



MBA

Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ
ΤΗΣ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΑΡΤΟΠΟΙΑΣ ΚΑΙ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ ΣΤΟΝ
ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΓΑΤΙΔΗΣ ΑΕ

Εκπόνηση μεταπτυχιακής διατριβής : Δήμητρα κώτση Α.Μ. : MB/35

1/2/2017



ΓΑΤΙΔΗΣ
F R E S H
Α Ρ Τ Ο Π Ο Ι Ϊ Α
ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗ

Τριμελής επιτροπή

Επιβλέπων :

Ιωάννης Σαλμόν , Διδακτικό προσωπικό , Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων , Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας , Ανώτατο εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού τομέα

Συνεπιβλέποντες :

Λάζαρος Βρυζίδης , Καθηγητής , Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων , Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας , Ανώτατο εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού τομέα

Ιωάννης Ψαρομήλιγκος , Καθηγητής , Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Ανώτατο εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού τομέα

Η έγκριση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής από το τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων της σχολής διοίκησης και οικονομίας του Α.Ε.Ι. ΠΕΡΑΙΑ Τ.Τ. δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του τμήματος (Ν.5343/1932 αρθ.202 παρ.2) .

Δήμητρα Κώτση dimitrakoci@yahoo.com

Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

Με επιφύλαξη παντός νόμιμου δικαιώματος.

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ
ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΑΡΤΟΠΟΙΑΣ ΚΑΙ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ ΣΤΟΝ
ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ.**

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΑΤΙΔΗΣ

Περίληψη

Η δύσκολη οικονομική συγκυρία έχει οδηγήσει πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις να κλείσουν. Ωστόσο, μερικές καταφέρνουν να επιβιώνουν και να αυξάνουν και τη κερδοφορία τους. Η παρούσα πτυχιακή προσπαθεί να εντοπίσει τη διαφορετικότητα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων μέσα από τη συστημική προσέγγιση και τη διαχείριση αλλαγής. Η εργασία χρησιμοποιεί ως παράδειγμα μια μικρομεσαία εταιρεία που ανήκει στον κλάδο της αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής. Τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης ανέδειξαν ότι η διαχείριση αλλαγής αποτελεί κύριο παράγοντα της επιτυχίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

**CHANGE MANAGEMENT IN SMEs
THE IMPACT OF THE ECONOMIC CRISIS IN THE SECTORS OF SMALL
INDUSTRIAL BAKERY AND PASTRY IN GREECE.
CHANGE MANAGEMENT FOR THE GATIDIS COMPANY**

Abstract

The difficult economic situation has led many SMEs to shut. However, some manage to survive and also to increase their profitability. The main aim of the present thesis is to try to identify the diversity of these enterprises through the systemic approach and change management. The thesis uses the example of a medium-sized company belonging to the bakery and pastry industry. The results of the case study revealed that change management is a key factor in the success of SMEs.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πρόεδρο Λάζαρο Βρυζίδα και τους καθηγητές Ιωάννη Ψαρομήλιγκο και Ιωάννη Σαλμόν όχι μόνο για την πολύτιμη συνεισφορά τους στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής διατριβής , αλλά και για την άψογη συνεργασία που είχαμε .

Επίσης Θα ήθελα να αφιερώσω αυτή τη μεταπτυχιακή διατριβή στον σύζυγο μου Χρήστο που με στήριξε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου στο MBA.

Περιεχόμενα

Λίστα Διαγραμμάτων	v
Λίστα Πινάκων.....	vi
Λίστα Σχημάτων	vii
1 Κεφάλαιο 1	8
Βασικές Θεωρητικές Έννοιες.....	8
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα	10
1.2.1 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας	12
1.3 Η διαχείριση αλλαγής	15
1.4 Συστημική Θεωρία και Αλλαγή	16
1.5 Παράγοντες της Οργανωσιακής Αλλαγής	18
1.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	20
2 Κεφάλαιο 2	21
Συστημική Θεωρία	21
2.1 Σύντομη περιγραφή των Συστημικών Θεωριών	22
2.2 Θεωρία Συστηματικής Προσέγγισης (General Systems Theory).....	23
2.2.1 Κυβερνητική- Cybernetics	28
2.2.2 Οργάνωση	28
2.2.3 Βιολογία και Κοινωνιολογία.....	28
2.2.4 Δυναμική των Συστημάτων και Έξυπνα Συστήματα	30
2.3 Βασικά Χαρακτηριστικά Συστημικής Θεωρίας.....	31
2.4 Η Εφαρμογή της Συστημικής Θεωρίας στη Διοίκηση	33
2.4.1 Γνώση (Knowledge)	33
2.4.2 Αξία.....	33
2.4.3 Ποιότητα.....	34
2.4.4 Περιβάλλον.....	34
2.4.5 Σχέσεις.....	35
2.4.6 Προσαρμογή.....	35
2.4.7 Πολυπλοκότητα	36
2.5 Η επιχείρηση ως Σύστημα	37
2.5.1 Ιδιότητες ενός Ιδανικού Συστήματος	38
2.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	39
3 Κεφάλαιο 3	41
Ανάλυση Κλάδου Αρτοποιίας και Ζαχαροπλαστικής.....	41
3.1 Περιγραφή Κλάδου στην Ευρώπη.....	41
3.1.1 Αρτοποιία στην Ευρώπη.....	41

3.1.2	Ζαχαροπλαστική στην Ευρώπη	45
3.2	Περιγραφή Κλάδου στην Ελλάδα.....	47
3.3	Pest Analysis	54
3.4	Συμπεράσματα Κεφαλαίου	58
4	Κεφάλαιο 4	60
	Φούρνοι Γατίδης	60
4.1	Η Εταιρεία.....	60
4.1.1	Φιλοσοφία.....	60
4.2	Οικονομικά Στοιχεία.....	61
4.3	Τα 5 σημεία Porter	62
4.3.1	Απειλή νεοεισερχόμενων	63
4.3.2	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	64
4.3.3	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	64
4.3.4	Απειλή υποκατάστατων προϊόντων	65
4.3.5	Υφιστάμενος ανταγωνισμός επιχειρήσεων κλάδου	65
4.4	Swot Analysis.....	66
4.4.1	Δυνάμεις.....	67
4.4.2	Αδυναμίες.....	67
4.4.3	Ευκαιρίες	68
4.4.4	Απειλές	68
4.5	Διαχείριση Αλλαγής.....	69
4.6	Συμπεράσματα Κεφαλαίου	71
	Συμπεράσματα	74
	Βιβλιογραφία	77

Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Κύκλος εργασιών και περιθώρια κέρδους.....	42
Διάγραμμα 2. Δείκτες Εμπορίου	45
Διάγραμμα 3. Περιθώρια κέρδους κλάδου ζαχαροπλαστικής.....	46
Διάγραμμα 4. Δείκτες τιμών καταναλωτή ειδών διατροφής (1994-2016)	49
Διάγραμμα 5. Δείκτης εξέλιξης των εταιρειών αρτοποιίας & ζαχαροπλαστικής (2010-2015).....	52
Διάγραμμα 6. Δείκτες κερδοφορίας εταιρειών βιοτεχνικής αρτοποιίας-ζαχαροπλαστικής (2010-2014).....	53
Διάγραμμα 7. ΑΕΠ 1960-2018.....	55
Διάγραμμα 8. Τα 5 σημεία του Porter	63
Διάγραμμα 9. SWOT Analysis.....	69

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1. Επισκόπηση του τομέα των προϊόντων αρτοποιίας έναντι του συνολικού κλάδου τροφίμων και ποτών	41
Πίνακας 2. Επισκόπηση του τομέα των προϊόντων αρτοποιίας έναντι του συνολικού τομέα τροφίμων και ποτών	43
Πίνακας 3. Δομή του κλάδου αρτοποιίας το 2012 και ρυθμός ανάπτυξης 2008-2012(€ δις.)	43
Πίνακας 4. Εμπόριο EU28 με τους κύριους εμπορικούς εταίρους.....	44
Πίνακας 5. Επισκόπηση του τομέα των προϊόντων ζαχαροπλαστικής έναντι του συνολικού κλάδου τροφίμων και ποτών	45
Πίνακας 6. Επισκόπηση του τομέα των προϊόντων ζαχαροπλαστικής έναντι του συνολικού τομέα τροφίμων και ποτών.....	47
Πίνακας 7. Δείκτης τιμών καταναλωτή (2010-2015), (2009=100).....	49
Πίνακας 8. Μέση μηνιαία δαπάνη για είδη αρτοποιίας και προϊόντα ζαχαροπλαστικής ανά γεωγραφική περιοχή (2012 – 2014)	50
Πίνακας 9. Βασικές μακροοικονομικές μεταβλητές, 2009-2015	56
Πίνακας 10. Διαθέσιμο εισόδημα και τελική κατανάλωση, 2010-2013	56
Πίνακας 11. Αριθμοδείκτες, 2013-2015.....	61
Πίνακας 12. Αριθμοδείκτες, 2013-2015.....	62

Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 1. Βασικοί Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	14
Σχήμα 2. Αλληλεπίδραση του Συστήματος με το Περιβάλλον.....	22

1 Κεφάλαιο 1

Βασικές Θεωρητικές Έννοιες

1.1 Εισαγωγή

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό, προκειμένου να επιβιώσει και να επιτύχει στο άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ωστόσο, οι θεωρίες και προσεγγίσεις για τη διαχείριση της αλλαγής που ισχύουν σήμερα τόσο μεταξύ των ακαδημαϊκών όσο και των επαγγελματικών κύκλων είναι συχνά αντιφατικές και ως επί το πλείστον δεν έχουν εμπειρικά στοιχεία τα οποία να στηρίζουν επαρκώς τη φύση της σύγχρονης οργανωτικής διαχείρισης αλλαγής (Ford, Ford and D'Amelio, 2008).

Η γνώση αποτελεί σημαντικό κομμάτι για τη κατανόηση ολόκληρου του συστήματος και όχι μόνο συγκεκριμένων μερών αυτού. Προς αυτή την κατεύθυνση η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να εφαρμόσει διαφορετικές προσεγγίσεις ώστε να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η παρούσα πτυχιακή χρησιμοποιεί τη διαχείριση αλλαγής ως την επικρατέστερη προσέγγιση για την αντιμετώπιση των διαφορών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ως απάντηση στο εξωτερικό σοκ της οικονομικής κρίσης. Η συστημική προσέγγιση αποτελεί αντικείμενο μελέτης των ερευνητών όταν επιθυμούν να αντιμετωπίσουν την επιχείρηση ως ένα σύστημα που επηρεάζεται και επηρεάζει το περιβάλλον, ώστε να μπορέσουν να ερευνήσουν τα παρατηρούμενα φαινόμενα μέσα από μια ολιστική προσέγγιση (Bertalanffy, 1950; Laszlo, 1996; Capra, 1997).

Η συστημική θεωρία προέρχεται από την μετατόπιση της προσοχής από την ανάλυση της μονάδας προς την ανάλυση του συνόλου, λαμβάνοντας υπόψη την παρατηρούμενη πραγματικότητα ως ένα ολοκληρωμένο και αλληλεπιδρούν σύστημα, όπου οι ατομικές ιδιότητες των μεμονωμένων τμημάτων γίνονται δυσδιάκριτες (Jackson, 2003). Αντίθετα, οι σχέσεις μεταξύ των μερών και τα γεγονότα που παράγουν μέσω της αλληλεπίδρασής τους αναδεικνύονται ως τα πλέον σημαντικά για την ανάλυση, καθώς τα στοιχεία του συστήματος παρουσιάζουν λογική συνοχή και αλληλεπιδρούν για έναν κοινό σκοπό (Golinelli *et al.*, 2002).

Η συστημική προσέγγιση υποστηρίζει ότι δεν είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε πλήρως ένα φαινόμενο απλά αναλύοντας τα στοιχειώδη τμήματα του και στη συνέχεια αλλάζοντας αυτά. Θα πρέπει η μεταρρύθμιση να εφαρμόσει ένα παγκόσμιο όραμα ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει με σωστό τρόπο χωρίς να υπάρχουν στοιχεία που δεν συμμετέχουν σε αυτή την μεταρρύθμιση. Ειδικότερα, τα ξεχωριστά στοιχεία του συστήματος αποτελούν συστατικά που συμβάλλουν στην πλήρη κατανόηση των φαινομένων και αναδεικνύουν μια ολιστική προοπτική (α Bertalanffy, 1968).

Η συστημική θεωρία καλύπτει ένα ευρύ πεδίο έρευνας με διαφορετικές εννοιολογήσεις και τομείς εστίασης. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της διαχείρισης και μάρκετινγκ, μια σειρά από συγγραφείς και μελετητές έχουν υιοθετήσει - ρητά ή σιωπηρά - ένα όραμα των οργανισμών, όπως τα συστήματα με στόχο την ανάλυση της σχέσης μεταξύ των οργανισμών και του περιβάλλοντός τους (Tsoukas and Papoulias, 1996; Tushman and O'Reilly, 1996; Todnem, 2005; Lushcer and Lewis, 2008)

Κύριος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση της διαχείρισης αλλαγής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσα από τη συστημική προσέγγιση. Ειδικότερα, αναλύονται οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον κλάδο της βιοτεχνικής αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής στην Ελλάδα ενώ οι λύσεις αναδεικνύονται μέσα από την εφαρμογή της διαχείρισης αλλαγής στη διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων.

Η διάθρωση της εργασίας ξεκινά από το πρώτο κεφάλαιο όπου περιγράφονται οι βασικές θεωρητικές έννοιες όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και η διαχείριση αλλαγής. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται η συστημική θεωρία και αναλύονται σε βάθος τα συστατικά στοιχεία της. Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τον υπό εξέταση κλάδο χρησιμοποιώντας τα βασικά εργαλεία όπως αναδεικνύονται μέσα από τη βιβλιογραφική επισκοπή. Το τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας εξετάζει μια μικρομεσαία επιχείρηση του κλάδου, χρησιμοποιώντας τα εργαλεία του Porter και της SWOT analysis. Παράλληλα περιγράφει τη διαδικασία αλλαγής της επιχείρησης μέσα από την επικοινωνία της με τα άλλα συστήματα που αλληλεπιδρά.

1.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης αλλαγής στους οργανισμούς. Κρίνεται απαραίτητο να αναλυθεί συνοπτικά η έννοια της καθώς και η συμβολή της στη διαχείριση αλλαγής προκειμένου να αναδειχθούν τα βασικά στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα δεν είναι εύκολο να οριστεί καθώς παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις στις απόψεις των θεμελιωτών της (Verbeke, Volering and Hessels, 1998). Ωστόσο, υπάρχουν μερικά στοιχεία που διατηρούνται ακλόνητα ανάμεσα στις διαφορετικές προσεγγίσεις για την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο παρατηρούμενος κοινός τόπος είναι ότι η κουλτούρα είναι ένα σύστημα αξιών που είναι κοινό για τους εργαζόμενους ενός οργανισμού (Rybarczyk, 2015).

Έκτος από τη κοινή φύση της κουλτούρας, οι περισσότεροι ορισμοί εστιάζουν κυρίως στην αντίληψη ότι η οργανωσιακή επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελείται από τις κοινές παραδοχές, αξίες, πεποιθήσεις και κανόνες συμπεριφοράς στο εσωτερικό των οργανισμών. Τα κοινά χαρακτηριστικά συμβάλλουν άμεσα στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι στους οργανισμούς αλληλεπιδρούν και να εκτελούν τα καθήκοντά τους (Cooke and Rousseau, 1998; Hashemi, 2016).

Ο πιο αποδεκτός ορισμός για την οργανωσιακή κουλτούρα προέρχεται από τον Schein (1990) σύμφωνα με τον οποίο, η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στο βαθύτερο επίπεδο των βασικών παραδοχών και πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη των επιχειρήσεων που όμως λειτουργούν ανεξάρτητα μεταξύ τους στο κοινό τους περιβάλλον. Μέσα από αυτή τη διαδικασία και τον συνδυασμό των παραδοχών και των πεποιθήσεων καταρτίζεται η βάση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που πιθανόν να αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, ενώ ευθυγραμμίζονται και με την εσωτερική ολοκλήρωση τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα χωρίζεται σε δυο κύριες κατηγορίες τη δημιουργική και την αμυντική (Gioia, Schultz and Corley, 2000). Η δημιουργική οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις κοινές προσδοκίες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των αναγκών ανώτερης τάξης. Έτσι, η επιχείρηση προσανατολίζεται στην αυτοπραγμάτωση του προσωπικού, διαθέτει ανθρωπιστικό

προσανατολισμό και αναπτύσσει υποστηρικτικές συμπεριφορές που αφορούν στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις του ανθρώπινου δυναμικού της (E. Schein, 1990; Cooke and Szumal, 1993; Chatman, 1994).

Ο τύπος της αμυντικής οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις κοινές προσδοκίες συμπεριφοράς που πληρούν ανάγκες χαμηλότερης τάξης. Οι κανόνες, τα ήθη και οι συμπεριφορές που αναπτύσσονται σε αυτήν την περίπτωση περιλαμβάνουν την ανάγκη για αναγνώριση από τους τρίτους, τη συνενωτική λογική μεταξύ των εργαζομένων σύμφωνα με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, την καλλιέργεια αισθήματος ανάληψης ευθυνών από τους εργαζόμενους στα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας και απόδοσης ευθυνών και λογοδοσίας στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας (Cooke and Szumal, 1993).

Η οργανωσιακή κουλτούρα προσδιορίζεται μέσα από πολλαπλά στοιχεία που αποτελούν ένα σύμπλεγμα εννοιών. Παρακάτω αναλύονται συνοπτικά μερικά από αυτά.

Οργανωσιακή δομή: είναι οι κανόνες που ακολουθεί το σύνολο του οργανισμού τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα και σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων. Εντός αυτού του πλαισίου η οργανωσιακή δομή οριοθετείται από τις λειτουργίες του οργανισμού, την ειδίκευση και τον διαμοιρασμό των εξουσιών. Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού (Covin and Slevin, 1991).

Οργανωσιακό κλίμα: περιλαμβάνει τα στοιχεία που προωθούν την επιχειρησιακή κουλτούρα. Προσανατολίζεται στην κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων και των πελατών μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικών λειτουργιών και των προϊόντων, τη γνώση και την αποδοτικότητα. Απώτερος στόχος είναι η κατάρτιση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Denison, 1996; Schein, 2000).

Εργασιακή συμπεριφορά: Η οργανώσιμη κουλτούρα προσδιορίζεται και από την έννοια της εργασιακής συμπεριφοράς (Glisson and James, 2002). Αυτή η πλευρά της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελείται από μια σειρά στοιχεία που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, τον προσανατολισμό των εργαζομένων και το επίπεδο της δέσμευσης (Miles, 2001).

Οργανωσιακή δέσμευση: σχετίζεται με το επίπεδο της πίστης των εργαζομένων στην επιχείρηση και αφορά την ικανότητα ταύτισης των στόχων των ατόμων με αυτούς της επιχείρησης. Ειδικότερα, περιλαμβάνει την αποδοχή των στόχων και των αξιών της επιχείρησης, την προθυμία για την επίτευξη των στόχων και το αυξημένο επίπεδο συμμετοχής (O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991; Meyer *et al.*, 2002; Mitic *et al.*, 2016).

1.2.1 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Με βάση τις παραπάνω έννοιες και το περιεχόμενό τους, οι ερευνητές όχου συγκεντρώσει τα χαρακτηριστικά των διαφορετικών οργανισμών και τα έχουν κατηγοριοποιήσει δημιουργώντας διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Η πιο διάσημη κατηγοριοποίηση προέρχεται από τους Cameron and Quinn (1999). Η ανάλυση βασίζεται σε τέσσερις διαφορετικές κουλτούρες που περιλαμβάνουν τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού. Παράλληλα, συγκεντρώνει τη διαφορετικότητα και τη σταθερότητα των οργανισμών. Ειδικότερα υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές ομάδες οργανωσιακής κουλτούρας.

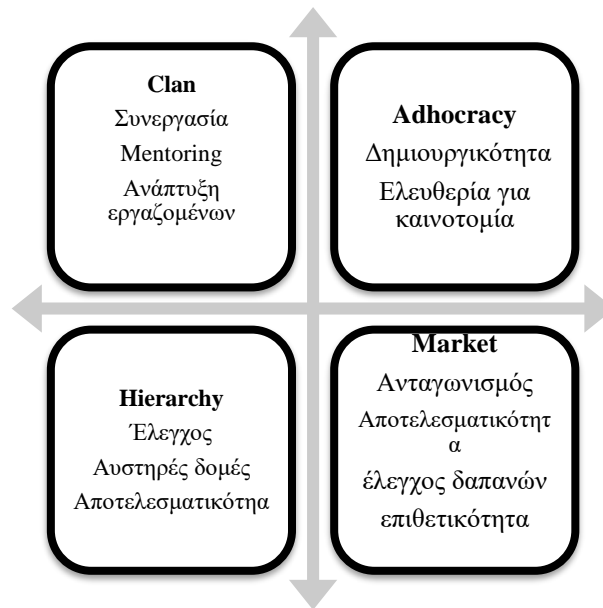
Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων (The Clan Culture): Δίνεται έμφαση στη συνεργασία. Τα μέλη της ομάδας μοιράζονται κοινά σημεία και βλέπουν τους εαυτούς τους ως μέρη μιας μεγάλης οικογένειας που είναι ενεργά και να συμμετέχουν. Η ηγεσία παίρνει τη μορφή της καθοδήγησης, και η οργάνωση δεσμεύεται από τις υποχρεώσεις και τις παραδόσεις. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική εργασία και την επικοινωνία, στην υποστήριξη των συναδέλφων και στην ελευθερία έκφρασης. Ο οργανισμός επιδιώκει την επιτυχία μέσω της πίστης, της αφοσίωσης και της δέσμευσης σε συνδυασμό με τα υψηλά ιδανικά. Η ηγεσία σε αυτήν την οργανωσιακή κουλτούρα παίρνει τη μορφή του mentoring. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η εταιρεία Tom's που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των σχέσεων των εργαζομένων και στον αμοιβαίο σεβασμό.

Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (The Hierarchy Culture): Αυτή η κουλτούρα βασίζεται στη δομή και τον έλεγχο. Το περιβάλλον εργασίας είναι επίσημο, με αυστηρές θεσμικές διαδικασίες όσο αφορά στην καθοδήγηση. Η ηγεσία βασίζεται στον οργανωμένο συντονισμό και στην παρακολούθηση που στοχεύουν στην προβλεψιμότητα των συμπεριφορών. Η δύναμη των ανθρώπων πηγάζει από τη θέση

τους στην ιεραρχία, ενώ οι μάνατζερς έχουν κύρια αποστολή την οργάνωση και τον συντονισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οργανισμοί που είναι γραφειοκρατικοί όπως το Δημόσιο.

Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος (The Adhocracy Culture): αυτός ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας βασίζεται στην ενέργεια και τη δημιουργικότητα. Ο οργανισμός εστιάζει στην πληροφόρηση από το εξωτερικό περιβάλλον και τις αλλαγές του. Η προσαρμοστικότητα του οργανισμού σε αυτές τις αλλαγές είναι στοιχείο της επιτυχίας του. Προκειμένου να το επιτύχει η επιχείρηση, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να διαχειριστούν τους κινδύνους, να είναι δυναμικοί και να πειραματίζονται. Οι ηγέτες σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας είναι καινοτόμοι και εστιάζουν στην πολύπλευρη ανάπτυξη των ατόμων και στην ελευθερία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Facebook.

Μοντέλο Στόχων/Αποδοτικότητας (The Market Culture): Αυτή η κουλτούρα είναι χτισμένη πάνω στη δυναμική του ανταγωνισμού και στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων μέσω της αποδοτικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων. Βασικά χαρακτηριστικά είναι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, η μέτρηση της αποδοτικότητας και ο έλεγχος των δαπανών. Ο αυστηρός καθορισμός των καθηκόντων αποτελεί επίσης σημαντικό κομμάτι της συγκεκριμένης κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι είναι ανταγωνιστικοί και προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα. Η ηγεσία είναι σκληρή και απαιτητική, ενώ το σύνολο της οργάνωσης κινείται επιθετικά ώστε να νικήσει τους ανταγωνιστές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κουλτούρας αποτελεί η General Electric.



Σχήμα 1. Βασικοί Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Θα πρέπει να σημειωθεί ο κάθε οργανισμός μπορεί να συνδυάζει τα διαφορετικά στυλ οργανωσιακής κουλτούρας εξειδικεύοντας στα διαφορετικά τμήμα του και τις ανάγκες τους. Τα διαφορετικά στυλ μπορεί να είναι αντιφατικά εντός ενός οργανισμού ή και συμπληρωματικά, καθιστώντας τις επιχειρήσεις πολύπλοκα συστήματα με έντονες εσωτερικές και εξωτερικές αλληλεπιδράσεις. Σε κάθε περίπτωση, είναι σπάνιο οι επιχειρήσεις να εμφανίζουν ισοκατανεμημένα χαρακτηριστικά από όλες τα στυλ οργανωσιακής κουλτούρας, πάντα κάποιο θα υπερισχύει των υπόλοιπων.

Στην παρούσα δύσκολη οικονομική συγκυρία, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και σε αυτήν την αναγκαιότητα η αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα κρίνεται αναγκαία. Ο μόνος τρόπος για να αλλαχθεί μια οργανωσιακή κουλτούρα και να οδηγήσει σε καθορισμό βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μέσω της κατηγοριοποίησης και της αλλαγής.

1.3 Η διαχείριση αλλαγής

Η διαχείριση αλλαγής μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία της συνεχούς ανανέωσης κατεύθυνση, τη δομή και τις ικανότητες ενός οργανισμού να εξυπηρετήσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών (Moran and Brightman, 2001:111).

Σύμφωνα με τον Burnes (2004) η αλλαγή είναι κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οργάνωσης τόσο σε διαχειριστικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο. Έτσι, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία σχετικά με την αξία της. Κατά συνέπεια, οι οργανωτικές αλλαγές δεν μπορεί να διαχωριστούν από την οργανωσιακή στρατηγική, ή το αντίστροφο (Weick and Quinn, 1999).

Σύμφωνα με τον Goldstein (1994), η οργανωσιακή αλλαγή βασίζεται στη θεωρία της αυτό-οργάνωσης. Το βασικό καθήκον ενός ηγέτη ο οποίος ενδιαφέρεται για την αποτελεσματική αλλαγή είναι να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες προκειμένου να απελευθερώσει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και κατά επέκταση και του ίδιου του οργανισμού.

Η έννοια της αυτό-οργάνωσης είναι μια αυτό-παραγόμενη και αυτό-καθοδηγούμενη διαδικασία. Αναλυτικότερα, η αυτό-οργάνωση αποτελεί μια νέα προοπτική όπου μια ομάδα εργασίας ή ένας οργανισμός είναι σε θέση να αναδιοργανωθεί αυθόρμητα, ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις. Αν υπάρχουν εμπόδια που δυσχεραίνουν την ικανότητά τους για αυτό-οργάνωση, θα πρέπει να αφαιρεθούν. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη συμβατική προσέγγιση για την αλλαγή, ακόμη και αν αυτή συνεπάγεται μια συμμετοχική διαδικασία, συνήθως καθοδηγείται από την ηγεσία και την ιεραρχία.

Η έννοια της αυτό-οργάνωσης κινείται πέρα από την ιδέα ενός αδρανειακού συστήματος που χαρακτηρίζεται από μια έμφυτη αντίσταση στην αλλαγή. Αντ' αυτού, η αλλαγή είναι η συνδεδεμένη με την έννοια ενός ενδογενούς δυναμικού συστήματος που αλλάζει επηρεαζόμενο από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες.

Η αυτό-οργάνωση είναι το αποτέλεσμα της χρήσης και της ενίσχυσης τυχαίων και απρόβλεπτων γεγονότων. Έτσι, η οργανωσιακή αλλαγή δεν αποτελεί μια διαδικασία καταστολής του χάους, αλλά είναι η τάξη που αναδύεται μέσα από αυτό. Οι οργανισμοί

είναι εκπαιδευμένοι να αντιμετωπίζουν τις τυχαίες αποκλίσεις ως πρόβλημα και προσπαθούν να τις ελέγξουν και να τις εξαλείψουν ώστε να διατηρηθεί η ισορροπία.

1.4 Συστημική Θεωρία και Αλλαγή

Η ικανότητα των οργανισμών να διαχειρίζονται την αλλαγή που συμβαίνουν στο παγκόσμιο περιβάλλον γίνεται ολοένα και σημαντικότερη σήμερα, δεδομένης της όξυνσης του ανταγωνισμού και των επιδράσεων της παγκοσμιοποίησης (Cao & McHugh, 2005). Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, διάφορες θεωρίες αναπτύχθηκαν για την ανάλυση των οργανισμών, εκ των οποίων η συστημική προσέγγιση επηρέασε σημαντικά τη θεωρία του μάνατζμεντ, εστιάζοντας στις έννοιες της ισορροπίας και της σταθερότητας (Foster, 2005). Η συστημική προσέγγιση θεωρεί ότι οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν συνεχώς με το περιβάλλον τους, το οποίο συντίθεται από ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ ποικίλων παραγόντων και ομάδων ενδιαφέροντος που βρίσκονται εκτός του ελέγχου τους (Mason, 2007). Σήμερα, με την αύξηση της πολυπλοκότητας του οργανωσιακού περιβάλλοντος, η προσέγγιση αυτή θεωρείται κατάλληλη για τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Η θεωρία των συστημάτων είναι ένα υπόδειγμα που έχει τις ρίζες του στις επιστήμες της βιολογίας, των οικονομικών και της μηχανικής, εστιάζοντας στις αρχές και τους νόμους που μπορούν να γενικοποιηθούν σε διάφορα υποσυστήματα (Yoon & Kuchinke, 2005). Ένα υποσύστημα είναι ένα σύνολο δύο ή περισσότερων στοιχείων, των οποίων η συμπεριφορά επηρεάζει το ένα το άλλο και κατ' επέκταση το όλον. Με άλλα λόγια, ένα σύστημα εμπεριέχει υποσυστήματα των οποίων οι αλληλεπιδράσεις οδηγούν στην ισορροπία σε ένα ευρύτερο σύστημα. Σύμφωνα με τους Capps & Hazen (2002), οι σχέσεις αυτές είναι αλληλεξαρτώμενες, κυκλικές και σταθερές με την πάροδο του χρόνου και θα πρέπει να γίνονται κατανοητές σύμφωνα με τις συνδέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι σαφές πως μία σύγχρονη επιχείρηση λειτουργεί ως ένα ευρύτερο σύστημα που επηρεάζεται από διάφορα υποσυστήματα και περιβαλλοντικές μεταβλητές, όπως είναι η ποιότητα του εργατικού δυναμικού, η διαχείριση της διαφορετικότητας, οι ραγδαία συντελούμενες αλλαγές, η νέα τεχνολογία, οι σύγχρονες μέθοδοι οργάνωσης, η ανάδειξη της οικονομίας των υπηρεσιών και η παγκοσμιοποίηση (Μπατσιάς και συν, 2008). Όπως ισχύει και στο σύνολο των κλάδων

της σύγχρονης οικονομίας, έτσι και στην περίπτωση μίας αλυσίδας καταστημάτων πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, απαιτείται η συστημική προσέγγιση διοίκησης, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταγωνίζεται στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και να είναι αποτελεσματική.

Εξετάζοντας τρεις βασικές συνθήκες που καθιστούν αναγκαία την υιοθέτηση της συστημικής προσέγγισης για αυτού του είδους την επιχείρηση, αρχικά, η νέα τεχνολογία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζει τη λειτουργία της. Συγκεκριμένα, η ταχύτατη διεύθυνση του διαδικτύου συνιστά μία εξέλιξη που έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούν αγορές οι καταναλωτές σήμερα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν γεωγραφικοί περιορισμοί και οι πελάτες να έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν προϊόντα άμεσα και γρήγορα online, χωρίς την ανάγκη φυσικής πρόσβασης σε κατάστημα (Zhou et al, 2007). Δευτερευόντως, η παγκοσμιοποίηση είναι ένας επιπλέον παράγοντας που επιδρά με κρίσιμο τρόπο στη διοίκηση και λειτουργία μίας αλυσίδας πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών. Σήμερα, με την κατάργηση των εμπορικών και γεωγραφικών περιορισμών, οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν αυτά τα προϊόντα διαδικτυακά από online καταστήματα στις διεθνείς αγορές, επωφελούμενοι μάλιστα από χαμηλότερες τιμές και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση (Williams, 2009).

Τέλος, μία ακόμη μεταβλητή του σύγχρονου περιβάλλοντος που αναδεικνύει την ανάγκη υιοθέτησης της συστημικής προσέγγισης είναι οι ραγδαία συντελούμενες αλλαγές, κυρίως σε ότι αφορά τη μείωση του κύκλου ζωής των ηλεκτρονικών προϊόντων, δεδομένων και των αυξανόμενων απαιτήσεων του καταναλωτικού κοινού. Ιδιαίτερα ο κλάδος των ηλεκτρονικών αποτελεί μία από τις δυναμικότερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες της παγκόσμιας οικονομίας, με αποτέλεσμα ο κύκλος ζωής των προϊόντων να συντομεύει ολοένα και περισσότερο (Foucher et al, 1997). Στο πλαίσιο αυτό, μία αλυσίδα πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις καθοριστικές επιδράσεις των προαναφερθέντων μεταβλητών, υιοθετώντας μία συστημική προσέγγιση διοίκησης. Παραδειγματικά, η ίδρυση ηλεκτρονικού καταστήματος, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και των αποθεμάτων, και η εστίαση στην ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων αποτελούν μερικές μόνο από τις διοικητικές αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν για να καταστεί η επιχείρηση βιώσιμη και ανταγωνιστική.

1.5 Παράγοντες της Οργανωσιακής Αλλαγής

Οι θεωρίες της αλλαγής προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τρία βασικά ζητήματα. Αρχικά είναι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το πιο σημαντικό παράγοντα σε μια διαδικασία αλλαγής. Ο ρόλος του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη θέση που του δίνει η κάθε προσέγγιση. Ωστόσο, η ανθρωπινή δράση στη διαδικασία της αλλαγής συνδέεται άμεσα με το ποιος είναι αυτός που δρα στην διεκπεραίωση της αλλαγής (Poole, 2004).

Σε μια επιχείρηση, οι ηγέτες, οι μάνατζερ και τα στελέχη οραματίζονται και σχεδιάζουν τη διαδικασία της αλλαγής σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Εν συνέχεια επιλέγουν και καθηγηθούν το προσωπικό ώστε να επιτελεστεί η αλλαγή που επιθυμούν. Η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτό το σημείο ενώ συχνά πρέπει η ηγεσία που καθηγηθεί την αλλαγή να είναι μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σε αυτό το πλαίσιο η μετασχηματιστική ηγεσία οραματίζεται και εφαρμόζει την αλλαγή μέσα από την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οποσδήποτε, οι εξωτερικοί παράγοντες επιδρούν δραστικά στην επιχείρηση και μπορεί να επηρεάσουν όλες της διαδικασίες αλλαγής ακόμα και υπό την αιγίδα του πιο χαρισματικού ηγέτη. Έτσι, έκτος από τον ηγέτη, η αλλαγή μπορεί να σχετίζεται με πολλές ομάδες στο σύστημα που μπορεί να περιλαμβάνει τους εργαζόμενους, τα στελέχη τους μέτοχους κτλ.

Φυσικά, δεν είναι υποχρεωτικό να είναι μόνο άτομα αυτά τα πολλαπλά υπό-συστήματα που θα συμβάλλουν στην αλλαγή, αλλά μπορεί να είναι και έννοιες. Η έννοια της μάθησης, η οποία αναλύεται παρακάτω, αποτελεί μια τέτοια έννοια. Η μάθηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα της αλλαγής, καθώς το σύστημα μαθαίνει από τα λάθη του και είναι σε θέση να ενσωματώσει τη γνώση μεταβάλλοντας τις διαδικασίες με δημιουργικό τρόπο (Tushman and O'Reilly, 1996).

Υπάρχουν πολλές ακόμα τέτοιες προσεγγίσεις που αντιμετωπίζουν την ανθρωπινή συνεργασία και συλλογικότητα ως καθοριστικό παράγοντα της αλλαγής, ώστε να βελτιωθεί ο οργανισμός. Ωστόσο, είναι αρκετά γενικές ώστε δεν υπάρχει σαφές πλαίσιο αυτής της μεθοδολογίας. Αντίθετα με αυτές τις προσεγγίσεις, οι ορθολογικές

προσεγγίσεις τοποθετούν το άτομο στο κέντρο της αλλαγής, αναδεικνύοντας τη δράση των ατόμων ως μοναδικούς φορείς της αλλαγής.

Οι κύριες προϋποθέσεις της οργανωσιακής αλλαγής διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τη συγκέντρωση πόρων, την προθυμία των ομάδων για την αλλαγή και τη μετασχηματιστική ηγεσία (Levy & Merry, 1986):

- Ο βαθμός της απειλής που προέρχεται από τους ανταγωνιστές, την περιρρέουσα οικονομική κατάσταση και τους πελάτες του οργανισμού.
- Ο βαθμός της επαναστατικότητας της αλλαγής. Αν υπάρχει μεγάλη ασυμβατότητα μεταξύ του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος όπου λαμβάνει χώρα η οργανωσιακή αλλαγή, τότε η εφαρμογή της καθίσταται δύσκολη και ριψοκίνδυνη.
- Ο βαθμός αντοχής απέναντι στην αλλαγή.

Συμπληρωματικά στα παραπάνω, άλλοι παράγοντες μπορεί να είναι οι τεχνολογίες της πληροφορικής, οι συγχωνεύσεις των οργανισμών, ο ανταγωνισμός, οι νόμοι του κράτους, η εξάντληση των φυσικών πόρων και τα πολιτικά συμφέροντα. Οι ευκαιρίες που αναδεικνύονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η ανάδυση νέων αγορών και άλλοι παράγοντες μπορεί επίσης να συμβάλλουν στην αλλαγή των οργανισμών (Mitic *et al.*, 2016). Αντίθετα, η αλλαγή μπορεί να επιβραδυνθεί αν ο οργανισμός είναι σε στάδιο παρακμής, η μη ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό και αν ο οργανισμός είναι επιτυχημένος οπότε δεν παρουσιάζεται τέτοια ανάγκη (Σιώμκος, 1993; Mullins, 2010).

Οι βασικές συνέπειες της οργανωσιακής αλλαγής επιδρούν πρώτα στο άτομο, καθώς είναι ο φορέας της αλλαγής και πρέπει να υιοθετεί νέες τάσεις και να προσαρμόζεται εύκολα. Η αλλαγή των ατομικών χαρακτηριστικών και πεποιθήσεων επιδρά στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και στην κουλτούρα τους βοηθώντας την αλλαγή. Ο συνδυασμός των παραπάνω με την αλλαγή των ικανοτήτων των εργαζομένων σε όρους τεχνολογίας και νέων δεξιοτήτων μπορεί επίσης να συμβάλει στην επιτυχή αλλαγή ενός οργανισμού (Nonaka and Takeuchi, 1995).

1.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο έγινε μια σύντομη επισκόπηση των βασικών εννοιών που θα χρησιμοποιηθούν στην παρούσα εργασία. Η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί βασικό κομμάτι της διαχείρισης αλλαγής που πρέπει μια επιχείρηση να εφαρμόσει προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στη δύσκολη οικονομική συγκυρία. Βασικό κομμάτι αποτελεί η οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων, η όποια καθορίζεται από τα κοινά χαρακτηριστικά των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό σε συνδυασμό με τους στόχους και τις επιδιώξεις του.

Η οργανωσιακή κουλτούρα προσδιορίζεται μέσα από πολλαπλά στοιχεία που αποτελούν ένα σύμπλεγμα εννοιών όπως είναι η οργανωσιακή δομή, το οργανωσιακή κλίμα, η εργασιακή συμπεριφορά και η οργανωσιακή δέσμευση. Παράλληλα, η ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας βασίζεται σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους ανάλογα με τα εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού. Χαρακτηριστικές κατηγορίες είναι το Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων, το Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών, το Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος και το Μοντέλο Στόχων/Αποδοτικότητας.

Αναγνωρίζοντας την κατηγορία οργανωσιακής κουλτούρας, ένας οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει σωστά τη διαχείριση αλλαγής ώστε να ανανεώσει τη δομή και τις ικανότητες του προκειμένου να εξυπηρετήσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών. Η ικανότητα των οργανισμών να διαχειρίζονται την αλλαγή γίνεται ολοένα και σημαντικότερη σήμερα, δεδομένης της όξυνσης του ανταγωνισμού και των επιδράσεων της παγκοσμιοποίησης. Η συστημική προσέγγιση θεωρεί ότι οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν συνεχώς με το περιβάλλον τους, το οποίο συντίθεται από ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ ποικίλων παραγόντων και ομάδων ενδιαφέροντος που βρίσκονται εκτός του ελέγχου τους.

2 Κεφάλαιο 2

Συστημική Θεωρία

Η συστημική θεωρία εισήχθη πρώτη φορά από τον von Bertalanffy (1950) ενώ στην οργανωσιακή θεωρία εφαρμόστηκε από τους (Kahn and Katz, 1996). Η συστημική θεωρία είναι μια οργανωσιακή προσέγγιση που παρομοιάζει την επιχείρηση ως έναν οργανισμό με αλληλοεξαρτώμενα τμήματα, το καθένα με τη δική του συγκεκριμένη λειτουργία και αλληλένδετες ευθύνες.

Ως σύστημα μπορεί να θεωρηθεί μια ολόκληρη επιχείρηση, ένα τμήμα ή μια ομάδα. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να κατανοήσει πλήρως τη λειτουργία του συστήματος καθώς και τη σχέση με τα υπόλοιπα μέρη του συστήματος.

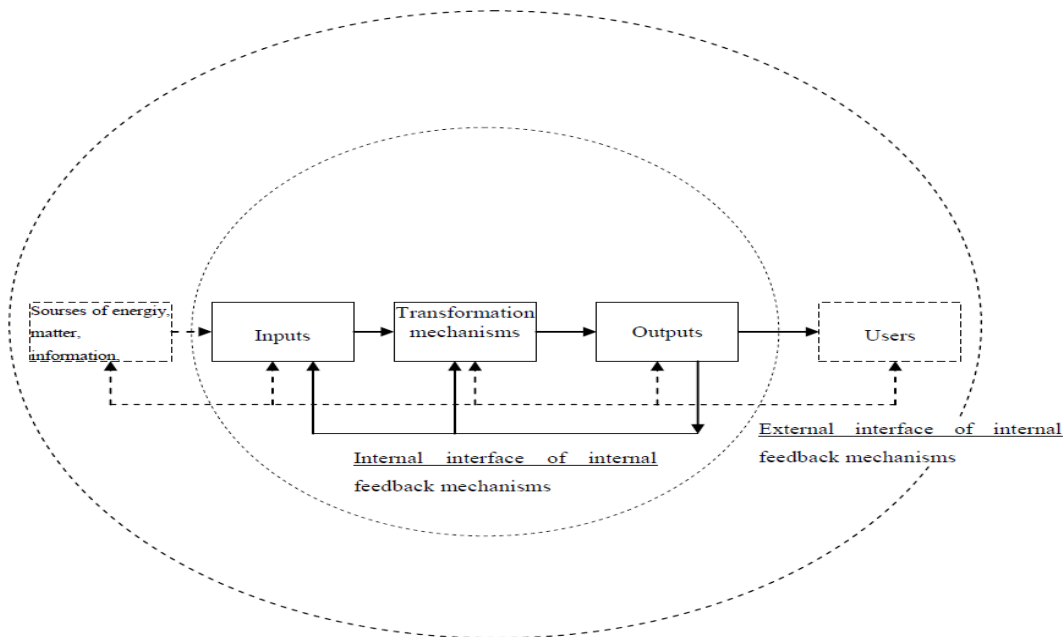
Οι επιχειρήσεις είναι ανοιχτά συστήματα τα οποία αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους και είναι εξαιρετικά πιθανόν να αναπτύξουν νέες δεξιότητες ή ικανότητες μέσα από αυτόν τον διάλογο. Έτσι η εξέλιξη τους είναι δυναμική και προσαρμόζεται στις διαφορετικές κάθε φορά απαιτήσεις. Η συστημική θεωρία αντί να μειώσει την οργάνωση σύμφωνα με τις ιδιότητες των μερών ή των στοιχείων της, επικεντρώνεται στη ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των μερών που τη συνδέουν σε ένα ενιαίο σύνολο.

Οι βασικές αρχές που ακολουθούν τη διαχείριση αλλαγής είναι (Biech, 2007)

1. Η επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα, το οποίο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον και συνεχώς προσαρμόζεται και βελτιώνεται.
2. Η επιχείρηση έχει αμφίδρομη σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον της καθώς επηρεάζεται από αυτό και το επηρεάζει.
3. Προκειμένου ένας οργανισμός να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στο εξωτερικό περιβάλλον, και να λάβει μέτρα για να προσαρμοστεί σε αυτό και να φιλοξενήσει τις αλλαγές, ώστε να παραμένει πάντα σύγχρονος.
4. Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ενός οργανισμού είναι αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα. Ως εκ τούτου, αν ένα τμήμα αυτού αλλάξει, τότε όλο το σύστημα επηρεάζεται.

5. Δεν είναι δυνατόν να γνωρίζουμε τα πάντα για το σύστημα, αλλά σε κάθε περίπτωση οφείλει η διοίκηση να μπορεί να αναγνωρίσει όλα τα στοιχεία που το αποτελούν.

Ένα βασικό σχήμα για την αλληλεπίδραση του συστήματος με το περιβάλλον παρουσιάζεται παρακάτω.



Σχήμα 2. Αλληλεπίδραση του Συστήματος με το Περιβάλλον

Πηγή.(Chow, 2014)

2.1 Σύντομη περιγραφή των Συστημικών Θεωριών

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ένα σύστημα μπορεί να οριστεί ως μια οντότητα, η οποία είναι ένα συνεκτικό σύνολο (Ng, Maull and Yip, 2009; Ng, 2010), έτσι ώστε τα όρια να γίνονται αντιληπτά γύρω από αυτό, προκειμένου να γίνει διάκριση μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων του. Η συστημική θεωρία επομένως, είναι μια θεωρητική προοπτική που αναλύει ένα φαινόμενο που παρατηρείται ως σύνολο και όχι ως απλά άθροισμα των στοιχειωδών τμημάτων (Lewis, 1994; Jackson, 2003).

Τα συστήματα μπορεί να εντοπιστούν στη φύση, στην επιστήμη, στην κοινωνία, σε ένα οικονομικό πλαίσιο, και στο πλαίσιο των συστημάτων πληροφοριών. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των συστημικών θεωριών είναι ότι αναπτύχθηκαν ταυτόχρονα σε διάφορους κλάδους και ότι οι μελετητές εργάζονται αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις

έννοιες που αναπτύσσονται στο πλαίσιο άλλων κλάδων. Επί παραδείγματι για τις φυσικές και οικολογικές επιστήμες (ομοιόσταση και ύπαρξη ισοδύναμων λύσεων Hannan και Freeman, 1977), για τη χημεία και τη βιολογία (αυτοποιητικές πτυχές (Maturana and Varela, 1975), για την κοινωνιολογία και τη ψυχολογία (γνωστική προσέγγιση Clark, 1993), καθώς και για τις τεχνολογίες πληροφορικής (διαδίκτυο Beer, 1975).

Ως αποτέλεσμα, σήμερα έχουμε διάφορα είδη των συστημικών προσεγγίσεων, ενδεικτικά αναφέρονται μερικά (Golinelli *et al.*, 2002):

- Συστήματα παροχής υπηρεσιών (SSMED),
- Βιώσιμα Συστήματα (VSA),
- Έξυπνα συστήματα (από τα συστήματα σκέψης),
- Συστήματα Δικτύων
- Έμβια συστήματα
- Οικονομικά συστήματα
- Κοινωνικά συστήματα
- Θεσμικά συστήματα
- Τεχνολογικά συστήματα
- Εννοιολογικά συστήματα
- Οικοσυστήματα

Αυτή η πληθώρα συστημάτων και θεωριών απέδωσε πλούσιες διεπιστημονικές έρευνες. Παρακάτω θα γίνει μια σύντομη ανάλυση των συστημάτων αυτών.

2.2 Θεωρία Συστηματικής Προσέγγισης (General Systems Theory)

Ο Von Bertalanffy (1956) ορίζει ένα σύστημα ως ένα σύμπλεγμα αλληλεπιδρώντων στοιχείων. Τα συστήματα αυτά μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους κλάδους εισάγοντας ένα νέο παράδειγμα το οποίο έρχεται σε αντίθεση με το ήδη υπάρχον επιστημονικό μοντέλο (Mele, Pels and Polese, 2010). Η Θεωρία της Συστημικής Προσέγγισης πραγματοποιήθηκε από τον Bertalanffy ο οποίος επιχείρησε να ορίσει μία αποκλειστική θεωρία η οποία θα μπορούσε να βρει εφαρμογή σε όλα τα πεδία. Ο Bertalanffy προτείνει τρία πεδία έρευνας (Φιλοσοφία, Επιστήμη, Τεχνολογία) καθώς και άξονες εργασίας (Φιλοσοφία, Θεωρία, Μεθοδολογία, Εφαρμογή) τα οποία

δέχτηκαν θετική κριτική και αποτέλεσαν ένα νέο πρότυπο θεωριών. Βασιζόμενοι στην θεωρία αυτή, οι Burns και Stalker πρότειναν ένα οργανικό μοντέλο το οποίο στηριζόταν σε ποικίλα ενεργητικά στοιχεία όπως την γνώση, την εμπειρία, την προσωπική εργασία, την υπευθυνότητα, την επικοινωνία σε οριζόντια διάταξη, στην ελευθερία κινήσεων υπό την μορφή παροχής συμβουλών και όχι οδηγιών καθώς και την συνεργασία σε όλα τα επίπεδα).

Στη σύγχρονη κοινωνία κυριαρχούν οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις της διοίκησης ενώ αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από επιστήμες όπως τα μαθηματικά, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία και άλλες. Η τρίτη βασική θεωρία που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, η θεωρία της συστημικής προσέγγισης, είναι και η επικρατούσα στην τωρινή εποχή. Κυριότεροι εκφραστές της συγκεκριμένης θεωρίας υπήρξαν οι Bertalanffy, Kast και Rosenzweig, H.A. Simon, T. Parsons, Blau και Scott, Khandwalla, Burns και Stalker και άλλοι (Παπακωνσταντίνου, 1994).

Η θεωρία της συστημικής προσέγγισης αποσκοπεί στην εξεύρεση μιας γενικής θεωρίας των συστημάτων που θα μπορούσε να έχει εφαρμογή σε όλα τα πεδία. Όπως ο ίδιος ο βασικός εκφραστής της συστημικής θεωρίας, Bertalanffy, εξηγεί: «...υπάρχουν τα μοντέλα, οι αρχές και οι νόμοι που ισχύουν για γενικευμένα συστήματα ή τις υποκατηγορίες τους, ανεξάρτητα από το συγκεκριμένο είδος τους, τη φύση των συστατικών στοιχείων τους και τις δυναμικές μεταξύ τους. Φαίνεται θεμιτό να ζητήσω για μια θεωρία, όχι συστημάτων περισσότερο ή λιγότερο ειδικευμένων, αλλά καθολικών αρχών με εφαρμογή σε όλα τα συστήματα γενικά.» (Ludwig von Bertalanffy, 1974).

Προς τη διατύπωση της συστημικής θεωρίας ο Bertalanffy υποδεικνύει τρία πεδία έρευνας συστημάτων: την Φιλοσοφία, την Επιστήμη και την Τεχνολογία, τα οποία αργότερα καθορίστηκαν σε τέσσερις άξονες εργασίας. Στο πεδίο της Φιλοσοφίας, τον πρώτο άξονα εργασιών, αναφέρονται οι τομείς της Οντολογίας, της Επιστημολογίας και της Αξιολογίας των συστημάτων ενώ για το πεδίο της Θεωρίας αναλύονται το σύνολο των αλληλένδετων εννοιών και αρχών που ισχύουν για όλα τα συστήματα. Για τον άξονα της Μεθοδολογίας λαμβάνονται υπόψη το σύνολο των μοντέλων, των στρατηγικών και των μεθόδων καθώς και τα απαραίτητα εργαλεία προς την υλοποίηση

της φιλοσοφίας και της θεωρίας ενώ, τέλος, ο άξονας της εφαρμογής αφορά στην καθολική εφαρμογή και αλληλεπίδραση και των τεσσάρων αξόνων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η κριτική του Laszlo (1996) σχετικά με την ανάπτυξη της θεωρίας της συστημικής προσέγγισης. Αναφέρει, λοιπόν, ότι «...ο Bertalanffy προτείνει μια νέα προοπτική, έναν νέο τρόπο για να γίνει επιστήμη. Δεν ήταν ακριβώς ανάλογος με τον πιο συχνό ορισμό της συστημικής θεωρίας, ότι δηλαδή πρόκειται για μια θεωρία «γενικών συστημάτων». [...] Ο Bertalanffy άνοιξε τις πόρτες για κάτι πολύ ευρύτερο και με πολύ μεγαλύτερη σημασία από ότι μια ενιαία θεωρία. Δημιούργησε ένα νέο πρότυπο θεωριών». (Bertalanffy, 1974).

Αναμενόμενο, επομένως, ήταν οι μεταγενέστεροι του Bertalanffy να εργαστούν πάνω στο πρότυπο που αυτός όρισε. Οι Burns και Stalker προσδιόρισαν την δομή ενός οργανικού μοντέλου συστημάτων, η οποία στηρίζεται σε διάφορα ενεργητικά στοιχεία, όπως:

- Οι εξειδικευμένες γνώσεις και η εμπειρία συμβάλλουν στο σύνολο των οργανωτικών εργασιών.
- Η προσωπική εργασία είναι καθορισμένη από τη συνολική κατάσταση της οργάνωσης.
- Τα μέλη της οργάνωσης αλληλεπιδρώντας, προσαρμόζουν καλύτερα τις εργασίες τους στις ανάγκες.
- Η υπευθυνότητα δεν απαιτείται σε συγκεκριμένους μόνο χώρους αλλά αφορά το σύνολο της οργάνωσης.
- Η δέσμευση προς την οργάνωση δεν είναι απλά τεχνική αλλά κυρίως προσωπική και επαγγελματική.
- Ο έλεγχος, η αρχή (autorite) και η επικοινωνία ασκούνται περισσότερο από επαγγελματικό συμφέρον παρά από αντιθέσεις (contractuelle).
- Οι ορίζοντες επικοινωνίας αποκτούν μεγάλη σημασία και οι κάθετες επικοινωνίες είναι λιγότερο τυπικές.
- Δίνονται λιγότερες οδηγίες και κατευθύνσεις αλλά περισσότερη πληροφόρηση και συμβουλές.
- Η ηθική και το συμφέρον προς την οργάνωση είναι πιο σημαντικά από την εντιμότητα και την υπακοή.

- Ευνοούνται οι συνεργασίες, επαγγελματικές και τεχνικές, με άλλους χώρους.

Το βασικό στοιχείων των συστημάτων είναι ότι εστιάζουν στις αλληλεπιδράσεις. Κεντρικό σημείο της συστημικής προσέγγισης είναι ότι η συμπεριφορά ενός αυτονόμου στοιχείου είναι τελείως διαφορετική από τη συμπεριφορά του ίδιου στοιχείου, όταν αυτό αλληλεπιδρά με άλλα στοιχεία. Ένα άλλο βασικό δόγμα είναι η διάκριση μεταξύ ανοικτών, κλειστών και απομονωμένων συστημάτων. Στα ανοικτά συστήματα υπάρχουν ανταλλαγές ενέργειας, ύλης, ανθρώπων και πληροφοριών με το εξωτερικό περιβάλλον. Στα κλειστά συστήματα δεν υπάρχουν ανταλλαγές πληροφοριών και ύλης, μόνο ανταλλαγές ενέργειας. Στα απομονωμένα συστήματα, δεν υπάρχει ανταλλαγή στοιχείων (Cao, Clarke and Lehane, 2004).

Βασιζόμενοι στα γενικά συστήματα, ο επιστημονικός διάλογος ανέπτυξε πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις. Μεταξύ άλλων αναπτύχθηκε και η προσέγγιση των ανοικτών συστημάτων (Open system theory -OST), η οποία εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ των οργανισμών και του περιβάλλοντος στο οποίο εμπλέκονται. Η προσέγγιση αντικατοπτρίζει την ικανότητα των οργανώσεων να προσαρμοστούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος με ή χωρίς την ανάγκη επεξεργασίας των πληροφοριών (Katz and Kahn, 1978).

Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι οι οικονομικές οντότητες έχουν τη δυνατότητα επεξεργασίας των πληροφοριών αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον τους και παρουσιάζουν περισσότερες δεξιότητες προσαρμογής στις συμφραζόμενες μεταβολές. Παρουσιάζονται δυο επίπεδα στην προσαρμοστικότητα των συστημάτων (Ashby, 1958; Katz and Kahn, 1978; Chow, 2014):

1. **Εξουδετέρωση (counteraction)-πρώτο επίπεδο:** επεξεργασία πληροφοριών από το περιβάλλον ενός οργανισμού. Σχετίζεται με την ικανότητα της διοίκησης να εφαρμόζει συγκεκριμένες συμπεριφορές.
2. **Διεύρυνση (amplification)-δεύτερο επίπεδο:** σχετίζεται με τη θεωρία του κονστρουκτιβισμού που οδηγεί στη διοίκηση μέσω της αυτό-οργάνωσης (von Foerster, 1981).

Οι Katz και Kahn (1978) εφαρμόζουν την έννοια του ανοικτού συστήματος στην οργάνωση. Η οργάνωση θεωρείται ως ένα σύστημα που χτίστηκε μέσα απ την

αλληλεπίδραση των στοιχείων εισόδου-εξόδου όπου η ενέργεια που προέρχεται από την έξοδο επανενεργοποιεί το σύστημα. Οι Emery and Trist (1960) αντιμετώπισαν τους οργανισμούς ως κοινωνικό-τεχνικά συστήματα, υπογραμμίζοντας τα δύο κύρια συστατικά στοιχεία μιας επιχείρησης είναι ο άνθρωπος (κοινωνική συνιστώσα) και οι τεχνολογία και οι μηχανές (τεχνική συνιστώσα).

Τα Βιώσιμα Συστήματα (Viable System Model-VSM), από την άλλη πλευρά, περιγράφουν ένα σύστημα ως μια οντότητα που είναι προσαρμόσιμη με σκοπό την επιβίωση της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Beer, 1972). Το βιώσιμο σύστημα είναι μια αφηρημένη περιγραφή που ισχύει για τις αυτόνομες οργανώσεις. Από τη μεριά της κυβερνητικής αντιπροσωπεύει μια διεπιστημονική μελέτη της δομής των ρυθμιστικών συστημάτων και αναφέρεται στη μελέτη της επίδρασης των ενεργειών στο περιβάλλον και την προσαρμογή του στις νέες συνθήκες.

Όταν εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις το σύστημα VSA, εστιάζει σε εννοιολογικά εργαλεία για την κατανόηση της οργάνωσης των συστημάτων, προκειμένου να επανασχεδιαστούν μέσω της:

- Διαχείρισης αλλαγής
- Κατανόησης της οργάνωσης ως ένα ενιαίο σύνολο
- Αξιολόγησης των βασικών λειτουργιών της εφαρμογής, το συντονισμό, τον έλεγχο, την ευφυΐα και την πολιτική (Brocklesby and Mingers, 2005; Parra-Luna, 2012)

Τέλος, η προσέγγιση των βιώσιμων συστημάτων (VSA) προτείνει μια νέα ερμηνεία των ενοποιημένων στρατηγικών και διοικητικών μοντέλων μέσω της χρήσης υπό και υπέρ συστημάτων. Τα υπό-συστήματα επικεντρώνονται στην ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των εσωτερικών στοιχείων των επιχειρήσεων, ενώ τα υπέρ-συστήματα επικεντρώνονται στις συνδέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων που επηρεάζουν το λειτουργικό πλαίσιο τους (Golinelli *et al.*, 2002; Barile and Polese, 2010).

2.2.1 Κυβερνητική- Cybernetics

Το έργο του Beer (1972) έδωσε μια ισχυρή ώθηση στην θεωρία συστημάτων. Το «μοντέλο βιώσιμων συστημάτων» περιγράφει ένα σύστημα ως μια οντότητα που είναι προσαρμόσιμη για το σκοπό της επιβίωσης σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το βιώσιμο σύστημα είναι μια αφηρημένη κυβερνητική περιγραφή που ισχύει για αυτόνομες οργανώσεις. Αντιπροσωπεύει μια διεπιστημονική μελέτη της δομής των ρυθμιστικών συστημάτων και αναφέρεται στην μελέτη του πώς οι ενέργειες ενός συστήματος δημιουργούν αλλαγές στο περιβάλλον που είναι κατανοητές από το ίδιο το σύστημα από την άποψη της ανάδρασης, επιτρέποντας την προσαρμογή του συστήματος στις νέες συνθήκες. Με άλλα λόγια, το σύστημα μπορεί να αλλάξει τη συμπεριφορά του. Στην κυβερνητική, το σύστημα και το περιβάλλον παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα πολυπλοκότητας, όμως το περιβάλλον έχει βαθμούς πολυπλοκότητας που δεν είναι αντιληπτές από το σύστημα (Golinelli *et al.*, 2002; Barile and Polese, 2010).

2.2.2 Οργάνωση

Οι Katz και Kahn (1978;1996) εφάρμοσαν την έννοια του ανοικτού συστήματος στην οργάνωση. Η οργάνωση σε αυτήν την περίπτωση θεωρείται ως ένα σύστημα που δημιουργείται μέσα από μια ενεργητική και δυναμική διαδικασία εισροών-εκροών, όπου η εκροή του συστήματος διαθέτει την απαραίτητη ενέργεια να επανενεργοποιήσει το σύστημα. Οι κοινωνικές οργανώσεις είναι ανοιχτά συστήματα, λόγω των υλικών ανταλλαγών τους με το περιβάλλον. Η αντιμετώπιση οργανισμών πρέπει να έχει μια κοινωνικό-τεχνική προσέγγιση, υπογραμμίζοντας τα δύο κύρια συστατικά στοιχεία της επιχείρησης, τη κοινωνική συνιστώσα (ανθρώπους), και μια τεχνική συνιστώσα (τεχνολογία και μηχανές) (Rice, 2013; Cummings and Worley, 2014).

2.2.3 Βιολογία και Κοινωνιολογία

Στη δεκαετία του 1970, σημειώθηκε μια νέα σημαντική συμβολή στη θεωρία των συστημάτων, η οποία προήλθε από ένα διαφορετικό σύνολο αρχών. Αυτές ορίζονται ως αυτομάθηση (autolearning), αυτό-οργάνωση (auto-organization) και αυτοποίηση (autopoiesis) (Ballantyne and Varey, 2006).

Από την άποψη αυτή, το σύστημα προσδιορίζεται μέσα από τις διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ της ίδιου και του περιβάλλοντος. Έτσι είναι σε θέση όχι μόνο να οργανώσει τις σχέσεις μεταξύ των μερών του, αλλά και να δημιουργήσει τη δική του αναπαραγωγική διαδικασία. Ο όρος αυτοποίηση εξηγεί τη φύση των συστημάτων που ζουν και δείχνει τη διαδικασία ενός συστήματος που παράγει «το ίδιο από το ίδιο» (Verbeke, Volgering and Hessels, 1998).

Ένα αυτοποιητικό σύστημα θεωρείται κλειστό αναφορικά με την οργάνωση του, αλλά δεν είναι απομονωμένο, καθώς ανταλλάσσει ενέργεια με το περιβάλλον. Δεν προσαρμόζεται στο περιβάλλον του, αλλά το σύστημα και το περιβάλλον συνεχώς εξελίσσονται και συν-καθορίζονται σε μια δομική σύζευξη (Ashby, 1958). Η έννοια της αυτοποίηση έχει επίσης εφαρμοστεί στην κοινωνιολογία, όπου ένα σύστημα ορίζεται από ένα όριο μεταξύ του ίδιου και του περιβάλλοντός του, διαιρώντας το από ένα απείρως πολύπλοκο εξωτερικό (Lewis, 1994; Mele, Pels and Polese, 2010).

Η εσωτερική πλευρά αυτού του συστήματος αντιπροσωπεύεται από μια ζώνη μειωμένης πολυπλοκότητας. Η επικοινωνία μέσα σε ένα σύστημα λειτουργεί επιλέγοντας μόνο έναν περιορισμένο όγκο όλων των διαθέσιμων πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται επίσης «μείωση πολυπλοκότητας» και επιτρέπει την έννοια της αυτο-αναφορικότητας του συστήματος, το οποίο περιλαμβάνει μελέτες σχετικά με την αυτορρύθμιση, αυτο-οργάνωση και αυτοποίηση. Η ιδιότητα της αυτο-αναφορικότητας του συστήματος προσπαθεί να διαχειριστεί την πολυπλοκότητα και να ξεπεράσει την αντίθεση μεταξύ ανοικτών και κλειστών συστημάτων. Κατά αυτήν την άποψη, η εγγύτητα του συστήματος αναφέρεται στην οργάνωση του συστήματος, την ταυτότητά του και την αυτο-αναφορικότητα τους ως μηχανισμός αναπαραγωγής. Από την άλλη πλευρά, η διαφάνεια του συστήματος συνδέεται με την ικανότητα του συστήματος να αντλήσει ενέργεια από το περιβάλλον, την επέκταση της έννοιας της πολυπλοκότητας και της ερμηνείας και την επίλυση των προβλημάτων. Ομοίως, η αρχή της αυτομάθησης επικεντρώνεται στην αναδρομική ισχύ των συστημάτων, όπου η έξοδος γίνεται είσοδος, δημιουργώντας έτσι μορφές μάθησης (Burnes, 2004; Biech, 2007; Chow, 2014).

Τα αυτό-ρυθμιζόμενα συστήματα είναι ικανά για μάθηση. Στην περίπτωση αυτή, το σύστημα εκτελεί μια αντανακλαστική λειτουργία της γνώσης, ερμηνεύοντας το

περιβάλλον με βάση τις δικές του γνώσεις. Τα συστήματα αυτόματης οργάνωσης ολοκληρώνουν τις ενέργειές τους για να αυτό οργανωθούν, μειώνοντας την εσωτερική εντροπία για την αύξηση της εξωτερικής εντροπίας (von Foerster, 1981).

2.2.4 Δυναμική των Συστημάτων και Έξυπνα Συστήματα

Με βάση τις αρχές της αυτο-ρύθμισης και αυτο-οργάνωσης, ο Sterman (2000) επικεντρώθηκε στο οι άνθρωποι μαθαίνουν μέσα και γύρω από πολύπλοκα δυναμικά συστήματα, τονίζοντας τη μάθηση ως μια διαδικασία ανάδρασης. Η μάθηση είναι μια διαδικασία ανατροφοδότησης κατά την οποία οι αποφάσεις των ατόμων αλλάζουν τον πραγματικό κόσμο, ανατροφοδοτούν τις πληροφορίες σχετικά με το αποτέλεσμα και αναθεωρούν τις αποφάσεις που παίρνουν μέσα από μια συστηματική νοητική διαδικασία (Argyris, 1991, 2000; Barile and Polese, 2010). Ωστόσο, τα κοινωνικά συστήματα που συχνά περιγράφονται από τις επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν εμπόδια στη διαδικασία μάθησης, η οποία χαρακτηρίζεται και αργή. Πολύ συχνά, οι λειτουργίες ανατροφοδότησης είναι εσφαλμένες, οδηγώντας σε επιβλαβείς συμπεριφορές και πεποιθήσεις (Sterman, 2000).

Η έννοια της μάθησης είναι κεντρικής σημασίας για τα έξυπνα συστήματα, τα οποία προορίζονται να είναι οντότητες ειδικά σχεδιασμένες για τη σοφή και διαδραστική διαχείριση των στοιχείων και των στόχων του συστήματος. Επίσης διακρίνονται για την ικανότητα αυτο-αναδιάταξης, προκειμένου να εκτελέσουν ενέργειες απαραίτητες για τη διαχρονική ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων συμμετεχόντων (Parra-Luna, 2012).

Τα χαρακτηριστικά των «έξυπνων» συστημάτων επηρεάζουν και τα δύο στάδια (είσοδος-έξοδος). Κατά το στάδιο της εισόδου, τα συστήματα πρέπει να παρακολουθούν, προκειμένου να εντοπίσουν τα βασικά στοιχεία για την αυτο-ρύθμιση και την αναδιαμόρφωση, ενώ το στάδιο εξόδου θα πρέπει να βασίζεται σε μοντέλα και εργαλεία ικανά να επιτρέπουν λειτουργικές αλλαγές και αύξηση της αποτελεσματικότητας του χρόνου. Τα συστήματα αυτά χαρακτηρίζονται έξυπνα, επειδή αντιδρούν μέσω της τεχνολογίας και να επιδιώκουν τη συνετή και έξυπνη χρήση των πόρων σύμφωνα με τις προτάσεις της VSA (Hashemi, 2016).

2.3 Βασικά Χαρακτηριστικά Συστημικής Θεωρίας

Ένα σύστημα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο από αντικείμενα τα οποία είναι ενωμένα υπό κάποια μορφή τακτικών αλληλεπιδράσεων και αλληλεξαρτήσεων. Επί παραδείγματι ένα σύστημα μπορεί να είναι φυσικό (λίμνη) ή να κατασκευασμένο (κυβέρνηση) ή εννοιολογικό κατασκευάσμα (σχέδιο). Επίσης μπορεί να είναι κλειστό (χημικές ενώσεις) ή ανοιχτό, στατικό (γέφυρα) ή δυναμικό (άνθρωπος) (Mele, Pels and Polese, 2010).

Το σύστημα μπορεί να αναλυθεί σε σχέση με τα στοιχεία που συναποτελείτε. Τα χαρακτηριστικά του συστήματος συμπεριλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά του, τις εισροές του και τις εκροές του καθώς και τις σχέσεις που δημιουργούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συστατικών και των χαρακτηριστικών του (Tien and Berg, 2003).

Η βασική μονάδα ανάλυσης είναι «ένα σύστημα» που αποτελείται από πολλά μέρη ή δομές (Parsons, 1965). Οι ιεραρχικές δομές ενός συστήματος αναφέρονται πάντα σε σχέση με τα υπό-συστήματα που αφορούν τις σχέσεις που ανατάσσονται εντός των συστημάτων και σε σχέση με τα υπέρ-συστήματα που αφορούν τον τρόπο διοίκησης τους (Barile and Polese, 2010).

Η εισαγωγή αυτών των εννοιών προκαλεί το ζήτημα των ορίων του συστήματος. Η άποψη αυτή έχει δεχθεί κριτική ανά καιρούς. Ειδικότερα, όπως η επαφή δημιουργεί αυξήσει της συμμετοχής σε ένα δεδομένο σύστημα, αυτό τείνει να απορροφήσει τα υπέρ-συστήματα και υποσυστήματα, προκειμένου να αναπτυχθεί ως ένα ολόκληρο σύστημα (Barile 2006, 2008).

Όπως συζητήθηκε προηγουμένως, είναι δυνατόν να εξεταστεί ένα σύστημα ως ανοιχτό αν είναι σε θέση να ανταλλάσσουν ενέργεια, ύλη και πληροφορίες με το περιβάλλον. Οι ανταλλαγές αυτές οδηγούν σε εσωτερικές διαδικασίες μετασχηματισμού των στοιχείων όπως η ομοιόσταση, η αυτορρύθμιση, η ισορροπία, η αυτοποίηση, η ύπαρξη ισοδύναμων λύσεων ή αμετάκλητων λύσεων:

- **Ομοιόσταση (Homeostasis)** βασίζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του συστήματος και του εξωτερικού περιβάλλοντος, και επιτρέπει στο σύστημα να διατηρήσει μια κατάσταση ισορροπίας διαχρονικά (Meyer *et al.*, 2002).

- **Αυτορρύθμιση (Self-Regulation)** είναι ένας προσαρμοστικός μηχανισμός που επιτρέπει στο σύστημα να διατηρήσει μια ισορροπημένη κατάσταση, εντός των ορίων της δομής του και μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών με τον έξω κόσμο (Beer, 1972).
- **Ισορροπία/Balance (Equilibrium/Balance)** αντιπροσωπεύει τη στάση και την ικανότητα να παρέχει την κατάλληλη συνεισφορά στις ανάγκες ορισμένων ή όλων των παραπάνω συστημάτων, στο πλαίσιο των συστημάτων αναφοράς (Beer, 1972).
- **Αυτοποίηση (Autopoiesis)** είναι μια αυτο-οργάνωση χαρακτηριστικό των συστημάτων που διεγείρουν ένα επιλεκτικό μηχανισμό για την ευθυγράμμιση εσωτερική πολυπλοκότητα των συστημάτων με το σύνθετο περιβάλλον (Maturana and Varela, 1975).
- **Ύπαρξη ισοδύναμων λύσεων (Equifinality)** είναι η αρχή που αναφέρεται στα ανοιχτά συστήματα κατά την οποία τα συστήματα επιτυγχάνουν τον ίδιο σκοπό ή ισορροπία, ξεκινώντας από τις συνθήκες ή διαφορετικές διαδρομές (Katz and Kahn, 1978).
- **Κοινή αμετάκλητη (Common finality)** είναι η αρχή που είναι απαραίτητη για την επιβίωση ενός συστήματος και θεωρεί τους οργανισμούς ως ένα σύνολο τμημάτων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, οργανώνονται και καταφέρνουν να φτάσουν στο ίδιο τελικό στόχο (von Bertalanffy, 1962).

Εντός της συστημικής θεωρίας είναι σημαντικό να αναδειχθεί η σχέση παρατηρητή / παρατηρούμενου, τονίζοντας τη βαρύτητα της συγκεκριμένης άποψης στην ερμηνεία της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η συμπεριφορική προσέγγιση υπογραμμίζει τη σημασία των φυσικών προσώπων κατά την εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Barile and Polese, 2010; Mele, Pels and Polese, 2010). Το παραπάνω υποδηλώνει την ανάγκη να εξεταστεί η δυναμική των κοινωνικών σχέσεων, τον τρόπο ζωής του καθενός, τα ατομικά κίνητρα και τις μεμονωμένες συνθήκες (Golinelli *et al.*, 2002; Gatti, Biferali and Volpe, 2009).

Με λίγα λόγια, η έννοια του συστήματος δεν είναι συνδεδεμένη με την έννοια της αντικειμενικότητας, αλλά αντ' αυτού αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη άποψη και μπορεί να ποικίλει από άτομο σε άτομο και εξαρτάται αυστηρά από την αντίληψη του ατόμου, πλαισιωμένη στο χρόνο και στο χώρο.

2.4 Η Εφαρμογή της Συστημικής Θεωρίας στη Διοίκηση

Η συστημική θεωρία μπορεί να εφαρμοστεί στη διοίκηση μέσα από την ευθυγράμμιση διαφορετικών εννοιών στο βασικό στόχο των επιχειρήσεων που είναι η κερδοφορία και η ανάπτυξη στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία που συντελούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

2.4.1 Γνώση (Knowledge)

Κάτω από αυτήν την έννοια, η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα μάθησης που κατέχει μια σειρά δεξιότητες και ικανότητες που του επιτρέπει να παράγει τη δική του γνώση (Nonaka and Takeuchi, 1995). Έτσι, η επιχείρηση αποτελεί ένα γνωστικό σύστημα που δημιουργεί πληροφορίες και ενεργοποιεί τις δεξιότητες της με σκοπό την παραγωγή γνώσης μέσα από συνεχείς διεργασίες (Goldstein, 1994).

Η γνώση αποτελεί το επίκεντρο μιας αυτοποιητικής διαδικασίας παραγωγής των πόρων, η οποία δημιουργεί μια κυκλική συμπεριφορά για τους πόρους, η οποία επιτρέπει σε ολόκληρο το σύστημα να λειτουργήσει.

Ο Senge (1990) αναλύει πώς η συστημική μέθοδος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να γίνουν οργανισμοί μάθησης. Αντιμετωπίζει τα συστήματα σκέψης, τη προσωπική γνώση, τα νοητικά μοντέλα, με βάση το κοινό όραμα, και τη μάθηση της ομάδας ως βάση για την ανάπτυξη των τριών βασικών ικανοτήτων μάθησης: την προώθηση της προσροφούμενης πληροφορίας, την ανάπτυξη του αναστοχαστικού διαλογου και την κατανόηση της πολυπλοκότητας.

2.4.2 Αξία

Η προσέγγιση αυτή εξετάζει την επιχείρηση ως ένα ολιστικό σύστημα, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ενοποίησης μεταξύ των παραγόντων που παρεμβαίνουν στην διαδικασία της δημιουργίας αξίας (Grant, Shani και Krishnan, 1994). Η αξία της επιχείρησης μπορεί να εκφραστεί ως η «δυνατότητα της ύπαρξης, ανάπτυξης, εξέλιξης» (Vicari, 1992). Η δημιουργία επιχειρηματικής αξίας σχετίζεται τόσο με το υπό-σύστημα (μέσω της διαχείρισης της ποιότητας, δραστηριότητες E & A, εσωτερικού ελέγχου, ανατροφοδότησης κλπ) και στο υπέρ-σύστημα (μέσω της

συνεργασίας και της βελτίωσης του ενεργητικού από την άποψη των τεχνικών, γνωστικών, σχεσιακών και προσαρμοστικών πτυχών) (Mele και Polese, 2010). Για παράδειγμα, η συστημική προσέγγιση επιτρέπει σε κάποιον να κινηθεί από την επιχείρηση σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού (Mele, 2003) ή το δίκτυο (Polese, 2004), με τη συμμετοχή πολλών φορέων του συστήματος (επιχειρήσεις, ιδιώτες, περιφέρειες, έθνη, τους πελάτες, τις αγορές) (Alter, 2008).

2.4.3 Ποιότητα

Τα θέματα ποιότητας, είναι απαραίτητο να εστιάσουν στη σύνδεση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και της συστημικής θεωρίας (Kim and Lee, 2013). Στη ΔΟΠ, η συστημική αντίληψη της επιχείρησης ενισχύεται από την έμφαση που δίνει στη σημασία των σχέσεων των μερών στο στόχο που πρέπει να επιτευχθεί (Hafeez, Malak and Abdelmeguid, 2006). Η ΔΟΠ αποτελεί ένα σύστημα μάθησης, το οποίο κάθε ομάδα μπορούν να μάθουν πως θα μαθαίνουν, μέσω της εκμάθησης νέων δεξιοτήτων προς όφελος της κοινωνίας (Koc, 2006).

2.4.4 Περιβάλλον

Με την υπόθεση ότι ο οργανισμός είναι το σύστημα σε μικρό επίπεδο, τότε το εξωτερικό περιβάλλον είναι το σύστημα σε μακρο επίπεδο. Στην προσέγγιση των συστημάτων, η λήψη της απόφασης, με την ανάλυση της δομής του συστήματος και τη δομή του υπέρ συστήματος, χρησιμοποιώντας όλες τις παραμέτρους και ενισχύοντας τις δράσεις του ώστε να εξασφαλιστεί η επιβίωση του, τροποποιώντας έτσι τα σύνορα μεταξύ του συστήματος και των επιμέρους υπέρ-συστημάτων.

Μπορούν με αυτό το τρόπο να δημιουργηθούν δυο διαφορετικά περιβάλλοντα. Στη μια περίπτωση το περιβάλλον έχει συγκεκριμένα όρια και τοποθετείται μέσα στην πραγματικότητα ως ανεξάρτητη οντότητα. Αντίθετα, η εναλλακτική πρόταση υιοθετεί μια εναλλακτική υπόθεση που απορρίπτει την ιδέα μιας εξωτερικής αντικειμενικής πραγματικότητας. Έτσι, το περιβάλλον θεωρείται ως μια νοητική αναπαράσταση που ενσωματώνονται σε μια γνωστική δομή που έχει θεσπιστεί εκ των υστέρων και είναι κατασκευασμένη από τις διακριτές εμπειρίες των στελεχών (Waring, 1996; Weick and Quinn, 1999). Η άποψη αυτή δημιουργεί την πιθανότητα οι διαφορετικές επιχείρησης

να αντιλαμβάνονται τελείως διαφορετικά το εξωτερικό περιβάλλον τους και να εντοπίζουν διαφορετικές συνθήκες στην αγορά.

Εντός αυτού του πλαισίου, η οργάνωση είναι ενσωματωμένη σε ένα σύνολο διεπιχειρησιακών σχέσεων. Η συστημική προσέγγιση σε αυτήν την περίπτωση εντοπίζει τις αλληλεπιδράσεις των επιχειρήσεων οι οποίες λειτουργούν ως σύστημα δημιουργώντας την αγορά (Ashby, 1958).

2.4.5 Σχέσεις

Η συμπεριφορά της ανταγωνιστικής επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανότητα να εντοπίζει και να διαχειρίζεται τις λειτουργίες και τις σχέσεις, δημιουργώντας έτσι διαύλους επικοινωνίας, οργάνωση της ροής των πληροφοριών, καθώς και τον εξορθολογισμό και την εναρμόνιση της ανάπτυξης της ευθυγραμμιζόμενη με όλες τις εξωτερικές σχέσεις.

Η διακυβέρνηση των βιώσιμων οργανισμών πρέπει να αντιμετωπίσει και να κατευθύνει το σύστημα προς ένα τελικό στόχο, μετατρέποντας τις στατικά διαρθρωτικές σχέσεις σε δυναμικές αλληλεπιδράσεις με άλλα βιώσιμα συστήματα. Η ικανότητα να οργανώσει τις σχέσεις και να σκιαγραφήσει την αποτελεσματικότητα της κυβερνητικής δράσης της, συμβάλλει στην ισορροπία του συστήματος και στην ικανοποίηση των προσδοκιών των υπέρ-συστημάτων. Για τις επιχειρήσει, αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα να εξετάζουν τη συμβατότητα μεταξύ συστημικών οργανισμών και να βελτιώνουν την αποτελεσματική και αρμονική συνύπαρξη τους.

2.4.6 Προσαρμογή

Σύμφωνα με την προσέγγιση των βιώσιμων συστημάτων, κάθε οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να διατηρήσει τη βιωσιμότητα και τη σταθερότητά του, δημιουργώντας το δικό εσωτερικό περιβάλλον ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα εξωτερικά ερεθίσματα. Οι οργανισμοί θεωρούνται βιώσιμα συστήματα εάν είναι σε θέση να επιβιώσουν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, λόγω των συνεχών δυναμικών διεργασιών και διάφορα είδη εσωτερικές αλλαγές (προσαρμογή) (Barile and Polese, 2010).

2.4.7 Πολυπλοκότητα

Τα συστήματα δικτύων (Networked systems) μπορεί να περιγράφουν με βάση τρεις παραμέτρους (Barile and Polese, 2010):

- **Ποικιλία:** πιθανή διακύμανση που ένα φαινόμενο μπορεί να παρουσιαστεί στον παρατηρητή.
- **Μεταβλητότητα:** διακύμανση στην ποικιλία που παρατηρήθηκε με την πάροδο του χρόνου.
- **Απροσδιοριστία:** η ικανότητα των επιχειρήσεων να κατανοήσουν πλήρως το φαινόμενο.

Ξεκινώντας από τις διακρίσεις αυτές, είναι δυνατό να αντιμετωπιστεί η σχετική έννοια της πολυπλοκότητας, η οποία μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη για την ερμηνεία των συστημάτων, δεδομένου ότι αυτά είναι πολύπλοκα και προσαρμοστικά συστήματα. Τα συστήματα αποτελούν μορφές που απαρτίζονται από πολλαπλές διασυνδέσεις, έχουν την ικανότητα της προσαρμογής και την ικανότητα να αλλάζουν ώστε να μάθουν από την εμπειρία.

Τα παραπάνω στοχεύουν στην ανάδειξη ορισμένων στοιχείων της συστημικής θεωρίας και στην εφαρμογή τους στη διοίκηση των οργανισμών. Τα στελέχη οφείλουν να εξοικειωθούν με την έννοια των συστημάτων και των συνδεδεμένων αποτελεσμάτων.

Οι ίδιοι οφείλουν επίσης να σχεδιάσουν τις διαρθρωτικές προσαρμογές για να εξασφαλιστεί την επιβίωση του όλου συστήματος, μέσω της συνεχούς διαμόρφωσης νέων ερμηνειών των επιχειρηματικών σεναρίων, προκειμένου να εντοπίσουν την κατάλληλη στρατηγική. Η προσαρμοστική και δυναμική συμπεριφορά των στελεχών θα πρέπει να βασίζεται στους εννοιολογικούς πυλώνες της συστημικής προσέγγισης ώστε η αλλαγή να είναι βιώσιμη και μακροχρόνια αποδοτική.

2.5 Η επιχείρηση ως Σύστημα

Η κλασική προσέγγιση τονίζει τις τεχνικές απαιτήσεις ενός οργανισμού και τις ανάγκες του χωρίς να λαμβάνει υπόψη τους ανθρώπους. Αντίθετα, η προσέγγιση των κοινωνικών σχέσεων τονίζει τις ψυχολογικές και κοινωνικές πτυχές των εργαζομένων εξετάζοντας τους οργανισμούς μέσα από το πρίσμα των σχέσεων που εδραιώνονται (Mullins L.J., 2005).

Ο Mullins υποστήριξε ότι η προσέγγιση των συστημάτων προσπαθεί να συμβιβάσει τις δύο αυτές παλαιότερες προσεγγίσεις. Σύμφωνα με τον ίδιο, η προσοχή εστιάζεται στη συνολική οργάνωση της εργασίας και τις αλληλεξαρτήσεις της δομής και της συμπεριφοράς, καθώς και το εύρος των μεταβλητών μέσα στον οργανισμό. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να αντιπαραβληθεί με την οργάνωση ως ξεχωριστά μέρη. Επίσης, επισημαίνει ότι η προσέγγιση των συστημάτων ενθαρρύνει τους οργανισμούς να θεωρηθούν τόσο ως σύνολο όσο και ως μέρος ενός ευρύτερου περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μέρος μιας οργανωτικής δραστηριότητας επηρεάζει όλα τα άλλα μέρη (Chikere and Nwoka, 2015).

Η οργάνωση των επιχειρήσεων είναι ένα ανοικτό σύστημα, όπου υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση με το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον του οποίου αποτελεί μέρος. Η προσέγγιση των συστημάτων βλέπει την οργάνωση στο συνολικό περιβάλλον της και τονίζει τη σημασία των πολλαπλών καναλιών αλληλεπίδρασης. Η προσέγγιση των συστημάτων βλέπει την οργάνωση ως σύνολο και περιλαμβάνει τη μελέτη της οργάνωσης όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των τεχνικών και κοινωνικών μεταβλητών εντός του συστήματος. Αλλαγή σε ένα μέρος, τεχνικό ή κοινωνικό θα επηρεάσει και τα άλλα μέρη καθώς και το όλο σύστημα.

Η οργάνωση, όπως υποστηρίζεται από αρκετούς επιστήμονες, αποτελείται από αλληλένδετα μέρη γνωστά ως υποσυστήματα. Αυτά τα υποσυστήματα συνεργάζονται για να συμβάλλουν στην επιβίωση και την επιτυχία της οργάνωσης συνολικά (Tsoukas and Papoulias, 1996; Tushman and O'Reilly, 1996; Turner, 2016).

Η αρχή της συστημικής θεωρίας και της και η εφαρμογή της στη σύγχρονη προσέγγιση της ημερήσιας διοίκησης αποτελεί βασική έννοια της συγκεκριμένης προσέγγισης. Σύμφωνα με τον Von Bertalanffy (1968), ο όρος σύστημα συνεπάγεται μια σειρά

στοιχείων που αλληλεπιδρούν. Ο Waring (1996) ορίζει ως σύστημα ένα απλό επίπεδο αναγνωρίσιμο σύνολο, το οποίο αποτελείται από έναν αριθμό τμημάτων (που ονομάζει εξαρτήματα) τα οποία συνδέονται με οργανωμένο τρόπο (δομή του συστήματος). Αυτά τα συστατικά αλληλεπιδρούν. Η βασική περιγραφή καλύπτει τη δημοφιλή ιδέα των διασυνδεδεμένων τμημάτων και διαδικασιών. Επίσης ο ισχυρισμός ότι η προσέγγιση του συστήματος για τη διαχείριση συνεπάγεται την εφαρμογή των συστημάτων ιδεών όπως την εμφάνιση και την ιεραρχία (πολυεπίπεδη δομή), την επικοινωνία και τον έλεγχο για την αντιμετώπιση των προβληματικών καταστάσεων (Verbeke, Volering and Hessels, 1998).

2.5.1 Ιδιότητες ενός Ιδανικού Συστήματος

Σύμφωνα με τον Harry (1990) τα ακόλουθα στοιχεία αποτελούν ενδείξεις ενός συστήματος οργάνωσης:

- **Συστατικά:** ένα σύστημα αποτελείται από περισσότερα από ένα μέρη που ονομάζονται συστατικά στοιχεία ενός συστήματος. Ένα συστατικό αναφέρεται σε οτιδήποτε το οποίο είναι μέρος ενός συστήματος ή υπό-σύστημα. Ο όρος στοιχείο υπονοεί τα μικρότερα συστατικά που κάποιος επιθυμεί να προσδιορίζονται χωριστά. Η οργάνωση ενός συστήματος είναι οι προδιαγραφές των σχέσεων μεταξύ των στοιχείων του συστήματος.
- **Σύνδεση:** Τα συστατικά στοιχεία ενός συστήματος που συνδέονται μεταξύ τους με συγκεκριμένη μορφή.
- **Δομή:** Η μορφή των συνδέσεων δημιουργείται με έναν οργανωμένο τρόπο που ονομάζεται δομή. Οι έννοιες της δομής και της οργάνωσης γίνονται πιο ενδιαφέρουσες σε μεγάλα συστήματα, όπου δυο ή περισσότερες δομές μπορούν να συμβαίνουν ταυτόχρονα.
- **Αλληλεπίδραση:** Τα συστατικά επηρεάζουν το ένα το άλλο από την παρουσία τους ή την απομάκρυνση από το σύστημα που προκύπτει από την αλληλεπίδραση με τα περιβάλλοντα συστήματα.
- **Διαδικασία:** οι αλλαγές που προκύπτουν από αυτές τις αλληλεπιδράσεις που ονομάζονται διαδικασίες.
- **Αναδύμενες ιδιότητες:** Ένα σύστημα είναι ένα σύνολο που παρουσιάζει ιδιότητες που έχουν μόνο νόημα όσον αφορά τις διαδραστικές διαδικασίες των συστατικών του.

- **Ταυτότητα:** Οι ιδιότητες ενός συστήματος που επιτρέπει να μπορεί να αναγνωρίζεται και να διαχωρίζεται από άλλα πράγματα που δεν αποτελούν μέρος του συστήματος.
- **Περιβάλλον:** Υπάρχουν πράγματα που δεν αποτελούν μέρος του συστήματος, το οποίο επηρεάζει σημαντικά, αλλά τα οποία το σύστημα μπορεί να επηρεάσει μόνο οριακά, που ονομάζεται το περιβάλλον του συστήματος.
- **Σύλληψη:** ένα σύστημα είναι μια έννοια της οποίας η ιδιαίτερη μορφή αντικατοπτρίζει τους στόχους και τις αξίες του ατόμου ή της ομάδας που το συναποτελούν (Brocklesby and Mingers, 2005; Chad, 2015).

2.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η βασική της συστημικής θεωρίας προήλθε από τον von Bertalanffy (1950) ενώ στην οργανωσιακή θεωρία εφαρμόστηκε από τους (Kahn and Katz, 1996). Η συστημική θεωρία είναι μια οργανωσιακή προσέγγιση που παρομοιάζει την επιχείρηση ως έναν οργανισμό με αλληλοεξαρτώμενα τμήματα, το καθένα με τη δική του συγκεκριμένη λειτουργία και αλληλένδετες ευθύνες.

Η προσομοίωση της επιχείρησης με ένα ανοικτό συστήματα το οποίο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον και είναι εξαιρετικά πιθανόν να αναπτύξει νέες δεξιότητες ή ικανότητες αποτελεί βασική αρχή αυτής της προσέγγισης. Η θεωρία των συστημάτων δεν μειώνει την οργάνωση, αντίθετα εστιάζει στη ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των μερών που τη συνδέουν σε ένα ενιαίο σύνολο.

Στη σύγχρονη κοινωνία κυριαρχούν οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις της διοίκησης ενώ αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από επιστήμες όπως τα μαθηματικά, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία και άλλες. Το βασικό στοιχείο των συστημάτων είναι ότι εστιάζουν στις αλληλεπιδράσεις. Κεντρικό σημείο της συστημικής προσέγγισης είναι ότι η συμπεριφορά ενός αυτόνομου στοιχείου είναι τελείως διαφορετική από τη συμπεριφορά του ίδιου στοιχείου, όταν αυτό αλληλεπιδρά με άλλα στοιχεία.

Η συστημική θεωρία μπορεί να εφαρμοστεί στη διοίκηση μέσα από την ευθυγράμμιση διαφορετικών εννοιών στο βασικό στόχο των επιχειρήσεων που είναι η κερδοφορία και η ανάπτυξη στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προς αυτήν την

κατεύθυνση, η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίζει τους μηχανισμούς που επηρεάζουν παράγοντες των συστημάτων όπως είναι η γνώση, η αξία, η ποιότητα, το περιβάλλον, οι αναδυόμενες σχέσεις, η προσαρμογή της επιχείρησης στα ερεθίσματα και η πολυπλοκότητα του συστήματος.

Η θεώρηση της επιχείρησης ως ένα σύστημα προσπαθεί να συνδυάσει τις τεχνικές απαιτήσεις της λειτουργίας της με τους ψυχολογικούς παράγοντες που επιδρούν σε αυτήν μέσα από τους εργαζόμενους. Έτσι η επιχείρηση αποτελεί ένα ανοιχτό σύστημα, όπου υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση με το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον του οποίου αποτελεί μέρος. Η προσέγγιση των συστημάτων βλέπει την οργάνωση στο συνολικό περιβάλλον της και τονίζει τη σημασία των πολλαπλών καναλιών αλληλεπίδρασης. Η προσέγγιση των συστημάτων βλέπει την οργάνωση ως σύνολο και περιλαμβάνει τη μελέτη της οργάνωσης όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των τεχνικών και κοινωνικών μεταβλητών εντός του συστήματος. Αλλαγή σε ένα μέρος, τεχνικό ή κοινωνικό θα επηρεάσει και τα άλλα μέρη καθώς και το όλο σύστημα.

Τα βασικά στοιχεία ενός συστήματος οργάνωσης συνοπτικά είναι τα συστατικά, η σύνδεση, η δομή, η σύνδεση, η αλληλεπίδραση, η διαδικασία, οι αναδυόμενες ιδιότητες, η ταυτότητα, το περιβάλλον και η σύλληψη. Οι βασικές αρχές που ακολουθεί η διαχείριση αλλαγής σχετίζονται με το γεγονός ότι η επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα, το οποίο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον και συνεχώς προσαρμόζεται και βελτιώνεται. Η αλληλεπίδραση είναι αμφίδρομη και η επιχείρηση οφείλει να εστιάσει και στο εξωτερικό περιβάλλον ώστε να παραμείνει πάντα σύγχρονη. Παρόλο που είναι δύσκολο να είναι τέλεια η πληροφόρηση για το σύστημα, η διοίκηση οφείλει να αναγνωρίζει τα στοιχεία που το αποτελούν.

3 Κεφάλαιο 3

Ανάλυση Κλάδου Αρτοποιίας και Ζαχαροπλαστικής

3.1 Περιγραφή Κλάδου στην Ευρώπη

3.1.1 Αρτοποιία στην Ευρώπη

Ο κλάδος των τροφίμων και ποτών είναι από τους μεγαλύτερους μεταποιητικούς βιομηχανικούς κλάδους. Ο κλάδος έχει έντονα στοιχεία ανταγωνισμού και εξωστρέφειας. Παράλληλα, τα τελευταία έτη έχει και μεγάλη ανάπτυξη σε επενδύσεις. Επίσης σύμφωνα με την ICAP αποτελείται από 83,565 επιχειρήσεις με συνολικό κύκλο εργασιών 11,7 εκ € και συνολικό αριθμό απασχολούμενων 16.243 άτομα (2010).

Ειδικότερα, η παραγωγή ειδών αρτοποιίας και αλευρωδών προϊόντων περιλαμβάνει την παραγωγή των προϊόντων αρτοποιίας, μακαρόνια, χυλοπίτες και παρόμοια προϊόντα. Ο τομέας της αρτοποιίας αποτελούσε το 10,7% του συνολικού κύκλου εργασιών της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών το 2012. Περιλαμβάνει περισσότερες από 150.000 επιχειρήσεις, που αντιπροσωπεύουν το 54% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων στον κλάδο των τροφίμων και ποτών (ECSIP Consortium, 2016).

Κατά την περίοδο 2008-2012 η αύξηση του κύκλου εργασιών ήταν το ένα τρίτο του επιπέδου της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών. Ο αριθμός των επιχειρήσεων και των εργαζομένων έμειναν σταθερές.¹

Πίνακας 1. Επισκόπηση του τομέα των προϊόντων αρτοποιίας έναντι του συνολικού κλάδου τροφίμων και ποτών

EU28	Αρτοποιία		Τρόφιμα και Ποτά	
	2012	Μεταβολή 2008 – 2012 (%)	2012	Μεταβολή 2008 – 2012 (%)
Turnover (bn€)	114.5	2.3%	1,062	6.9%
Αριθμός επιχειρήσεων	155,219	-1.6%	288,65 5	7.4%
Αριθμός εργαζομένων (1,000)	1,532.5	1.1%	4,530	0.0%

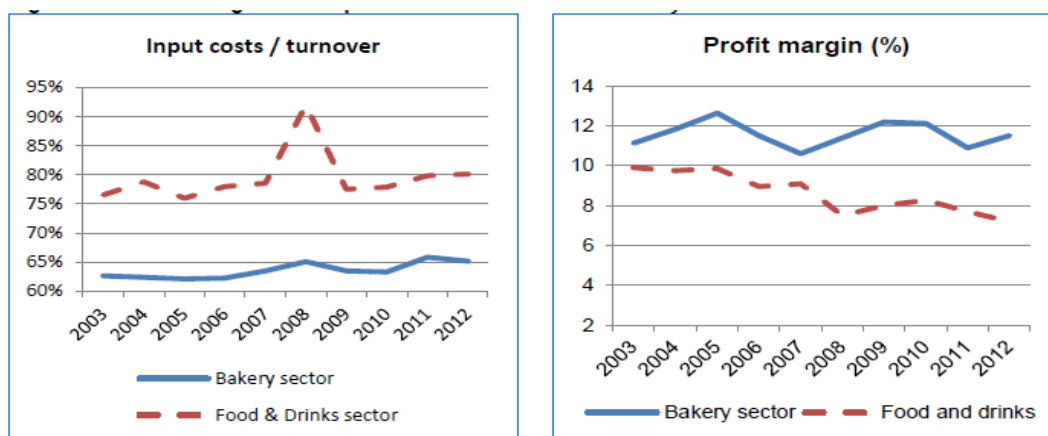
¹ Δεν υπάρχουν δεδομένα από το 2012 και ύστερα για καμία χώρα. Αναμένετε ανανέωση των δεδομένων από την Eurostat μέχρι το τέλος του 2017.

Περισσότερο από το 80% του συνόλου των αρτοποιειών απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα. Συνολικά περισσότερα από 1,5 εκατομμύρια άτομα απασχολούνται στον τομέα. Οι εργαζόμενοι είναι ομοιόμορφα κατανεμημένοι σε πολύ μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

Η ευρωπαϊκή βιομηχανία αρτοποιίας είναι διαφορετική και άνισα κατανεμημένη μεταξύ των κρατών μελών. Σε όρους αξίας, η μεγαλύτερη αγορά το 2012 ήταν η Γερμανία (20% της συνολικής αξίας), ενώ ακολουθούν η Γαλλία (18%), η Ιταλία (16%) και το Ηνωμένο Βασίλειο (11%). Σε όρους μεγέθους του κλάδου αρτοσκευασμάτων (αριθμός επιχειρήσεων), η Γαλλία έχει τη μεγαλύτερη βιομηχανία αρτοποιίας (27%), ακολουθούμενη από την Ιταλία (23%) και τη Γερμανία (9%).

Η κερδοφορία του κλάδου αρτοποιίας ήταν σημαντικά υψηλότερη από το μέσο όρο της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών, ταλαντευόμενη μεταξύ 11% και 12%. Ο τομέας της αρτοποιίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο σιτηρών και δημητριακών. Η παγκόσμια τιμή των βασικών αυτών εισροών υπήρξε ασταθής από το 2008. Ως αποτέλεσμα, η σχέση κόστους/κύκλου εργασιών είναι ευθυγραμμισμένη με την εν λόγω τάση. Η σχέση αυτή για τον τομέα της αρτοποιίας είναι πολύ χαμηλή σε σύγκριση με άλλους τομείς και δεν υπερβαίνει το 66%. Αυτό βοηθά να εξηγήσουμε το υψηλό περιθώριο κέρδους, που είναι σταθερά πάνω από το μέσο όρο του συνολικού κλάδου τροφίμων και ποτών.

Διάγραμμα 1. Κύκλος εργασιών και περιθώρια κέρδους



Πηγή: (ECSIP Consortium, 2016)

Ωστόσο, η παραγωγικότητα της εργασίας είναι πολύ χαμηλή σε σύγκριση με το σύνολο του κλάδου και παρουσιάζει τάσεις μείωσης. Η τάση αυτή επηρεάζεται έντονα από το υψηλό επίπεδο απασχόλησης στον τομέα, η οποία εξακολουθεί να αυξάνεται και επηρεάζει έτσι το αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης.

Παράλληλα, ο τομέας της αρτοποιίας προσφέρει μεγάλη προστιθέμενη αξία (35% προστιθέμενης αξίας/κύκλου εργασιών) σε σύγκριση με το σύνολο του κλάδου κατά την περίοδο που μελετήθηκε, ενώ παράλληλα εμφανίζει αργή ανάπτυξη (0,8%). σε σύγκριση με την βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Παρ'όλα αυτά, το μεγάλο μέγεθος της προστιθέμενης αξίας βοηθά να εξηγήσουμε επίσης τα σταθερά υψηλά περιθώρια κέρδους.

Πίνακας 2. Επισκόπηση του τομέα των προϊόντων αρτοποιίας έναντι του συνολικού τομέα τροφίμων και ποτών

	Αρτοποιία	Τρόφιμα και Ποτά		Βιομηχανικός κλάδος
Παραγωγικότητα	26	42	89	54
Ρυθμός ανάπτυξης (2010-2012)	-2.4%	3.0%	-	2.3%
Προστιθέμενη Αξία (bn€)	39.5	206.7		1,620
Μεταβολή(2008-2012)	0.8%	5.8%		-3.0%
Προστιθέμενη Αξία (% μεταβολή, 2012)	35%	19%		23%

Ο πίνακας 3 περιγραφεί τη μεταβολή του κλάδου σε σχέση με άλλες χώρες, όπως η Βραζιλία, η Αυστραλία και οι ΗΠΑ. Ο κλάδος της αρτοποιίας στην EU28 είναι ο πέμπτος μεγαλύτερος όσον αφορά τον κύκλο εργασιών (μερίδιο 11%) και έχει το υψηλότερο ποσοστό του αριθμού των επιχειρήσεων (54%) στο σύνολο της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών. Η ανάπτυξη του κλάδου στην ΕΕ είναι μόλις 0,4% σε ετήσια βάση, ενώ οι χώρες αναφοράς αυξήθηκαν μεταξύ 5,4 και 10,6% κατά τα έτη 2008-2012. Ο μέσος όρος του κύκλου εργασιών ανά επιχείρηση (€ 700.000) είναι πολύ χαμηλός περίπου 20% της παραγωγής τροφίμων και ποτών και σημαντικά μικρότερος από αυτόν της Βραζιλίας (€ 5.300.000) και των ΗΠΑ (€ 5,0 εκατ).

Πίνακας 3. Δομή του κλάδου αρτοσκευασμάτων το 2012 και ρυθμός ανάπτυξης 2008-2012(€ δις.)

	Κέρδη (€ δις)	Ρυθμός μεγέθυνσης	Αριθμός επιχειρήσεων	Μεταβολή	Κύκλος εργασιών ανά επιχείρηση (€ εκατ)	Μεταβολή	Αριθμός εργαζομένων (1,000)	Μεταβολή (%)
EU28.	114	0.4	155,221	-0.7	0.7	1.1	1,531	-0.5
ΗΠΑ	50	5.4	9,898	0.6	5.0	4.8	274	0.3

Αυστραλία	6	10.6	6,011	2.3	1.1	8.2	68	0.4
Βραζιλία	6	8.6	1,071	8.3	5.3	0.3	117	4.5
Καναδάς	6	8.6	2,182	-1.0	2.9	9.7	39	1.8

Το εξωτερικό εμπόριο της EU28 αυξήθηκε κατά 8,6% όσον αφορά τις εξαγωγές με αποτέλεσμα να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς των εξαγωγών. Οι εισαγωγές από την άλλη πλευρά αυξάνονται με βραδύτερο ρυθμό (2,3%). Το εμπορικό ισοζύγιο είναι θετικό και έτσι η ΕΕ παρουσιάζεται ως εξαγωγέας του κλάδου. Το εμπορικό ισοζύγιο των ΗΠΑ, της Αυστραλίας και του Καναδά είναι αρνητικά.

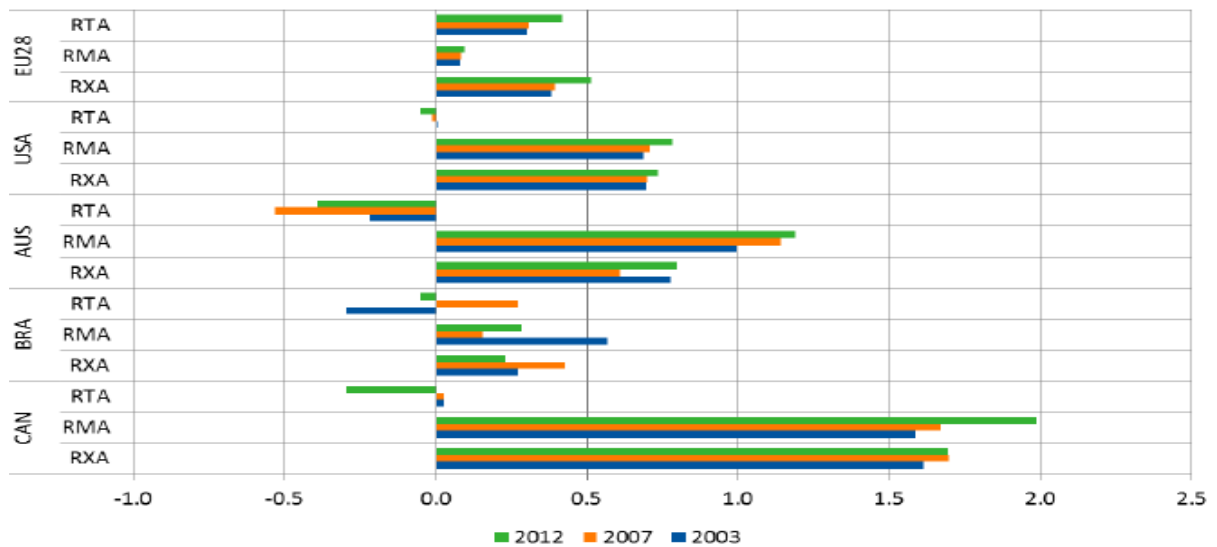
Πίνακας 4. Εμπόριο EU28 με τους κύριους εμπορικούς εταίρους

	Εξαγωγές			Εισαγωγές			Εμπορικό Ισοζύγιο
	Εξαγωγές (€ mn)	Μεταβολή (%)	Μερίδιο αγοράς (%)	Εισαγωγές (€ mn)	Μεταβολή (%)	Μερίδιο αγοράς (%)	
EU28	7,765	8.6	18.0	1,263	2.3	3.2	6,502
ΗΠΑ	3,009	8.6	7.0	4,173	6.2	10.7	-1,164
Αυστραλία	541	17.3	1.3	679	10.6	1.7	-138
Βραζιλία	148	-13.4	0.3	143	27.7	0.4	5
Καναδάς	2,032	4.6	4.7	2,097	7.0	5.4	-66
Κίνα	1,160	10.9	2.7	1,509	28.3	3.9	-349
Ρωσία	338	3.2	0.8	781	13.5	2.0	-443
Μαλαισία	885	12.8	2.0	511	11.4	1.3	373

Στο διάγραμμα 2 απεικονίζονται οι εμπορικοί δείκτες του σχετικού πλεονεκτήματος του εμπορίου (Relative Net Trade Advantage-RTA) του σχετικού πλεονεκτήματος των εξαγωγών (Relative Exports Advantage-RMA) και των εισαγωγών (Relative Imports Advantage-RXA). Αναφορικά με τον ευρωπαϊκό χώρο (EU28) οι εισαγωγές είναι μικρότερες από τις εξαγωγές. Το RTA διαχρονικά βελτιώνεται. Παράλληλα, οι εξελίξεις στις ΗΠΑ έδειξαν μια αρνητική εξέλιξη, με αρνητικό RTA για το 2007 και το 2012 σε σύγκριση με το θετικό του 2003.

Ο κλάδος της αρτοποιίας παρουσιάζει υψηλό περιθώριο κέρδους και παραμένει σχετικά σταθερή κατά την περίοδο 2003-2012. Ο κλάδος είναι επίσης καθαρός εξαγωγέας και έχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην παγκόσμια αγορά όλων των χωρών αναφοράς (18,0%). Τα παραπάνω αφήνουν εξαιρετικά μεγάλες πιθανότητες για τον κλάδο σε ευρωπαϊκό επίπεδο να έχει αυξήσει των κερδών διαχρονικά. Παράλληλα, στον ελλαδικό χώρο αρκετές επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω εξαιτίας του ευνοϊκού κλίματος στον κλάδο σε όλη την Ευρώπη.

Διάγραμμα 2. Δείκτες Εμπορίου



Πηγή: United Nations, UNcomtrade data (2016).

3.1.2 Ζαχαροπλαστική στην Ευρώπη

Η υπό-βιομηχανία της ζαχαροπλαστικής περιλαμβάνει όλα τα προϊόντα κακάο, σοκολάτας και ζαχαρωτών, ξηρών καρπών και ζάχαρης. Τα προϊόντα ζαχαροπλαστικής αποτελούν το 4,7% του συνολικού κύκλου εργασιών της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών. Ο τομέας περιλαμβάνει 6.279 επιχειρήσεις, που αντιπροσωπεύουν μόνο ένα μικρό ποσοστό του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων στον κλάδο των τροφίμων και ποτών.

Κατά την περίοδο του 2008-2012, η αύξηση του συνολικού κύκλου εργασιών ήταν λίγο χαμηλότερη από το σύνολο του κλάδου τροφίμων και ποτών. Από την άλλη πλευρά, ο αριθμός των επιχειρήσεων έχει αυξηθεί ενώ ο αριθμός των απασχολούμενων έχει μειωθεί ελαφρώς.

Πίνακας 5. Επισκόπηση του τομέα των προϊόντων ζαχαροπλαστικής έναντι του συνολικού κλάδου τροφίμων και ποτών

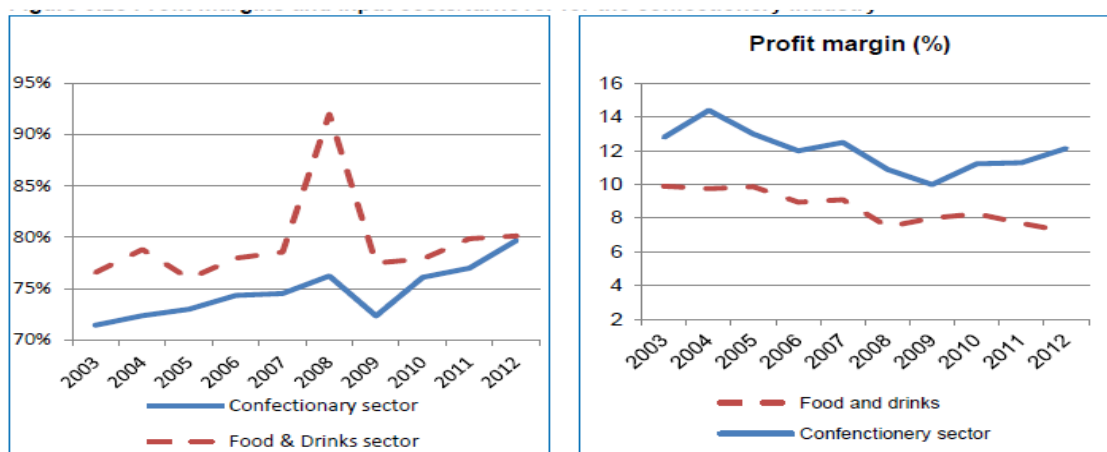
EU28	Ζαχαροπλαστική		Τρόφιμα και Ποτά	
	2012	Μεταβολή 2008 – 2012 (%)	2012	Μεταβολή 2008 – 2012 (%)
Turnover (bn€)	49,8	4%	1,062	6.9%
Αριθμός επιχειρήσεων	6,279	8,9%	288,655	7.4%
Αριθμός εργαζομένων (1,000)	190,3	-1%	4,530	0.0%

Οι μεγαλύτεροι κατασκευαστές προϊόντων ζαχαροπλαστικής εντός της EU28 είναι η Γερμανία (20%), η Γαλλία (15%), η Ιταλία (15%) και το Βέλγιο (10%). Παγκοσμίως η

μεγαλύτερη ζαχαροπλαστικής εταιρείες παραγωγής βρίσκονται στις ΗΠΑ (ECSIP Consortium, 2016).

Επιπλέον, η ΕΕ είναι καθαρός εξαγωγέας προϊόντων ζαχαροπλαστικής. Οι κύριες εξαγωγικές αγορές είναι οι ΗΠΑ, η Ελβετία, τη Ρωσία και τη Νορβηγία. Η ΕΕ εισάγει προϊόντα ζαχαροπλαστικής, κυρίως από την Ελβετία, την Τουρκία, την Κίνα και τις ΗΠΑ.

Διάγραμμα 3. Περιθώρια κέρδους κλάδου ζαχαροπλαστικής



Πηγή. Eurostat, Structural Business Statistics

Η κερδοφορία του κλάδου ζαχαροπλαστικής είναι σταθερά υψηλότερη από αυτό της συνολικής βιομηχανίας τροφίμων και ποτών. Ωστόσο, το χαμηλότερο σημείο της παρουσιάζεται το 2009. Μετά το 2009 τα περιθώρια κέρδους άρχισαν να ανακάμπτουν. Η αύξηση της κερδοφορίας καθοδηγείται κυρίως από τη μείωση των τιμών των εισροών.

Παρά το γεγονός ότι το συνολικό μέγεθος της προστιθέμενης αξίας του τομέα, σε σύγκριση με τον κύκλο εργασιών της είναι στο ίδιο επίπεδο με τη μεταποιητική βιομηχανία στο σύνολό της και υψηλότερη από την βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Η ονομαστική προστιθέμενη αξία έχει μειωθεί (σε αντίθεση για τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών, η οποία αυξήθηκε κατά 5,8%).

Μια τέτοια μείωση είναι ακόμη πιο ανησυχητική, όταν συνδυάζεται με τη στασιμότητα της φαινομενικής παραγωγικότητας της εργασίας, όταν όλοι οι άλλοι τομείς (εκτός από σιτηρά) αυξάνονται σταθερά.

Πίνακας 6. Επισκόπηση του τομέα των προϊόντων ζαχαροπλαστικής έναντι του συνολικού τομέα τροφίμων και ποτών

	Ζαχαροπλαστική	Τρόφιμα και Ποτά		Βιομηχανικός κλάδος
Παραγωγικότητα	60	42	89	54
Ρυθμός ανάπτυξης (2010-2012)	0%	3.0%	-	2.3%
Προστιθέμενη Αξία (bn€)	11,4%	206.7		1,620
Μεταβολή(2008-2012)	-0.7%	5.8%		-3.0%
Προστιθέμενη Αξία (% μεταβολή, 2012)	23%	19%		23%

Ο μέσος όρος του κύκλου εργασιών ανά επιχείρηση είναι πάνω από € 7.900.000 σε σύγκριση με €3.700.000 για τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών στο σύνολό της. Επιπλέον, η αύξηση του κύκλου εργασιών ανά επιχείρηση είναι 7,9%. Ο τομέας ζαχαροπλαστικής αντιπροσωπεύει το 4,6% του συνολικού κύκλου εργασιών στο σύνολο του κλάδου τροφίμων και ποτών (ECSIP Consortium, 2016).

3.2 Περιγραφή Κλάδου στην Ελλάδα

Ο κλάδος των αρτοπαρασκευασμάτων κατέχει σημαντική θέση στην ελληνική διατροφή. Οι διατροφικές συνήθειες των ελλήνων βασίζονται στη μεσογειακή διατροφή και η οποία κατατάσσει το ψωμί και τα παρεμφερή προϊόντα στα βασικότερα είδη διατροφής. Σύμφωνα με την ICAP (2008), τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα διακρίνονται σε τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα και σε αρτοπαρασκευάσματα που παράγονται από αρτοποιεία ή από διάφορα εργαστήρια ζαχαροπλαστικής.

Ειδικότερα, με τον όρο αρτοποιείο σύμφωνα με το Νόμο 3526/2007, ορίζεται η «τεχνοοικονομική μονάδα που προορίζεται για την παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας και άλλων σκευασμάτων τροφίμων, τα οποία έχουν ως βάση το αλεύρι, εκτός από τα ζυμαρικά, καθώς και για την έψηση φαγητών και λοιπών παρασκευασμάτων».

Τα προϊόντα του κλάδου είναι το ψωμί, τα αρτοπαρασκευάσματα και τα αρτοσκευάσματα τα οποία ως κύρια πρώτη ύλη χρησιμοποιούν το αλεύρι και το τελευταίο αποτελεί και βασικό στοιχείο στη διαμόρφωση του κόστους του τελικού προϊόντος.

Ο κλάδος της αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής αποτελείται από λίγες επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους καθώς και από μικρές βιοτεχνικές επιχειρήσεις οι οποίες καλύπτουν

την τοπική ζήτηση. Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς και διαθέτουν «επώνυμα» προϊόντα των οποίων η διανομή πραγματοποιείται έσω οργανωμένων δικτύων που καλύπτουν όλη σχεδόν την ελληνική επικράτεια (ICAP, Κλαδική Μελέτη, 2008).

Στην Ελλάδα λειτουργούν 14.000 αρτοποιεία, ενώ οι απασχολούμενοι (αρτοποιοί, αρτεργάτες, βοηθοί αρτεργατών, πωλητές/τριες) στον κλάδο συνολικά μπορεί να ξεπερνούν τα 60.000 άτομα. Συνηθέστερα, οι επιχειρήσεις είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Η βασική δραστηριότητα τους είναι η παραγωγή ειδών αρτοποιίας. Η ενίσχυση της κερδοφορίας τους, τις ωθεί συνήθως στη διεύρυνση των προϊόντων τους και ως εκ τούτου απασχολούνται και με τη ζαχαροπλαστική.

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου είναι το γεγονός ότι η διάθεση των προϊόντων γίνεται κυρίως στη λιανική πώληση ενώ κάποιες λειτουργούν περισσότερα από 1 καταστήματα.

Η χωρική συγκέντρωση του κλάδου όπως προκύπτει από τα ενεργά μέλη των επιμελητηρίων εντοπίζεται κυρίως στους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης. Το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων συγκεντρώνουν οι δυο αυτοί νομοί με 1691 και 737 μέλη αντίστοιχα. Σύμφωνα με την ίδια πηγή ο αριθμός των επιχειρήσεων παρουσιάζει μείωση σε σχέση με το 2012, που ήταν 11.039. Σύμφωνα με την Ομοσπονδία Αρτοποιών Ελλάδος εκτιμάται ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο ξεπερνάει τις 14.000. Το μέγεθος της αγοράς σύμφωνα με την ICAP ανέρχεται σε 1,3δισ€.

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για αρτοπαρασκευάσματα και γλυκά είναι πρακτικά αδύνατον να καταγραφούν ή ακόμα και να κατηγοριοποιηθούν (Litinova, Morozova and Yatsechko, 2015). Ωστόσο, θα μπορούσε κάποιος να πει ότι ο πληθυσμός της χώρας καθορίζει τη ζήτηση για αυτά τα προϊόντα, όπως και η τιμή πώλησης, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και τον τρόπο ζωής των κατοίκων της χώρας. Φυσικά, οι διατροφικές συνήθειες των τελευταίων καθώς και οι γευστικές προτιμήσεις τους επίσης αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες.

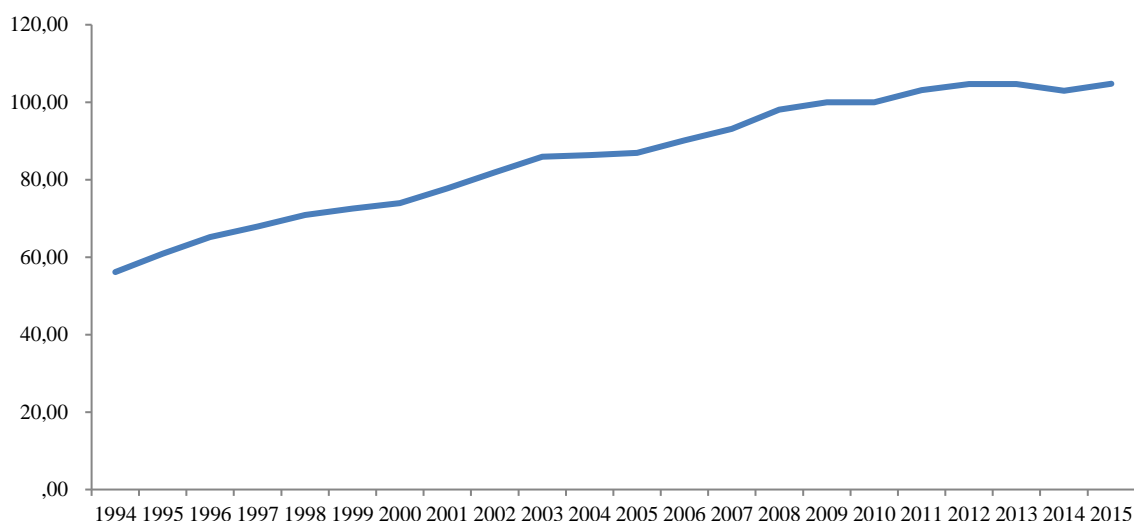
Για την ελληνική πραγματικότητα συγκεκριμένα, η ζήτηση για αυτά τα τρόφιμα καλύπτεται κυρίως από τα εγχώρια προϊόντα. Οι εισαγωγές του κλάδου είναι σχετικά

μικρές, ενώ πολύ συχνά δεν εισάγονται καθόλου προϊόντα σε αυτήν την κατηγορία εξαιτίας της μικρής διάρκειας συντήρησης των προϊόντων (ICAP, Κλαδική Μελέτη, 2008).

Οι βιομηχανίες αρτοποιασμάτων χρησιμοποιούν κυρίως εγχώριους προμηθευτές για το αλεύρι. Παρόλο που η χώρα έχει μεγάλη παραγωγή σιτηρών συχνά εισάγονται και από την Ρωσία με αποτέλεσμα το κόστος της πρώτης ύλης να αυξάνεται (ICAP, Κλαδική Μελέτη, 2008).

Το διάγραμμα 4 που απεικονίζεται παρακάτω παρουσιάζει το δείκτη τιμών καταναλωτή για το ψωμί και τα είδη διατροφής. Εντοπίζεται μια διαχρονική αύξηση από το 1994-2016. Ο δείκτης παρουσιάζει ετήσιο ρυθμό αύξησης περίπου 7,20%.

Διάγραμμα 4. Δείκτες τιμών καταναλωτή ειδών διατροφής (1994-2016)



Ο πίνακας 7 περιγράφει το δείκτη τιμών καταναλωτή κατά την περίοδο 2010 – 2015. Οι επιμέρους δείκτες των προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής επίσης περιγράφονται στον πίνακα. Το ψωμί έχει μια μείωση από το 2012 και μετά, ενώ αυξάνονται άλλα προϊόντα αρτοποιίας, όπως σοκολάτες, προϊόντα ζαχαροπλαστικής και παγωτά.

Πίνακας 7. Δείκτης τιμών καταναλωτή (2010-2015), (2009=100)

Κατηγορία	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ψωμί	100,34	101,98	103,47	100,78	99,13	98,33
Φρυγανιές – Παξιμάδια	99,97	105,68	106,63	102,84	102,36	-

Άλλα προϊόντα αρτοποιίας – Ζαχαροπλαστικής	100,89	103,96	105,65	103,88	102,67	106,65
Γλυκά – Ζαχαρωτά	103,32	105,19	106,23	105,7	106,3	100,94
Σοκολάτες – Προϊόντα ζαχαροπλαστικής	102,83	106,02	108,19	106,69	107,76	114,65
Παγωτά	102,23	104,61	106,65	104,94	102,71	108,25
Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή	104,71	108,2	109,82	108,81	107,38	105,52

Πηγή. ΕΛΣΤΑΤ

Η μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό για το ψωμί και τα είδη αρτοποιίας παρουσίασε μείωση από το 2012 σε σχέση με το 2014 από 31,21€ σε 29,21€. Ωστόσο ενώ στις αστικές περιοχές παρουσιάστηκε μείωση της τιμής, αντίθετα στις αγροτικές η τιμή της μηνιαίας δαπάνης αυξήθηκε σε 31,91€ το 2014. Το ποσοστό που αντιστοιχεί στο σύνολο των μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών για ψωμί είναι 2%. Τα υπόλοιπα είδη ζαχαροπλαστικής έχουν πολύ χαμηλά επίπεδα μέσης μηνιαίας καταναλωτής περίπου στα 4€. Πιο συγκεκριμένα, τα παγωτά παρουσίασαν μείωση στις αστικές περιοχές από 2,26 € το 2012 σε 2,21€ το 2014. Στις αγροτικές περιοχές τα παγωτά παρουσίασαν μείωση από 1,8€ το 2012 σε 1,35€ το 2014. Τα προϊόντα ζαχαροπλαστικής παρουσίασαν μείωση στις αστικές περιοχές από 4,9€ το 2012 σε 4,13€ το 2014. Ενώ στις αστικές περιοχές η μείωση άγγιξε τα 3,71€.

Πίνακας 8. Μέση μηνιαία δαπάνη για είδη αρτοποιίας και προϊόντα ζαχαροπλαστικής ανά γεωγραφική περιοχή (2012 – 2014)

Αγαθά και Υπηρεσίες	Όλες οι Περιοχές			Αστικές περιοχές			Αγροτικές Περιοχές		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Σύνολο αγορών	1.637	1.509	1.460	1.717	1.578	1.509	1.298	1.249	1.258
Ψωμί και είδη αρτοποιίας	31,21	30,32	29,21	31,4	29,29	28,56	30,43	34,23	31,91
Προϊόντα ζύμης και άλλα συναφή είδη ζαχαροπλαστικής	4,59	4,55	4,26	4,74	4,91	4,41	3,93	3,17	3,65
Προϊόντα ζαχαροπλαστικής	4,7	3,97	4,05	4,9	4,17	4,13	3,87	3,24	3,71
Παγωτά	2,17	2,1	2,04	2,26	2,16	2,21	1,8	1,88	1,35

Πηγή. ΕΛ.ΣΤΑΤ, 2016

Σε μια έρευνα αγοράς από την εταιρεία MARC ΑΕ (2014) ρωτήθηκαν 802 νοικοκυριά και 201 αρτοποιία της Αττικής για την αγορά του ψωμιού. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται ως εξής:

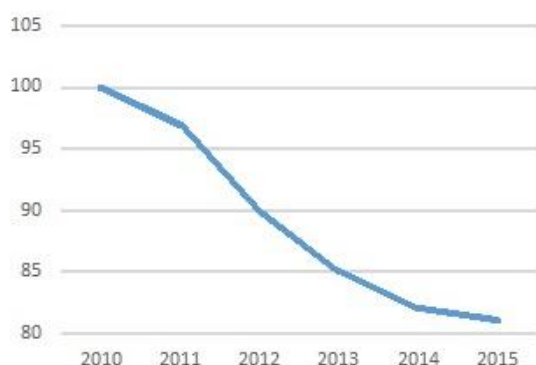
- Το ψωμί αντιμετωπίζεται ως είδος πρώτης ανάγκης και καθημερινής κατανάλωσης για το μεγαλύτερο μέρος των νοικοκυριών. Από το σύνολο του δείγματος, 36,3% αγοράζει ψωμί κάθε μέρα, ενώ ένα ποσοστό 25,8% αγοράζει μέρα παρά μέρα. Ποσοστό 5,2% αγοράζει πιο σπάνια.
- Ποσοστό 86,6% των νοικοκυριών δήλωσαν ότι αγοράζουν μέχρι μια φραντζόλα ψωμί την ημέρα.
- Η κατανάλωση του ψωμιού διαχρονικά εμφανίζει μείωση σε σύγκριση με 2 έτη νωρίτερα, δεδομένου ότι το 36,3% των νοικοκυριών δηλώνει ότι σήμερα καταναλώνει λιγότερο ψωμί, ενώ το 56,8% περίπου την ίδια ποσότητα.
- Οι βασικότεροι λόγοι μείωσης της κατανάλωσης ψωμιού είναι η αλλαγή των διατροφικών συνηθειών λόγω δίαιτας ή λόγω υγείας.
- Ο φούρνος της γειτονιάς εξακολουθεί να είναι το κυρίαρχο σημείο αγοράς ψωμιού. Το 86,5% των καταναλωτών ανέφεραν ότι αγοράζουν ψωμί από τον φούρνο/αρτοποιείο της γειτονιάς τους.
- Οι σημαντικότεροι λόγοι επιλογής του καταστήματος που αγοράζεται το ψωμί είναι το ότι έχει ποιοτικά προϊόντα και το ότι βρίσκεται κοντά στο σπίτι του καταναλωτή.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών που αγοράζουν ψωμί από το φούρνο της γειτονιάς τους είναι αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι σε σχέση με την ποιότητά του (93,1%), την ποικιλία (90,4%), τις τιμές (76,5%), την εξυπηρέτηση (98,2%), το ωράριο λειτουργίας (94,8%) και την καθαριότητα (94,8%).

Ο κλάδος παρουσιάζει συνεχή μείωση από το 2010 και μετά. Οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου έχουν επιβραδυντικό ρυθμό και αυτό συμβάλλει στη μείωση του μεγέθους της αγοράς.

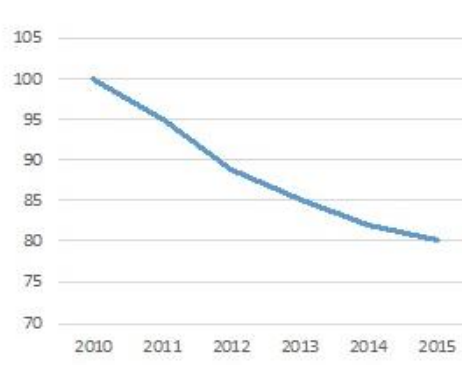
Στο διάγραμμα 5 περιγράφεται η εξέλιξη της αγοράς αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής. Για τη βιοτεχνική αρτοποιία το μέγεθος της αγοράς παρουσιάζει τάση συρρίκνωσης από το 2010 με ετήσιο ρυθμό περίπου 4%. Παρόμοια συρρίκνωση παρουσιάζει και η αγορά των εταιρειών ζαχαροπλαστικής, η οποία παρουσιάζει συνεχή μείωση, με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 5,5%. Οι δυο υπό εξέταση αγορές παρουσιάζουν επιβραδυντικές τάσεις μείωσης από το 2014 και ύστερα. Αυτό, αναδεικνύει μια τάση σταθεροποίησης της αγοράς βιοτεχνικής αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής το 2017.

Διάγραμμα 5. Δείκτης εξέλιξης των εταιρειών αρτοποιίας & ζαχαροπλαστικής (2010-2015)

A. Εταιρείες βιοτεχνικής αρτοποιίας



B. Επιχειρήσεις ζαχαροπλαστικής



Πηγή: I cap

Τα δυνατά σημεία του κλάδου είναι η ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων και ότι ορισμένα είδη αρτοποιίας περιλαμβάνονται στην καθημερινή διατροφή. Αντίθετα, ο κατακερματισμός της αγοράς και η πληθώρα υποκατάστατων (τυποποιημένων προϊόντων), συνιστούν αδυναμίες που ο κλάδος πρέπει να καταπολεμήσει.

Η αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων αποτελεί μείζον ζήτημα για την ανάπτυξη του κλάδου. Επίσης, η διεύρυνση του δικτύου των πωλήσεων των επιχειρήσεων, αποτελεί ευκαιρία για τον κλάδο. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία του κλάδου συνολικά φανερώνουν ότι με βάση τον ομαδοποιημένο ισολογισμό 43 εταιριών βιοτεχνικής αρτοποιίας, προκύπτουν τα εξής: Το σύνολο του ενεργητικού τους μειώθηκε κατά 2,8% το 2014/13. Μείωση προκύπτει και για τα συνολικά ίδια κεφάλαια την ίδια περίοδο (1,8%). Οι συνολικές πωλήσεις των εταιριών του δείγματος εμφάνισαν αύξηση 10,8%, ενώ λίγο μεγαλύτερη είναι η αύξηση για τα μικτά κέρδη (13,8%). Όσον αφορά το καθαρό αποτέλεσμα, τα καθαρά (προ φόρου) κέρδη μειώθηκαν δραστικά (κατά 64,1%) το 2014 σε σχέση με το 2013. Τα κέρδη EBITDA αυξήθηκαν κατά 39,5% το ίδιο έτος. Αξίζει να σημειωθεί ότι 29 από τις 43 εταιρίες ήταν κερδοφόρες το 2014 (ICAP, 2016).

Ενώ για τον κλάδο της ζαχαροπλαστικής, προκύπτει ελαφρά αύξηση για το σύνολο του ενεργητικού τους (κατά 1,3%) το 2014 σε σχέση με το 2013 και μείωση κατά 2,3% για το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων τους. Οι συνολικές πωλήσεις των εν λόγω εταιριών εμφάνισαν μείωση 3,8%, ενώ αντίθετα αύξηση 3% κατέγραψαν τα μικτά κέρδη. Σε σχέση με το καθαρό αποτέλεσμα, τα καθαρά κέρδη υπερδιπλασιάστηκαν την περίοδο

2014/2013. Τα κέρδη EBITDA αυξήθηκαν κατά 22% το 2014. Τέλος σημειώνεται ότι από τις 41 συνολικά εταιρίες οι 31 ήταν κερδοφόρες το 2014 (ICAP, 2016).

Διάγραμμα 6. Δείκτες κερδοφορίας εταιρειών βιοτεχνικής αρτοποιίας-ζαχαροπλαστικής (2010-2014)

A. Εταιρείες Βιοτεχνικής Αρτοποιίας



B. Εταιρείες Ζαχαροπλαστικής



3.3 Pest Analysis

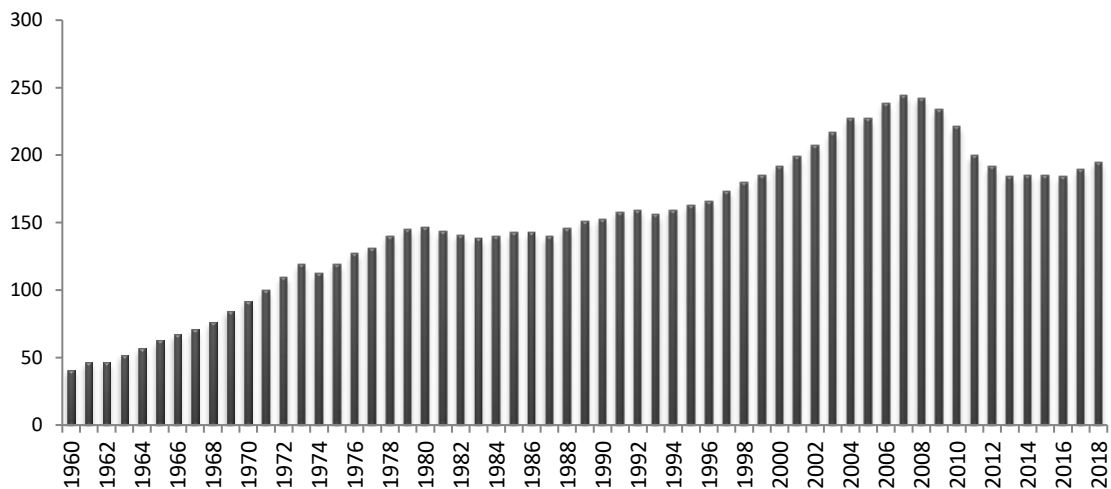
Η συγκεκριμένη ανάλυση προσπαθεί να εντοπίσει τις μακροοικονομικές τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης, αλλά μπορεί να επηρεάσουν καταλυτικά τη λειτουργία της.

Το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για την παρούσα ανάλυση είναι η **PEST ανάλυση (Political - Economic - Social - Technological)**. Το συγκεκριμένο αναλυτικό εργαλείο είναι σημαντικό για τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς συμβάλλει στην κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η PEST ανάλυση επιτυγχάνει τον στόχο της μέσα από την καταγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση. Η άντληση πληροφοριών για τον καθένα παράγοντα ξεχωριστά δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες προκειμένου η επιχείρηση να εντοπίσει τις πιθανές μελλοντικές απειλές της. Παράλληλα, η επιχείρηση επιλέγει έναν ελάχιστο αριθμό αυτών των παραγόντων οι οποίοι βρίσκονται στη σφαίρα των ενδιαφερόντων της αλλά και του ανταγωνισμού επηρεάζοντας την θέση της. Τέλος, η ανάλυση συμβάλλει στην αναγνώριση των αλλαγών που μπορεί ο οργανισμός να κάνει ώστε να ανταποκριθεί σε ενδεχομένους κινδύνους (Sadgrove, 2016; Turner, 2016). Η ανάλυση χωρίζεται σε τέσσερα επίπεδα τα οποία αναλύονται παρακάτω ξεκινώντας από το οικονομικό περιβάλλον του κλάδου της αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής.

Το οικονομικό περιβάλλον το οποίο έχει να κάνει με την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών. Ξεκινώντας την ανάλυση του κλάδου στην Ελλάδα ο πρώτος δείκτης που εξετάζεται είναι το ΑΕΠ. Το ΑΕΠ της χώρας από το 1960 έως το 2007 παρουσίαζε μια συνεχή αύξηση υποδηλώνοντας θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ωστόσο, μετά το 2007 που ξέσπασε η οικονομική κρίση παρατηρείται επιβράδυνση του παραγόμενου προϊόντος που έχει επίπτωση στην απασχόληση και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών.

Διάγραμμα 7. ΑΕΠ 1960-2018



Πηγή. Ameco, 2017

Παράλληλα, συσταλτική δημοσιονομική πολιτική που ασκείται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα με συστηματική μείωση των δημοσίων δαπανών και αύξηση της φορολογίας έχει ολέθριες επιπτώσεις στην οικονομία. Το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών έχει μειωθεί έως και 14% το 2014 με αποτέλεσμα να μειωθεί η ζήτηση και ως εκ τούτου και η παραγωγή (Πίνακας 10).

Ταυτόχρονα, το κλείσιμο αρκετών επιχειρήσεων και η συρρίκνωση του δημόσιου τομέα έχουν διογκώσει την ανεργία, η οποία αγγίζει το 23,5% το 2015 (Πίνακας 9). Παράλληλα, με την αύξηση της ανεργίας παρατηρείται και μεγάλη μείωση του πληθωρισμού, ο οποίος είναι αρνητικός και το 2015 είναι -2,3%. Η μείωση των τιμών σε πρώτη ανάγνωση φανερώνει ότι θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα και θα αυξήσει τα πραγματικά εισοδήματα. Ωστόσο, ο αρνητικός πληθωρισμός κρύβει σοβαρές συνέπειες στην ελληνική οικονομία.

Η μείωση των τιμών δεν οδηγεί σε αύξηση της κατανάλωσης όπως αναδεικνύεται από τα στοιχεία του πίνακα 10. Η αιτία για την συνέπεια αυτή είναι ότι η μείωση των ονομαστικών απολαβών ανά εργαζόμενο είναι υψηλότερη από την πτώση των τιμών. Επομένως, η αγοραστική δύναμη των μισθών συνεχίζει να συρρικνώνεται. Παράλληλα, οι προσδοκίες των ατόμων για τη μείωση των τιμών είναι σχεδόν βέβαιες, επομένως οι καταναλωτές αναβάλλουν τις αγορές τους για το μέλλον. Έτσι η κατανάλωση και οι επενδύσεις μειώνονται επηρεάζοντας αρνητικά την απασχόληση, τις αμοιβές και εν τέλει το σύνολο της οικονομίας (Ball and Romer, 1991).

Πίνακας 9. Βασικές μακροοικονομικές μεταβλητές, 2009-2015

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Μέσος Ετήσιος Πληθωρισμός	1,2%	4,7%	3,3%	1,5%	-2,9%	-2,5%	-2,3%
Ποσοστό ανεργίας	9,5%	12,5%	17,7%	24,2%	27,3%	26,5%	23,5%
Εξαγωγές (τρέχουσες τιμές δις €)	17,6	21,1	24,3	27,6	27,5	-	-
Εισαγωγές (τρέχουσες τιμές δις€)	51,9	50,5	48,4	49,3	46,9	-	-
Έλλειμμα προϋπολογισμού (% του ΑΕΠ)	15,6	10,7	9,4	6,8	5,5	-	-

Πηγή. Ameco, 2016

Πίνακας 10. Διαθέσιμο εισόδημα και τελική κατανάλωση, 2010-2013

Έτος	2010				2011				2012				2013			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
Τρίμηνο																
Διαθέσιμο Εισόδημα	-8%	-13%	-13%	-3%	-5%	-9%	-6%	-10%	-8%	-4%	-9%	-8%	-10%	-14%		
Τελική Καταναλωτική Δαπάνη	-6%	-10%	-13%	-7%	-6%	-8%	-6%	-8%	-7%	-8%	-6%	-3%	-5%	0%		

Πηγή. Ameco, 2016

Το τεχνολογικό περιβάλλον του κλάδου περιέχει τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις νέες τεχνικές παράγωγης που χρησιμοποιούνται. Οι μεταβολές του τεχνολογικού περιβάλλοντος δεν έχουν σημαντική επίδραση στον κλάδο αυτό. Ωστόσο, πολλές φορές οι επιχειρήσεις τροφίμων θα πρέπει να πιστοποιούν το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων τους σύμφωνα με διεθνή πρότυπα ελεών (ενδεικτικά αναφέρονται H.A.C.C.P., ISO 9001:2008 και ISO 22000:2005).

Οποσδήποτε δεν θα πρέπει να παραληφτεί η αναφορά στη περιβαλλοντική διάσταση της παράγωγης. Αν η επιχείρηση δεν έχει λάβει συγκεκριμένα μετρά για τη μείωση των ρύπων αυτό μπορεί να αποδεδειχθεί επιβλαβές για την κερδοφορία της, καθώς αρκετοί καταναλωτές τα τελευταία χρόνια δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτό. Έτσι, η εξελίξεις στο τεχνολογικό περιβάλλον μπορεί να βοηθήσουν την επιχείρηση να υιοθετήσει νέες μορφές παραγωγής ώστε να μειωθούν οι εκπομπές ρύπων στο περιβάλλον ή να εφαρμόσει ένα νέο πρόγραμμα ανακύκλωσης των αποβλήτων ή χρήσης εναλλακτικών μορφών ενέργειας.

Το παραπάνω συνδέεται και με τα κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, το οποίο σχετίζεται με τα ήθη και τις παραδόσεις μιας κοινωνίας, το βιοτικό επίπεδο των πολιτών και την εξέλιξη και ηλικιακή δομή του πληθυσμού.

Το ψωμί είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ελληνική κοινωνία, καθώς συνδέεται με την ιστορία της και τη θρησκεία της και αποτελεί μέρος και συνήθεια του καθημερινού διατροφολογίου. Έτσι, στην Ελλάδα το ψωμί συνδέεται με το οικογενειακό τραπέζι και αυτό οδηγεί σε μια ανελαστική συμπεριφορά του προϊόντος.

Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει νομοθεσίες που πιθανόν να αλλάξουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων, την περιβαλλοντική πολιτική και την πολιτική του ανταγωνισμού. Η Ελλάδα μετά την οικονομική κρίση παρουσιάζει έντονη πολιτική αστάθεια. Οι νέοι νόμοι επιδρούν αρνητικά στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι σημαντικότεροι νόμοι που έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο είναι οι εξής:

- Νόμος 4072/2012: πώληση bake-off στα σούπερ μάρκετ
- Νόμος 4152/2013: πλήρης απελευθέρωση bake-off έντονες αντιδράσεις αρτοποιών φρέσκου ψωμιού.
- Νόμος 4254/2014: τιμολόγηση με το ζύγι αύξηση τιμής ψωμιού.

Από όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαν να συναχθούν, με δεδομένες τις οικονομικές συνθήκες του κλάδου, ορισμένες προοπτικές. Καταρχήν, ο κλάδος οφείλει να ανανεώνει συνεχώς την ποικιλία των προϊόντων και της ποιότητας τους ώστε να καλύπτει όλο και περισσότερες εξειδικευμένες ανάγκες. Να αναπτύξει νέα προϊόντα προσανατολισμένα στην υγιεινή διατροφή (προϊόντα με λιγότερες θερμίδες, λιγότερη ζάχαρη) καθώς και βιολογικά προϊόντα.

Παράλληλα, η αύξηση των καταστημάτων σε νέες αγορές θα μπορούσε να βοηθήσει την αύξηση των πωλήσεων συνολικά, ενώ ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί από τους αρτοποιούς η ενδυνάμωση της σχέσης με τους καταναλωτές. Τα φρέσκα ποιοτικά προϊόντα, ο ευχάριστος χώρος και οι χαμηλές τιμές θα δώσουν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στον κλάδο.

3.4 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Το παρόν κεφάλαιο αναλύει τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου τροφίμων και ποτών του οποίου υποκλάδος αποτελεί η αρτοποιία και ζαχαροπλαστική. Ο κλάδος σε ευρωπαϊκό επίπεδο έχει έντονα στοιχεία ανταγωνισμού και εξωστρέφειας.

Η ευρωπαϊκή βιομηχανία αρτοποιίας είναι διαφορετική και άνισα κατανομημένη μεταξύ των κρατών μελών. Σε όρους αξίας, η μεγαλύτερη αγορά το 2012 ήταν η Γερμανία (20% της συνολικής αξίας), ενώ ακολουθούν η Γαλλία (18%), η Ιταλία (16%) και το Ηνωμένο Βασίλειο (11%). Σε όρους μεγέθους του κλάδου αρτοσκευασμάτων (αριθμός επιχειρήσεων), η Γαλλία έχει τη μεγαλύτερη βιομηχανία αρτοποιίας (27%), ακολουθούμενη από την Ιταλία (23%) και τη Γερμανία (9%).

Ο κλάδος της αρτοποιίας παρουσιάζει υψηλό περιθώριο κέρδους και παραμένει σχετικά σταθερή κατά την περίοδο 2003-2012. Ο κλάδος είναι επίσης καθαρός εξαγωγέας και έχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην παγκόσμια αγορά όλων των χωρών αναφοράς (18,0%). Τα παραπάνω αφήνουν εξαιρετικά μεγάλες πιθανότητες για τον κλάδο σε ευρωπαϊκό επίπεδο να έχει αυξήσει των κερδών διαχρονικά. Παράλληλα, στον ελλαδικό χώρο αρκετές επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω εξαιτίας του ευνοϊκού κλίματος στον κλάδο σε όλη την Ευρώπη.

Στην Ελλάδα, ο κλάδος αποτελείται από λίγες επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους καθώς και από μικρές βιοτεχνικές επιχειρήσεις οι οποίες καλύπτουν την τοπική ζήτηση. Στην Ελλάδα λειτουργούν 14.000 αρτοποιεία, ενώ οι απασχολούμενοι στον κλάδο συνολικά μπορεί να ξεπερνούν τα 60.000 άτομα.

Η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου επηρεάζεται συνηθέστερα από το πληθυσμό της χώρας, τη τιμή πώλησης, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και τον τρόπο ζωής των κατοίκων της χώρας. Το ψωμί είναι είδος πρώτης ανάγκης ενώ η κατανάλωση του τα τελευταία δυο χρόνια έχει μειωθεί, εξαιτίας της αλλαγής των διατροφικών συνηθειών και της μείωσης του εισοδήματος. Ο κλάδος παρουσιάζει συνεχή μείωση από το 2010 και μετά. Οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου έχουν επιβραδυντικό ρυθμό και αυτό συμβάλλει στη μείωση του μεγέθους της αγοράς.

Η Pest Analysis ανέδειξε για τον υπό εξέταση κλάδο ότι επηρεάζεται από την οικονομική κρίση, το πλήθος των υποκατάστατων και την ένταση του ανταγωνισμού.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις άπτονται κυρίως στη μείωση των απόβλητων και στην πιστοποίηση των προϊόντων. Παράλληλα, η πώληση bake-off στα σούπερ μάρκετ και η πλήρης απελευθέρωση σε συνδυασμό με την τιμολόγηση με το ζύγι έχουν επηρεάσει τις αποδόσεις του κλάδου.

4 Κεφάλαιο 4

Φούρνοι Γατίδης

4.1 Η Εταιρεία

Η εταιρία Γατίδης είναι μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο της αρτοζαχαροπλαστικής. Διαθέτει πλήρως καθετοποιημένη μονάδα παραγωγής άρτου, ειδών ζαχαροπλαστικής και κατεψυγμένων ζυμών καθώς και ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων στη Β. Ελλάδα και συγκεκριμένα στους νομούς Σερρών, Δράμας, Καβάλας και Θεσσαλονίκης.

Η εταιρεία έχει ευρεία γκάμα προϊόντων που περιλαμβάνει πάνω από 50 είδη άρτου, 45 είδη κατεψυγμένων ζυμών και 151 είδη ζαχαροπλαστικής. Όλα τα προϊόντα της εταιρείας παρασκευάζονται στην ιδιόκτητη μονάδα παρασκευής που διαθέτει η επιχείρηση. Η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων κατοχυρώνεται μέσα από συνεχείς, αυστηρούς ποιοτικούς ελέγχους. Η διανομή των προϊόντων στα καταστήματα της εταιρείας γίνεται από ιδιωτικό στόλο δίκτυο διανομής σε όλα τα κατάστημα της.

Η εταιρεία έχει αναπτύξει ένα σύγχρονο δίκτυο διανομής και σε μεγάλα super markets. Τέλος, μια ακόμα δραστηριότητα της επιχείρησης είναι το τμήμα catering που αναλαμβάνει κοινωνικές και επαγγελματικές εκδηλώσεις.

4.1.1 Φιλοσοφία

Η βασική φιλοσοφία της εταιρείας είναι «Υγιεινές, διατροφικές προτάσεις που σέβονται την παράδοση». Αναλύοντας το παραπάνω, η επιχείρηση αντιλαμβάνεται την αρτοποιία ως τέχνη που εξελίσσεται συνεχώς. Μέσα από τον συνδυασμό αγνών πρώτων υλών και παραδοσιακών συνταγών δημιουργούνται προϊόντα υψηλής ποιότητας με στόχο την ικανοποίηση των πελατών.

4.2 Οικονομικά Στοιχεία

Τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης παρουσιάζουν μια επιχείρηση που είναι υγιείς και έχει κάθε χρόνο θετικά κέρδη. Η ακόλουθη χρηματοοικονομική ανάλυση σχετίζεται με την απεικόνιση της μέχρι τώρα πορείας της επιχείρησης. Έτσι προκειμένου να γίνει εύκολα αντιληπτή η θέση της εταιρείας τα τελευταία έτη έχουν υπολογιστεί μερικοί δείκτες οι οποίοι απεικονίζονται στους πίνακες 11 και 12.

Ο δείκτης γενικής ρευστότητας δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων. Για όλα τα έτη ο δείκτης είναι χαμηλός και φανερώνει ότι η επιχείρηση έχει υψηλή πιστοληπτική ικανότητα. Παράλληλα παρουσιάζει μείωση διαχρονικά γεγονός που δημιουργεί την υπόνοια μιας κερδοφόρας επιχείρησης.

Ο δεύτερος αριθμοδείκτης παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Ο δείκτης έχει ανοδική τάση φανερόντας ότι η επιχείρηση αποτελεσματικά θα χρησιμοποιήσει τα περιουσιακά της στοιχεία.

Ο δείκτης ταχύτητας είσπραξης των απαιτήσεων καταδεικνύει αν οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλες σε σύγκριση με τις πωλήσεις της. Η επιχείρηση έχει σχετικά υψηλή ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων επομένως εντοπίζεται μικρότερη πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς πελάτες. Ο δείκτης έχει υπολογιστεί με την μέχρι τώρα απόδοση της επιχείρησης.

Πίνακας 11. Αριθμοδείκτες, 2013-2015

	Δείκτης γενικής ρευστότητας	Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού	Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων
2013	11,09	1,06	4,09
2014	8,84	1,18	4,54
2015	1,35	1,01	4,23

Ο δείκτης οικονομικής μόχλευσης εντοπίζει την επίδραση που ασκεί η χρησιμοποίηση των δανειακών κεφαλαίων στην αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας. Η επίδραση της χρήσης ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι θετική.

Ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους, προσδιορίζει το κέρδος από τις λειτουργικές δραστηριότητες, δηλαδή το ποσοστό κέρδους που μένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. Ο δείκτης είναι σχετικά χαμηλός γύρω στο 8% ενώ το 2015 μειώνεται στο 6%. Οι επιπτώσεις της κρίσης είναι φανερές σε αυτό το σημείο, καθώς φαίνεται να μειώνεται η κερδοφορία της.

Ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού μετράει την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης και επιτρέπει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της. Ο δείκτης φανερώνει την ικανότητά της να μπορεί να επιζήσει οικονομικά και να προσελκύσει κεφάλαια που προσφέρονται για επένδυση, «ανταμείβοντάς» τα ανάλογα. Τα στοιχεία του δείκτη φανερώνουν ότι η επιχείρηση είναι βιώσιμη και μπορεί να ζητήσει εξωτερική χρηματοδότηση και για περαιτέρω μελλοντική ανάλυση

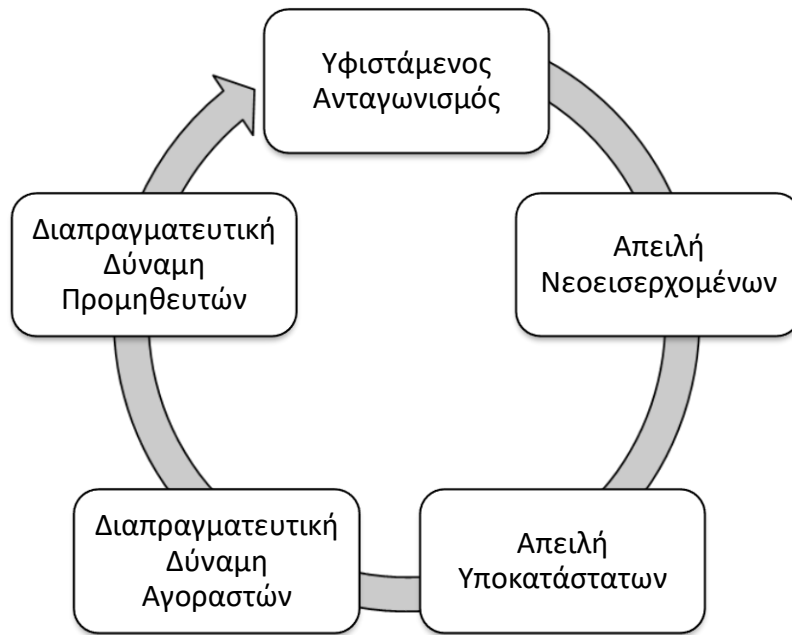
Πίνακας 12. Αριθμοδείκτες, 2013-2015

	Δείκτης οικονομικής μοχλεύσεως	Δείκτης καθαρού κέρδους	Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού	Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων
2013	1,47	0,08	8%	0,12
2014	1,49	0,08	9%	0,13
2015	1,39	0,06	18%	0,09

4.3 Τα 5 σημεία Porter

Σε συνέχεια της ανάλυσης της επιχείρησης και εφόσον έχει εδραιωθεί η βιωσιμότητα της μακροχρόνια μπορούμε να εξετάσουμε το εξωτερικό μικρο περιβάλλον της, ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες που την επηρεάζουν άμεσα. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι το κράτος, η τοπική κοινωνία, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, το προσωπικό. Οποσδήποτε, στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν και οι ανταγωνιστές της. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και την ικανότητα της να λειτουργήσει. Για την παρούσα ανάλυση το πιο συνηθισμένο εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter (Gupta and Loulou, 1998; Porter, 2007). Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter απεικονίζεται γραφικά στο Διάγραμμα 8.

Διάγραμμα 8. Τα 5 σημεία του Porter



Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ένταση του ανταγωνισμού σε ενδοκλαδικό επίπεδο. Οι δυνάμεις που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα σύμφωνα με τον Porter ανάλογα με την ένταση τους καθώς καθορίζουν τις δυνατότητες κερδοφορίας, τη μακροχρόνια αποδοτικότητα και τη δύναμη για τον καθορισμό τιμής πάνω από το οριακό κόστος (Dosi, Grazzi and Moschella, 2015).

4.3.1 Απειλή νεοεισερχόμενων

Μια εξωτερική δύναμη που ασκείται στην επιχείρηση είναι η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να αυξήσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων ενώ οι ήδη υπάρχουσες θα προσπαθήσουν να πολεμήσουν την καινούρια. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται πόλεμος για τα μερίδια αγοράς που στον συγκεκριμένο κλάδο είναι ήδη πολύ μικρά.

Στον κλάδο της αρτοποιίας η είσοδος στην αγορά είναι μετρίου δυσκολίας καθώς το κόστος εισόδου δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό και δεν υπάρχουν νόμοι που να περιορίζουν τον αριθμό των επιχειρήσεων.

Αναλυτικότερα, η δημιουργία οικονομιών κλίμακας που αφορά μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν καθώς δεν θα μπορούν να ανταποκριθούν στα ιδιαίτερα χαμηλά κόστη που έχουν οι παλαιότερες.

Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής επίσης μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά για κάποιες νέες επιχειρήσεις καθώς δεν θα έχουν ανεπτυγμένο δίκτυο και ως εκ τούτου δεν θα έχουν και μεγάλα μερίδια αγοράς.

Ο κλάδος δεν μπορεί να έχει έντονα διαφοροποιημένο προϊόν και έτσι η αναγνωρισιμότητα του προϊόντος είναι πολύ δύσκολη. Παράλληλα, το προϊόν δεν μπορεί να μετατραπεί σε κάτι εντελώς νέο. Έτσι, δεν είναι εύκολη η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπόλοιπων.

4.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σχετίζεται με τη δυνατότητα τους να μπορέσουν να πουλήσουν τις πρώτες ύλες σε υψηλές τιμές και να μειώσουν την παραγόμενη ποσότητα αυτών, δημιουργώντας συνθήκες μονοπωλίων στην αγορά.

Στον κλάδο της αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, οι μύλοι που αποτελούν τους κύριους προμηθευτές τους δεν παράγουν μοναδικό προϊόν και ως εκ τούτου δεν έχουν την απαραίτητη δύναμη να θέσουν τιμή υψηλότερη από το οριακό κόστος. Ωστόσο, οι τιμές τους μπορεί να μεταβάλλονται ανάλογα με τις τιμές των σιτηρών. Σε αυτή την περίπτωση, το κόστος της αύξησης θα μετακυλιστεί στον καταναλωτή μέσω της αύξησης της τιμής του άρτου.

Επιπλέον, παρόλο που δεν υπάρχουν στενά υποκατάστατα προϊόντα και σε αυτό το σημείο οι προμηθευτές μπορεί να δημιουργήσουν να έχουν διαπραγματευτική ισχύ, καθώς οι παραγωγοί δεν μπορούν να υποκαταστήσουν τις πρώτες ύλες.

4.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Από την πλευρά της ζήτησης, οι αγοραστές έχουν την δυνατότητα κάτω από ορισμένες συνθήκες να πιέζουν τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών προς τα κάτω. Αυτή η κατάσταση συνήθως δημιουργείται όταν υπάρχει έντονη ζήτηση στην αγορά του προϊόντος, ή όταν υπάρχουν πολλά υποκατάστατα στον κλάδο. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στην αρτοποιία και ζαχαροπλαστική είναι χαμηλή. Παρόλο που υπάρχουν αρκετά υποκατάστατα προϊόντα, στην ελληνική αγορά το ψωμί κατέχει ιδιαίτερη θέση με αποτέλεσμα το προϊόν να είναι ανελαστικό.

Ταυτόχρονα, η ύπαρξη πολλών επιχειρήσεων που κατασκευάζουν ψωμί εξασφαλίζει στους καταναλωτές πολλές διαφορετικές επιλογές. Παρόλο που ασκούνται πιέσεις στους παραγωγούς δεν είναι τόσο έντονες ώστε οι τιμές να συμπιεστούν.

4.3.4 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Ο κλάδος έχει πολλά υποκατάστατα προϊόντα, όπως είναι το τυποποιημένο ψωμί, το ψωμί του τοστ, τα σοκολατοειδή και τα διάφορα συσκευασμένα γλυκίσματα. Τα συγκεκριμένα προϊόντα μπορούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες και σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να είναι και φθηνότερα. Έτσι, η πίεση από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι αρκετά υψηλή, καθώς η δύναμη τους να εκτρέψουν τον καταναλωτή σε αυτά είναι αρκετά έντονη.

4.3.5 Υφιστάμενος ανταγωνισμός επιχειρήσεων κλάδου

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου είναι ιδιαίτερα έντονος. Η αντιπαλότητα τους μπορεί να σχετίζεται με την αποδοτικότητα τους, τους ρυθμούς ανάπτυξης, τον αριθμό των ανταγωνιστών και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Ειδικότερα, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, Οι τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις κατέχουν περίπου το 70% της αγοράς (IOBE, 2013). Οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου είναι μικρές και είναι διασκορπισμένες σε όλη τη χώρα, καθιστώντας τη βιομηχανία παραγωγής ψωμιού κάπως κατακερματισμένη. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από πέντε εργαζομένους αποτελούν σχεδόν το ήμισυ του συνόλου των επιχειρήσεων και τέσσερις στις πέντε επιχειρήσεις απασχολούν 20 άτομα ή και λιγότερα.

Παράλληλα, πολλές εταιρείες είναι τοπικές και εξυπηρετούν μόνο ένα μικρό μέρος του πληθυσμού. Ορισμένα περιφερειακά εμπορικά σήματα έχουν μεγαλύτερη γεωγραφική εμβέλεια, αλλά απευθύνονται σε καταναλωτές με ειδικές ανάγκες, την υγεία και τη διατροφή (π.χ. κοιλιοκάκη).

4.4 Swot Analysis

Το εργαλείο της SWOT ανάλυσης αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχειρησιακής μελέτης καθώς ερευνά και τις επιδράσεις των δυνάμεων και των αδυναμιών των επιχειρήσεων και αναδεικνύει τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Μέσα από τη μελέτη αυτών των τεσσάρων στοιχείων μπορεί η επιχείρηση να προχωρήσει στον στρατηγικό σχεδιασμό της και να εφαρμόσει εναλλακτικές μορφές διοίκησης (Cassell and Symon, 2004).

Οι **Δυνάμεις (Strengths)** των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν τα βασικά στοιχεία που αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους. Ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει επιτυχώς αυτά τα στοιχεία ώστε να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα και να διεκπεραιώσει τους στόχους του μακροχρόνια (Θερίου, 2002).

Οι **Αδυναμίες (Weaknesses)** αποτελούν τους περιορισμούς της χαραγμένης στρατηγικής της επιχείρησης.

Οι **Ευκαιρίες (Opportunities)** ενός οργανισμού συναπαρτίζονται από τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τα οποία μπορεί η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει ώστε να αυξήσει ή και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Θερίου, 2002).

Οι **Απειλές (Threats)** είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τα οποία μπορούν να φέρουν σε μειονεκτική θέση την επιχείρηση.

Θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι η παρούσα ανάλυση διακρίνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αντίθετα, οι ευκαιρίες και απειλές προκύπτουν μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έτσι ώστε να τις διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Το βασικό προσφερόμενο προϊόν στο φούρνο είναι διαφορετικά είδη ψωμιού καθώς και γλυκίσματα με βάση το αλεύρι και τη ζάχαρη. Παράλληλα, ο φούρνος προσφέρει μια σειρά από σάντουιτς και είδη ζύμης (τυρόπιτες, σπανακόπιτες κτλ). Η βασική διαφοροποίηση από τους άλλους φούρνους είναι η ποιότητα των προϊόντων. Ειδικότερα, η ποιότητα της πρώτης ύλης, η παρασκευή και η παρουσίαση παίζουν

καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

4.4.1 Δυνάμεις

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν ισχυρή φήμη όπως είναι ο ΒΕΝΕΤΗΣ, ο ΚΑΤΣΕΛΗΣ και ο ΣΤΑΓΚΙΔΗΣ. Ωστόσο, σε τοπικό επίπεδο υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις που έχουν φήμη, δεν είναι όμως ηγέτες στην εθνική αγορά. Παράλληλα, τα ποιοτικά προϊόντα αποτελούν δύναμη του κλάδου. Οι επιχειρήσεις της αρτοποιίας και της ζαχαροπλαστικής μπορούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους και σε άλλα τρόφιμα του κλάδου.

Η εταιρεία Γατίδης ΑΕ κατάφερε να επεκτείνει με επιτυχία τη δραστηριότητα της προσφέροντας εξιδανικευμένα προϊόντα ζύμης και προσφέροντας συνολικά ένα ποιοτικό προϊόν.

Το ιδιόκτητο δίκτυο διανομής και οι εγκαταστάσεις παραγωγής εξελίσσονται συνεχώς δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα επέκτασης και σε άλλες περιοχές. Η στρατηγική επιλογή της τοποθεσίας των καταστημάτων της σε εμπορικούς δρόμους αποτελούν ακόμα μια δύναμη της καθώς αυξάνουν τις πωλήσεις της.

Το έμπειρο και εκπαιδευμένο προσωπικό με προσανατολισμό στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη. Εξειδικευμένο προσωπικό στην παραγωγή του άρτου και των γλυκών.

Η χρήση των κοινωνικών δικτύων από την επιχείρηση δημιουργεί μια φιλική και ενεργή παρουσία προς τους πελάτες της. ενώ παράλληλα δημιουργεί και νέους. Η συνεχής ενημέρωση για τα νέα της επιχείρησης καθώς και για πιθανές πρόσφορες δημιουργεί περαιτέρω στενή σχέση με τους καταναλωτές και επομένως αυξάνει την πιστότητα τους.

4.4.2 Αδυναμίες

Η επιχείρηση λειτουργεί στις πόλεις που διαθέτει καταστήματα μαζί με άλλες επιχειρήσεις που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα. Ως εκ τούτου, ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος. Ωστόσο, η επέκταση και σε άλλες αγορές κρίνεται αναγκαία.

Τα προϊόντα πρέπει να διατηρούνται φρέσκα και η σύντομη ημερομηνία λήξης μπορεί να αποτελέσει αδυναμία για την επιχείρηση. Παράλληλα, οι αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες και η μείωση της κατανάλωσης του ψωμιού ή των γλυκών μπορεί να αποτελέσουν μια ακόμα αδυναμία για την επιχείρηση.

Ο έντονος ανταγωνισμός μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για την επέκταση της επιχείρησης σε όλη την Ελλάδα.

4.4.3 Ευκαιρίες

Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει μια ευκαιρία επέκτασης. Πιο συγκεκριμένα λόγω της πολύ κοντινής διασυνοριακότητας με τη Βουλγαρία, η εταιρεία θα μπορούσε να ανοίξει ένα υποκατάστημα στη Βουλγαρία.

Επίσης στα πλαίσια της ανάπτυξης θα μπορούσε να επεκτείνει τη λίστα των προϊόντων που παράγει ώστε να μπορέσει να ικανοποιήσει περισσότερες διατροφικές ιδιαιτερότητες των καταναλωτών.

Στα πλαίσια της ανάπτυξης καλύτερων σχέσεων με τους πελάτες και τη καθημερινή επαφή μαζί τους, η εταιρεία θα μπορούσε να διεξάγει μια σειρά σεμιναρίων για τους ενδιαφέρον στην παρασκευή του ψωμιού. Έτσι, η επιχείρηση θα μπορούσε να δημιουργήσει με αυτόν τον τρόπο μια νέα πηγή κερδών, ενώ παράλληλα θα μπορούσε να κερδίσει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

4.4.4 Απειλές

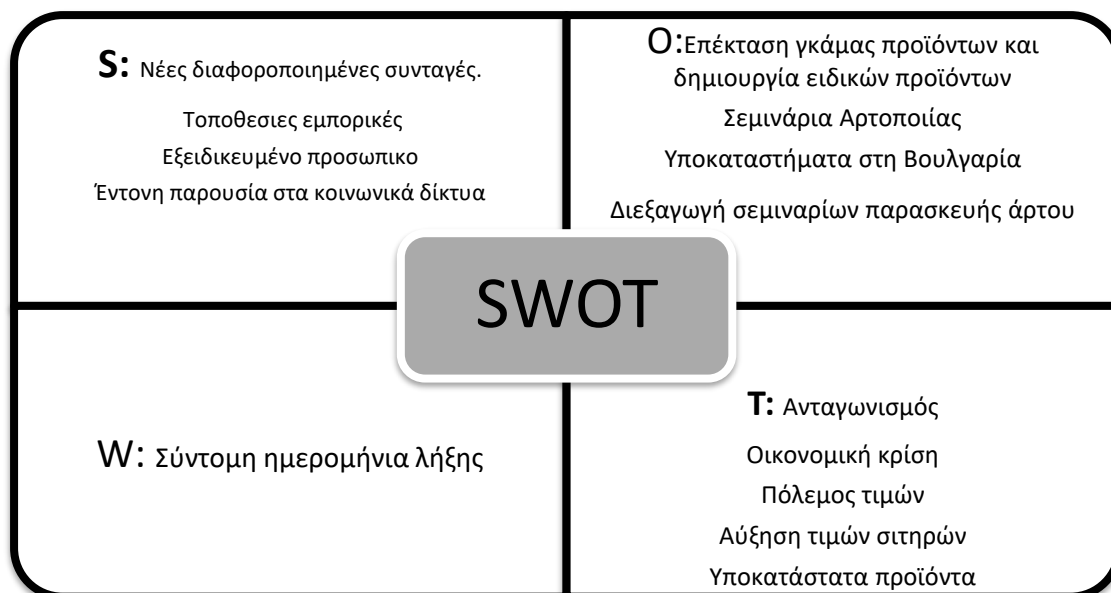
Από τις απειλές για τον κλάδο η πλέον σημαντική είναι ο μειωμένος ρυθμός ανάπτυξης αγοράς ιδιαίτερα μετά την οικονομική κρίση και τη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος.

Ο εισοδηματικός περιορισμός των καταναλωτών και η συνεχής συμπίεση του εξαιτίας των Μνημονίων οδήγησε σε περιορισμό της καταναλωτικής δαπάνης. Φυσικά, το ψωμί είναι είδος πρώτης ανάγκης, άλλα τα αρτοποιαστικά και η ζαχαροπλαστική μπορεί να αντιμετωπίζουν μείωση της ζήτησης.

Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και είναι πάντα απειλή για την επιχείρηση, καθώς μια άλλη εταιρεία μπορεί να κερδίσει μεγαλύτερα ποσοστά στα μερίδια της αγοράς. Η

αύξηση της τιμής των σιτηρών είναι επίσης απειλή, καθώς θα επηρεάσει την τιμή των προϊόντων και θα μειώσει τη ζήτηση. Τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν πάντα μια απειλή για την επιχείρηση, ιδιαίτερα σε καιρούς δύσκολους όπου οι καταναλωτές επιλέγουν φθηνότερα προϊόντα.

Διάγραμμα 9. SWOT Analysis



4.5 Διαχείριση Αλλαγής

Μια μικρομεσαία επιχείρηση όπως είναι ο Γατίδης ΑΕ σε καιρούς κρίσης μπορεί να αντιμετωπίσει πολλαπλά προβλήματα σε όρους χρηματοδότησης ή μεριδίων αγοράς. Ωστόσο, το συγκεκριμένο παράδειγμα φαίνεται να αποτελεί εξαίρεση κυρίως λόγω των αποτελεσμάτων της εταιρείας.

Η Γατίδης ΑΕ μέσα στην κρίση έχει αυξήσει την κερδοφορία της και έχει επιτύχει να διατηρήσει τη βιωσιμότητα της. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στην επιτυχημένη στρατηγική που εμπεριέχει και την αλλαγή ως αναπόσπαστο κομμάτι της.

Η εταιρεία σε πρώτο επίπεδο φαίνεται ότι από το 2008 και ύστερα διαπίστωσε την αξία των βιολογικών προϊόντων στη διατροφική αλυσίδα σε συνδυασμό με την αλλαγή των διατροφικών προτιμήσεων των καταναλωτών. Πιο συγκεκριμένα, τα βιολογικά προϊόντα είναι αυτά που παρασκευάζονται με πρώτες ύλες που δεν έχουν χημικά λιπάσματα ή φυτοφάρμακα. Υπό το βάρος της κρίσης, από το 2013 και ύστερα η

εταιρεία παράγει προϊόντα ζύμης χωρίς γλουτένη. Αρκετοί καταναλωτές έχουν ευαισθησία στη γλουτένη με αποτέλεσμα να μην μπορούν να καταναλώσουν. Έτσι αποφάσισε αν αυξήσει την παραγωγή της σε αυτά τα προϊόντα προκειμένου να ανταποκριθεί στη συγκεκριμένη niche αγορά (Toften and Hammervoll, 2010).

Η διαχείριση αλλαγής σε αυτό το σημείο εντοπίζεται στη σωστή διαχείριση της πληροφόρησης για τους νέους προμηθευτές και την εύρεση των νέων συνταγών. Επειδή η επιχείρηση είναι σχετικά μεσαία σε μέγεθος είναι πολύ εύκολο τα στελέχη να έρθουν σε συμφωνία σε σχέση με την αλλαγή της επιχείρησης και τη δημιουργία νέας στρατηγικής. Αναδεικνύεται ότι ο διάλογος και η προσήλωση στον κοινό στόχο αποτελούν χαρακτηριστικοί παράγοντες αυτής της περίπτωσης.

Ειδικότερα, η επιχείρηση με τη συνεχή επαφή με τους πελάτες με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το διαδικτυακό τόπο της, εντόπισε τις αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες των ελλήνων καταναλωτών καθώς και την ανάγκη μερικών ανθρώπων να μην καταναλώνουν προϊόντα που περιέχουν γλουτένη. Η συνεχής έρευνα στο θέμα και οι κατάλληλες συμφωνίες σε συνδυασμό με τον τεχνολογικό εξοπλισμό της ανέδειξαν μια νέα σειρά προϊόντων, τα οποία αποτελούν και το σήμα κατατεθέν της.

Στα πλαίσια της συνολικής αλλαγής της επιχείρησης, υιοθετηθήκαν νέες τεχνολογικές μέθοδοι και εκπαιδευτικά σεμινάρια για την ειδίκευση του προσωπικού στο νέο προϊόν που χρειάζεται ειδική περιποίηση. Η πιστοποίηση της εταιρείας για την ποιότητα και τη διασφάλιση της μη ύπαρξης γλουτένης στο ψωμί αποτελούν κομμάτι αυτής της αλλαγής.

Στο πρώτο κομμάτι της αλλαγής, η επιχείρηση επέλεξε να διευρύνει την γκάμα των προϊόντων που παράγει. Τα ειδικευμένα προϊόντα χωρίς γλουτένη και τα βιολογικά προϊόντα αποτελούν μόνο το πρώτο κομμάτι της αλλαγής. Ωστόσο, η επιχείρηση από ότι φαίνεται επέλεξε να εφαρμόσει ένα νέο σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου όπου θα μπορεί να έχει καθημερινή επαφή με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Οι νέες απαιτήσεις οδήγησαν στην μετασχηματιστική ηγεσία, όπου ο ηγέτης της εταιρείας έπρεπε να επικοινωνήσει σωστά τις νέες συνθήκες και να περιγράψει τα νέα δεδομένα, ώστε να αντιληφθούν και τα στελέχη και οι εργαζόμενοι τις νέες απαιτήσεις

και τους νέους στόχους της επιχείρησης. Παράλληλα, μέσω του διαλόγου αναδείχθηκαν νέες ιδέες που η εταιρεία προσπαθεί να εφαρμόσει στο μέλλον.

Μια ακόμα ανάγκη που έπρεπε να διαχειριστεί η εταιρεία είναι η διασφάλιση της ποιότητας για το άλευρο χωρίς γλουτένη από τους προμηθευτές. Εντός αυτού του πλαισίου, οι προμηθευτές έπρεπε και αυτοί να πιστοποιηθούν κατά HACCCP για την ποιότητα της πρώτης ύλης, ενώ δημιουργήθηκε και ένα νέο ηλεκτρονικό συστήματα παραγγελιών. Η επικοινωνία με τους προμηθευτές μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ της ανοίγει δρόμους για μελλοντική επέκταση.

Οι τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας έχουν υποστεί «ουσιαστική εξέλιξη και ανάπτυξη. Το E-commerce, που είναι η ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών ή πληροφοριών μέσω της χρήσης των επικοινωνιακών τεχνολογιών περιλαμβάνει το World Wide Web και το Διαδίκτυο, τις ασύρματες επικοινωνίες, mobile computing και άλλα (Hildebrandt, 2015).

Ο διαδικτυακός τόπος της περιλαμβάνει ειδική σελίδα επικοινωνίας με τους πελάτες, ώστε η επιχείρηση να αφογκράζεται την αλλαγή στις προτιμήσεις του καταναλωτή ή να βελτιώνεται μέσα από την αποικοδομητή κριτική. Επίσης ο ανοιχτός διάλογος με τους καταναλωτές μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων προϊόντων.

Έτσι, η επιχείρηση φαίνεται να ανταποκρίθηκε θετικά και αποτελεσματικά στην οικονομική κρίση, ξεπερνώντας πιθανόν σκοπέλους και στρεβλώσεις δίνοντας το παράδειγμα στις υπόλοιπες και παραθέτοντας συγκεκριμένες καλές πρακτικές για εφαρμογή.

4.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Το τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής παρουσιάστηκε η ανάλυση για τη μελέτη περίπτωσης μιας συγκεκριμένης μικρομεσαίας επιχείρησης του κλάδου της αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής. Η εταιρεία που μελετήθηκε είναι η Γατίδης ΑΕ, η οποία διαθέτει καθετοποιημένη μονάδα παραγωγής άρτου, ειδών ζαχαροπλαστικής και κατεψυγμένων ζυμών. Η εταιρεία έχει αρκετά υποκαταστήματα στους νομούς Σερρών, Δράμας, Καβάλας και Θεσσαλονίκης.

Η ανάλυση βασίστηκε στα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης που προελθών από τους ετησίους ισολογισμούς της. Προκύπτει ότι η επιχείρηση έχει υψηλή πιστοληπτική ικανότητα γεγονός που δημιουργεί την υπόνοια μιας κερδοφόρας επιχείρησης. Η επιχείρηση επίσης φαίνεται να χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Παράλληλα, η επιχείρηση έχει σχετικά υψηλή ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων επομένως εντοπίζεται μικρότερη πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς πελάτες. Φαίνεται ωστόσο να την έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση καθώς παρουσιάζει ελαφρώς μειωμένη κερδοφορία.

Η επιχείρηση αναλύθηκε με βάση τα 5 σημεία του Porter. Στον κλάδο της αρτοποιίας η είσοδος στην αγορά είναι μετρίου δυσκολίας καθώς το κόστος εισόδου δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό και δεν υπάρχουν νόμοι που να περιορίζουν τον αριθμό των επιχειρήσεων. Οι προμηθευτές καθορίζουν σε πολύ βαθμό τις τιμές και έτσι πιθανή αύξηση των πρώτων υλών μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της τιμής. Οι καταναλωτές από την άλλη πλευρά επίσης έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη εξαιτίας της ύπαρξης των υποκατάστατων προϊόντων. Τέλος ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος εξαιτίας της χαμηλής διαφοροποίησης.

Η SWOT analysis εξέτασε το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αναδείχθηκαν τα εξής σημεία ως δυνάμεις, εξειδικευμένα πριονωτά ζύμης, νέες εγκαταστάσεις, εξειδικευμένο προσωπικό και επικοινωνία με τους πελάτες. Ως αδυναμία της επιχείρησης εντοπίστηκε η σύντομη ημερομηνία λήξης των προϊόντων. Οι ευκαιρίες της επιχείρησης είναι η επέκταση της στα Βαλκάνια, η ικανοποίηση των διατροφικών αναγκών οδηγεί σε νέα προϊόντα και η διεξαγωγή σεμιναρίων μπορεί να βοηθήσουν στη βελτίωση της κερδοφορίας. Τέλος, οι απειλές που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει η επιχείρηση σχετίζονται με την οικονομική κρίση και τον περιορισμό της καταναλωτικής δαπάνης.

Η μελέτη της επιχείρησης, εντόπισε την αλλαγή που διεξήχθη σε τρία επίπεδα. Αρχικά η επιχείρηση διαφοροποίησε το προϊόν της και άρχισε να παράγει βιολογικά προϊόντα και προϊόντα ζύμης χωρίς γλουτένη.

Αργότερα, για να ελέγχει καλύτερα την ποιότητα των προϊόντων εγκατέστησε συγκεκριμένο ηλεκτρονικό δίκτυο επικοινωνίας με τους προμηθευτές και πιστοποιηθήκαν όλοι για το παραγόμενο προϊόν, δημιουργώντας ένα κλειστό σύστημα

έλεγχου. Η αύξηση της επικοινωνίας με τους πελάτες, της εξασφάλισε τα απαραίτητα εφόδια για να κινηθεί προς τη σωστή κατεύθυνση.

Η διαχείριση αλλαγής εντοπίζεται στη σωστή διαχείριση της πληροφόρησης για τους νέους προμηθευτές και την εύρεση των νέων συνταγών. Επειδή η επιχείρηση είναι σχετικά μεσαία σε μέγεθος είναι πολύ εύκολο τα στελέχη να έρθουν σε συμφωνία σε σχέση με την αλλαγή της επιχείρησης και τη δημιουργία νέας στρατηγικής. Αναδεικνύεται ότι ο διάλογος και η προσήλωση στον κοινό στόχο αποτελούν χαρακτηριστικοί παράγοντες αυτής της περίπτωσης

Στα πλαίσια της συνολικής αλλαγής της επιχείρησης, υιοθετηθήκαν νέες τεχνολογικές μέθοδοι και εκπαιδευτικά σεμινάρια για την ειδίκευση του προσωπικού στο νέο προϊόν που χρειάζεται ειδική περιποίηση. Οι νέες απαιτήσεις οδήγησαν στην μετασχηματιστική ηγεσία, όπου ο ηγέτης της εταιρείας έπρεπε να επικοινωνήσει σωστά τις νέες συνθήκες και να περιγράψει τα νέα δεδομένα, ώστε να αντιληφθούν και τα στελέχη και οι εργαζόμενοι τις νέες απαιτήσεις και τους νέους στόχους της επιχείρησης. Παράλληλα, μέσω του διαλόγου αναδείχθηκαν νέες ιδέες που η εταιρεία προσπαθεί να εφαρμόσει στο μέλλον.

Συμπεράσματα

Στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων είναι απαραίτητες οι συνέχεις αλλαγές ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον τους. Η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό, προκειμένου να επιβιώσει. Εντός αυτού του πλαισίου η γνώση και η κατανόηση του περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις αποτελεί σημαντικό κομμάτι για τη κατανόηση ολόκληρου του συστήματος και όχι μόνο συγκεκριμένων μερών αυτού. Προς αυτή την κατεύθυνση η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να εφαρμόσει διαφορετικές προσεγγίσεις ώστε να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η παρούσα πτυχιακή χρησιμοποίησε τη διαχείριση αλλαγής ως την επικρατέστερη προσέγγιση για την αντιμετώπιση των διαφορών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ως απάντηση στο εξωτερικό σοκ της οικονομικής κρίσης.

Η παρούσα εργασία χρησιμοποίησε το θεωρητικό πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης για να εντοπίσει τη διαχείριση αλλαγής σε μια μικρομεσαία επιχείρηση που ανήκει στον κλάδο της αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής. Η συστημική θεωρία καλύπτει ένα ευρύ πεδίο έρευνας με διαφορετικές εννοιολογήσεις και τομείς εστίασης. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της διαχείρισης και μάρκετινγκ, η συστημική προσέγγιση έχει στόχο την ανάλυση της σχέσης μεταξύ των οργανισμών και του περιβάλλοντός τους.

Η συστημική προσέγγιση έχει δημιουργήσει πολλές διαφορετικές θεωρήσεις που αφορούν τα εναλλακτικά συστήματα όπως είναι τα συστήματα παροχής υπηρεσιών, τα βιώσιμα συστήματα και τα συστήματα δικτύων.

Δεδομένου ότι στον πραγματικό κόσμο ο βαθμός πολυπλοκότητας είναι υψηλός, η συστημική θεωρία μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαχείριση, στο μάρκετινγκ και στην έρευνα των υπηρεσιών λόγω της διπλής της προσέγγισης: η παγκόσμια, ολιστική άποψη των παρατηρούμενων φαινομένων και η συγκεκριμένη, απλουστευτική άποψη των ειδικών τους στοιχείων και χαρακτηριστικών.

Η παρούσα εργασία εξέτασε το εξωτερικό περιβάλλον της υπο εξέτασης επιχείρησης περιγράφοντας τον κλάδο και τις τάσεις του τα τελευταία χρόνια. Στην ανάλυση του

κλάδου διεξήχθη και η PEST analysis η οποία εντόπισε τις βασικές παραμέτρους αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ειδικότερα, εντοπίστηκε μια μείωση των περιθωρίων κέρδους από το 2010-2016, ενώ το 2017 αναμένετε ανάκαμψη του κλάδου. Η τιμή πώλησης σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα του καταναλωτή επηρεάζει ως ένα βαθμό τη ζήτηση ορισμένων αρτοπαρασκευασμάτων και η οικονομική κρίση έχει συμβάλλει στη μείωση της κατανάλωσης. Επιπλέον, η διάθεση τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων ιδιωτικής ετικέτας (private label) από μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχει οδηγήσει στη διεύρυνση των επιλογών των καταναλωτών, καθώς τα εν λόγω προϊόντα έχουν χαμηλότερη τιμή. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τους καταναλωτές είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών όπως η γεύση, η ποιότητα, η θρεπτική αξία, η συσκευασία κλπ, σε ορισμένες δε περιπτώσεις και η ευκολία πρόσβασης στα σημεία πώλησης από τα οποία θα προμηθευτούν το προϊόν (ICAP, Κλαδική Μελέτη, 2008).

Αργότερα, αναλύθηκε η επιχείρηση σε μικρο επίπεδο μέσα από την ανάλυση χρηματοδοδεικτών και την SWOT analysis που εντόπισε τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και πως αλληλεπιδρούν σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον της. Η επιχείρηση είναι κερδοφόρα γεγονός που την καθιστά βιώσιμη. Άλλωστε, η SWOT analysis ανέδειξε τα δυνατά σημεία της επιχείρησης που είναι η εξειδικευμένη γκάμα προϊόντων. Παράλληλα, η επιχείρηση καταφέρνει να ανταποκρίνεται στον έντονο ανταγωνισμό με επιτυχία κυρίως επειδή είναι σε συνεχή διάλογο με τους καταναλωτές και τους προμηθευτές.

Συνολικά, προέκυψε ότι η αλλαγή μιας μικρομεσαίας επιχείρησης πρέπει να είναι στοχευόμενη και σε πλήρη εναρμόνιση με το εξωτερικό της περιβάλλον. Η υπο εξέταση επιχείρησης, τροποποίησε μερικώς τα προϊόντα της ενώ υιοθέτησε και νέα πληροφοριακά συστήματα προκειμένου να είναι καλύτερη η επικοινωνία με τους προμηθευτές και τους καταναλωτές. Η χρήση νέων τεχνολογιών βοήθησε την επιχείρηση να ελέγχει καλύτερα όλες τις λειτουργίες της και να παρεμβαίνει δημιουργικά όπου χρειάζεται.

Ο ρόλος της ηγεσίας σε αυτήν την αλλαγή ήταν σημαντικός, καθώς χρειάζονταν αλλαγές στη διοίκηση που θα επέτρεπαν στους εργαζόμενους να πάρουν πρωτοβουλίες

και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Η προσήλωση στο ανθρωπινό δυναμικό της επιχείρησης και η διαρκής ενασχόληση των διευθυντών με την καλύτερη κατανόηση των στόχων της επιχείρησης έχει συμβάλει θετικά στην πορεία της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

- Argyris, C. (1991) 'Teaching smart people how to learn', *Harvard Business Review*, pp. 99–110.
- Argyris, C. (2000) 'Good Communication That Blocks Learning', *Psychology and Health*, 15, pp. 25–50.
- Ashby, H. R. (1958) 'General Systems Theory as a New Discipline. General Systems', in *Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory*, pp. 1–6.
- Ball, L. and Romer, D. (1991) 'Real Rigidities and the Non-Neutrality of Money', *The Review of Economic Studies*, 57(2), pp. 183–203.
- Ballantyne, D. and Varey, R. J. (2006) 'Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing', *Marketing Theory*, 6(3), pp. 335–348. doi: 10.1177/1470593106066795.
- Barile, S. and Polese, F. (2010) 'Smart Service Systems and Viable Service Systems: Applying Systems Theory to Service Science', *Service Science*, 2(1/2), pp. 21–40.
- Beer, S. (1972) *Brain of the Firm*. London: The Penguin Press.
- von Bertalanffy, L. (1950) 'An Outline of General System Theory, British', *Journal for the Philosophy of Science*, 1, pp. 114–129.
- Bertalanffy, L. Von (1950) 'An Outline of General System Theory (1950)', *The British Journal For Philisophy Of Science*, 1(2), pp. 134–165. doi: 10.1093/bjps/I.2.134.
- Biech, E. (2007) *Thriving through change: A leader's practical guide to change master*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Brocklesby, J. and Mingers, J. (2005) 'The use of the concept autopoiesis in the theory of viable systems.', *Systems Research and Behavioral Science*, 22(1), pp. 3–9.
- Burnes, B. (2004) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. 4th edn. Harlow: Prentice Hall.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cao, G., Clarke, S. and Lehaney, B. (2004) 'The Need for a Systemic Approach to Change Management--A Case Study', *Systemic Practice and Action Research*, 17(2), pp. 103–126. doi: 10.1023/B:SPAA.0000018906.16607.cc.
- Capra, F. (1997) *The web of life*. New York: Doubleday-Anchor Book.
- Cassell, C. and Symon, G. (2004) 'Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research', *Athenaeum Studi Periodici Di Letteratura E Storia Dell Antichita*, p. 388. doi: Book.
- Chad, P. (2015) 'Utilising a change management perspective to examine the implementation of corporate rebranding in a non-profit SME', *Journal of Brand Management*, 22(7), pp. 569–587. doi: 10.1057/bm.2015.33.
- Chatman, J. A. J. K. A. (1994) 'Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?', *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 522–553. doi: 10.2307/256699.
- Chikere, C. and Nwoka, J. (2015) 'The Systems Theory of Management in Modern Day Organizations - A Study of Aldgate Congress Resort Limited Port Harcourt', *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(9), pp. 1–7.
- Chow, A. (2014) 'Leading Change and the Challenges of Managing a Learning Organisation in Hong Kong', *Journal of Management Research*, 6(2), pp. 22–38. doi: 10.5296/jmr.v6i2.5147.
- Cooke, R. A. and Rousseau, D. M. (1998) 'Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture.', *Group & Organizational Studies*, 13(3), pp. 245–273.
- Cooke, R. A. and Szumal, J. L. (1993) 'Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory', *Psychological Reports*, 72, pp. 1299–1330.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. A. (1991) 'Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), pp. 7–25.

- Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2014) *Organization Development and Change*. London: Cengage Learning. Available at: <https://books.google.gr/books?id=IuXKAgAAQBAJ>.
- Denison, D. R. (1996) 'What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars', *The Academy of Management Review*, 21(3), pp. 619–654.
- Dosi, G., Grazzi, M. and Moschella, D. (2015) 'Technology and costs in international competitiveness: From countries and sectors to firms', *Research Policy*, 44(10), pp. 1795–1814. doi: 10.1016/j.respol.2015.05.012.
- ECSIP Consortium (2016) *The competitive position of the European food and drink industry*. Luxembourg. Available at: <file:///C:/Users/Milou/Downloads/EA0416075ENN.pdf>.
- Emery, F. E. and Trist, E. L. (1960) *Socio-Technical Systems. Management sciences, models and technique*, C.W and others Churchman. London: Pergamon.
- von Foerster, H. (1981) 'On Cybernetics of Cybernetics and Social Theory', in Roth, G. and Schwegler, H. (eds) *Self-Organizing Systems*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, pp. 102–105. Available at: <http://www.univie.ac.at/constructivism/hvf/089>.
- Ford, J. D., Ford, L. W. and D'Amelio, A. (2008) 'To Change : Resistance the Rest of the Story', *The Academy of Management Review*, 33(2), pp. 362–377. doi: 10.5465/AMR.2008.31193235.
- Gatti, M., Biferali, D. and Volpe, L. (2009) 'The governance between profit and value creation.', *Sinergie*, 79, pp. 145–171.
- Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. G. (2000) 'Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability', *The Academy of Management Review*, 25(1), pp. 63–81.
- Glisson, C. and James, L. R. (2002) 'The cross-level effects of culture and climate in human service teams', *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp. 767–794. doi: 10.1002/job.162.
- Goldstein, J. (1994) *The Unshackled Organization: Facing the Challenge of Unpredictability through Spontaneous Reorganization*. 2nd edn. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Golinelli, G. M., Pastore, A., Gatti, M., Massaroni, E. and Vagnani, G. (2002) 'The firm as a viable system: managing inter-organisational relationships', *Sinergie*, 58, pp. 65–98.
- Gupta, S. and Loulou, R. (1998) 'Process Innovation, Product Differentiation, and Channel Structure: Strategic Incentives in a Duopoly', *Marketing Science*. INFORMS, 17(4), pp. 301–316. doi: 10.1287/mksc.17.4.301.
- Hafeez, K., Malak, N. and Abdelmeguid, H. (2006) 'A Framework for TQM to Achieve Business Excellence', *Total Quality Management & Business Excellence*. Routledge, 17(9), pp. 1213–1229. doi: 10.1080/14783360600750485.
- Hashemi, M. S. (2016) 'The effect of infrastructure, corporate culture, organizational structure and information technology on Competitive Intelligence in Organizations', *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(3), pp. 43–50.
- Hildebrandt, J. (2015) 'Exploring benefits of local e-commerce for enhancing firm's competitiveness', *International Journal of Management and Applied Research*, 2(1), pp. 45–58. doi: 10.18646/2056.21.15-004.
- Jackson, M. (2003) *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kahn, D. and Katz, R. . (1996) 'This Week ' s Citation Classic', *Science*, 1(34), p. 1993.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978) *The Social Psychology of Organizations, II ed*. New York: Wiley. 2nd edn. New York: Wiley.
- Kim, J. and Lee, S. (2013) 'A Methodology to Analyze Technology Convergence: Patent-citation Based Technology Input-output Analysis', *International Journal of Computer, Electrical, Automation, Control and Information Engineering*, 7(2), pp. 212–215.
- Koc, E. (2006) 'Total quality management and business excellence in services: The implications of all-inclusive pricing system on internal and external customer satisfaction in the Turkish tourism market', *Total Quality Management & Business Excellence*. Routledge, 17(7), pp. 857–877. doi: 10.1080/14783360600595252.
- Laszlo, E. (1996) *The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time*. New Jersey:

- Hampton Press.
- Levy and Mery (1986) *Organizational transformation: approaches, strategies, theories*
- Lewis, R. (1994) 'From Chaos to Complexity: Implications for Organizations', *Executive Development*, Emerald, 7(4), pp. 16–17. doi: 10.1108/09533239410061806.
- Litinova, T., Morozova, I. and Yatsechko, S. (2015) 'Experiential Marketing as a Tool of Improvement of Competitiveness of Enterprises in the Market of Bread and Bakery Products', *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), pp. 11–19.
- Lushcer, L. S. and Lewis, M. W. (2008) 'Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox', *Academy of Management Journal*, 51(2), pp. 221–240. doi: 10.5465/AMJ.2008.31767217.
- Maturana, H. R. and Varela, F. J. (1975) *Autopoietic systems. BLC Report 9*. Cicago.
- Mele, C., Pels, J. and Polese, F. (2010) 'A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications', *Service Science*, 2(1–2), pp. 126–135. doi: 10.1287/serv.2.1_2.126.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) 'Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences', *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp. 20–52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842.
- Miles, R. M. (2001) 'Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees.', *Organizational Dynamics*, 12, pp. 313–321.
- Mitic, S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorovic, B. and Zoric, K. (2016) 'Organizational culture and organizational commitment: Serbian case', *JJournal Engeering Management and Competitiveness*, 6(1), pp. 21–27. Available at: <http://www.tfzr.uns.ac.rs/jemc/files/Vol6No1/V6N12016-03.pdf>.
- Moran, J. W. and Brightman, B. K. (2001) 'Leading organizational change', *Career Development International*, 6(2), pp. 111–118.
- Mullins, L. J. (2010) *Management & Organisational Behaviour*. 9th edn. Harlow: Pearson.
- Ng, I. C. L. (2010) 'Value and systems perspectives in combining human and automated services: Commentary on "seven challenges to combining human and automated service"', *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27(1), pp. 81–84. doi: 10.1002/cjas.141.
- Ng, I. C. L., Maull, R. and Yip, N. (2009) 'Outcome-based Contracts as a Driver for Systems Thinking and Service-Dominant Logic in Service Science: Evidence from the Defence Industry', *European Management Journal*, 27(6), pp. 377–387.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991) 'People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit', *The Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 487–516.
- Parra-Luna, F. (2012) *The Performance of Social Systems: Perspectives and Problems*. Springer Science & Business Media. Available at: <https://books.google.gr/books?id=pE7aBwAAQBAJ>.
- Poole, M. S. (2004) 'Central issues in the study of change and Innovation', in Poole, M. S. and Van de Venott, A. H. (eds) *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. (2007) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Wiley.
- Rice, A. K. (2013) *The Enterprise and Its Environment*. Reprint (1. London: Routledge.
- Rybarczyk, T. (2015) 'Should CEOs be the driving force behind Organizational Culture Change?', *From Science To Practice: Organizational Psychology Bulletin*, 1(2), pp. 5–8. doi: 10.19099/fstp.091501.
- Sadgrove, K. (2016) *The Complete Guide to Business Risk Management*. 3rd edn. London and New York: Taylor & Francis. Available at: <https://books.google.gr/books?id=jfiqCwAAQBAJ>.
- Schein, E. (1990) 'Organizational culture.', *American psychologist*, 45(2), pp. 109–119. doi:

- 10.1037//0003-066X.45.2.109.
- Schein, E. H. (1990) 'Organizational Culture', *American Psychologist*, 45(2), pp. 109–119.
- Schein, E. H. (2000) 'Sense and nonsense about culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage.', in Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., and Peterson, M. F. (eds) *Handbook of Organizational Culture & Climate*. 6th edn. Thousand Oaks CA: Sage Publications, pp. 230–300.
- Sterman, J. (2000) *Business Dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Boston: McGraw Hill.
- Tien, J. M. and Berg, D. (2003) 'A case for service systems engineering', *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 12(1), pp. 13–38.
- Todnem By, R. (2005) 'Organisational change management: A critical review', *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 369–380. doi: 10.1080/14697010500359250.
- Toften, K. and Hammervoll, T. (2010) 'Niche marketing and strategic capabilities: An exploratory study of specialised firms', *Marketing Intelligence & Planning*. Emerald, 28(6), pp. 736–753. doi: 10.1108/02634501011078138.
- Tsoukas, H. and Papoulias, D. B. (1996) 'Understanding social reforms: A conceptual analysis', *Journal of the Operational Research Society*, 47(7), pp. 853–863. doi: 10.1057/jors.1996.111.
- Turner, R. (2016) *Gower Handbook of Project Management*. 4th edn. London and New York: Taylor & Francis. Available at: <https://books.google.gr/books?id=8oEHDAAAQBAJ>.
- Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. (1996) 'Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change', *California Management Review*, pp. 8–30. doi: 10.1080/09652540903536982.
- Verbeke, W., Volering, M. and Hessels, M. (1998) 'Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture', *Journal of Management Studies*, 35, pp. 303–329.
- Verbeke, W., Volgering, M. and Hessels, M. (1998) 'Exploring the Conceptual Expansion Within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Culture.', *Journal of Management Studies*, 35(3), pp. 303–329. doi: 10.1111/1467-6486.00095.
- Waring, A. (1996) 'Practical Systems Thinking', p. 282. Available at: <https://books.google.com/books?id=ltwxkiGX2YwC&pgis=1>.
- Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999) 'Organizational change and development', *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 1–30. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361.
- Θερίου, Ν. (2002) *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κριτική.
- Σιώμκος, Γ. Ι. (1993) *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. 2η. Αθήνα: Σταμούλη.