δε θα ανήκει στην εταιρεία «X» αλλά θα εκμεταλλεύεται μόνο από τον επενδυτή για δραστηριότητες εκτός της εταιρείας, πρέπει να πραγματοποιηθούν ορισμένες αλλαγές στις εγκαταστάσεις για την απελευθέρωσή του. Ο υπόγειος όροφος του ακινήτου, έκτασης 1958,00 m², λειτουργούσε ως αποθήκη χωρίς όμως να εκμεταλλεύονται όλα τα τετραγωνικά καθώς ήταν αρκετά μεγάλος χώρος για τις ανάγκες της εταιρείας, για αυτό και παρέχεται προς εκμετάλλευση στον επενδυτή.

Η αποθήκη θα μεταφερθεί στο ισόγειο όπου εκεί βρίσκονται και επεξεργάζονται οι πρώτες ύλες. Για να συμβεί αυτό και να απελευθερωθεί χώρος στον όροφο, θα μεταφερθεί το γραφείο σχεδίασης των προϊόντων στο δεύτερο όροφο όπου και βρίσκονται όλα τα γραφεία της εταιρείας. Κατά αυτό το τρόπο όλη η επεξεργασία και αποθήκευση των πρώτων υλών θα πραγματοποιείται στο ισόγειο. Ουσιαστικά δεν πραγματοποιείται καμία μεταβολή στις διαδικασίες παραγωγής, αυτό που αλλάζει είναι η αξιοποίηση του υπογείου που μεγάλο μέρος του έμνευσε ανεκμετάλλευτο.

Σύμφωνα με το πλάνο που προτείνεται στην εταιρεία παρατηρείται ότι εμπεριέχει τέσσερις μορφές αναδιοργάνωσης και αναδιάρθρωσης:

- Αναδιάρθρωση του χρέους – Συμφωνία με τη τράπεζα για «κούρεμα» του χρέους
- Εύρεση νέου κεφαλαίου από επενδυτή – Εξαγορά δανείου και διάθεση πόρων στην προώθηση και τον εκσυγχρονισμό της εταιρείας
- Αναδιοργάνωση των εγκαταστάσεων – Μεταφορά της αποθήκης και του γραφείου σχεδίασης
- Μείωση κόστους – Διάθεση του υπογείου καθώς έως τώρα αποτελούσε άσκοπη δαπάνη κεφαλαίου

Επομένως, παρατηρείται ο καθοριστικός ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η τράπεζα και ο ενδεχόμενος επενδυτής επηρεάζουν την πορεία της «Χ» σε τεράστιο βαθμό. Ακόμη μια παρατήρηση αποτελεί ότι η σωστή εκμετάλλευση των πόρων και η διαχείριση των καταστάσεων και των αλλαγών στις οποίες θέλει ένας οργανισμός να προχωρήσει είναι απαραίτητες αρχές για την επιτυχία και με διάρκεια πορεία ενός οργανισμού. Κάθε οργανισμός κατά την πορεία του θα χρειαστεί να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα και να εφαρμόσει αλλαγές μεγάλου ή μικρού εύρους, είτε σε θέματα διαδικασιών και διαχείρισης, είτε σε πιο πρακτικά ζητήματα. Η ικανότητα προσαρμογής και η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση αποτελούν θεμέλια για έναν υγιή οργανισμό.

Καταλήγοντας, τα πρωταρχικά βήματα που οφείλουν να λαμβάνονται υπόψη στη διαχείριση αλλαγών ώστε να προχωρήσει σε αναδιοργάνωση της επιχείρησης είναι η πλήρης κατανόηση της αιτίας που προκαλεί την ανάγκη για αλλαγή, η κατανόηση του περιβάλλοντος της εταιρείας και ποιοι της ασκούν επιρροή, ο σχεδιασμός και η καταγραφή του πλάνου αναδιοργάνωσης, ο εντοπισμός των ρίσκων που ενδεχομένως να παρουσιαστούν, η επικοινωνία των αλλαγών και του πλάνου σε όλα τα τμήματα και τις βαθμίδες της εταιρείας και ο συνεχής έλεγχος των διαδικασιών εκτέλεσης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- AlManei, M., Salonitis, K., Tsinopoulos, C., 2018. A conceptual lean implementation framework based on change management theory.
- Andersen, J., 2010. Assessing Public Managers' Change-Oriented Behavior: Are Private Managers Caught in the Doldrums? *Int. J. Public Adm.* 33, 335–345. <https://doi.org/10.1080/01900690903584313>
- Bluhm, D.J., Harman, W., Lee, T.W., Mitchell, T.R., 2011. *Qualitative Research in Management: A Decade of Progress.*
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, L., Preziosi, R., 2005. Consensus problem-solving increases perceived communication openness in organizations. *Empl. Responsib. Rights J.* <https://doi.org/10.1007/s10672-005-9050-z>
- Nasiri, M., Saunila, M., Rantala, T., Ukko, J., 2022. Sustainable innovation among small businesses: The role of digital orientation, the external environment, and company characteristics. *Sustain. Dev.* 30, 703–712. <https://doi.org/10.1002/sd.2267>
- Pádár, K., Pataki, B., Sebestyén, Z., 2017. Bringing project and change management roles into sync. *J. Organ. Change Manag.* 30, 797–822. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0128>
- Dietmar, H.B., 2007. Reorganisation and restructuring methods in R&D.
- Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J., Shafiq, H., 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *J. Manag. Dev.* 31, 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Burnes, B., 2020. The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *J. Appl. Behav. Sci.* 56, 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Gupta, P., 2011. Leading Innovation Change - The Kotter Way. *Int. J. Innov. Sci.* 3, 141–150. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.3.3.141>
- Sarayreh, B.H., Khudair, H., Barakat, Eyad. alabed, 2013. *Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management Volume 02 – Issue 04.*
- Smeds, R., Haho, P., Alvesalo, J., 2003. Bottom-up or top-down? Evolutionary change management in NPD processes. *Int. J. Technol. Manag.* 26, 887–902.
- Thirumaran, M., Jannani, M., Sivakumar, N., 2016. A formal approach for change impact analysis of long term composed services using Probabilistic Cellular Automata. *J. King Saud Univ. - Comput. Inf. Sci.* 28, 211–229. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2014.10.009>
- Zain, M., Kassim, N.M., 2012. The Influence of Internal Environment and Continuous Improvements on Firms Competitiveness and Performance. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 65, 26–32. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.086>
- Wang, R., Samarasinghe, D.A.S., Skelton, L., Rotimi, J.O.B., 2022. A Study of Design Change Management for Infrastructure Development Projects in New Zealand. *Buildings* 12. <https://doi.org/10.3390/buildings12091486>
- Βασιλείου, Δ., Ηρειώτης, Ν., 2015. *Ανάλυση Επενδύσεων και Διαχείριση Χαρτοφυλακίου*, Rosili. ed.

Παπαδέας, Π., Συκιανάκης, Ν., 2016. Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων.