

Ερωτήσεις συζήτησης και εργασίες

- 1 Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η έννοια των ανοικτών συστημάτων είναι χρήσιμη για να κατανοήσουμε πώς μπορεί να συμβεί η οργανωσιακή αλλαγή;
- 2 Δώστε παραδείγματα περιβαλλοντικών δυνάμεων για αλλαγή που είναι πιθανόν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν στα επόμενα δέκα χρόνια. Δικαιολογήστε τις επιλογές σας.
- 3 Πόσο ρεαλιστικό θεωρείτε πως είναι το να κατηγοριοποιήσουμε τα είδη των αλλαγών εντός του οργανισμού; Ποια μπορεί να είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτού;
- 4 Κάντε μια περιβαλλοντική «ανίχνευση» ενός οργανισμού που γνωρίζετε καλά. Τα παρακάτω βήματα θα σας βοηθήσουν:
 - (α) Χρησιμοποιώντας το πλαίσιο PEST, για τα αποτελέσματα ενός από τους οργανισμούς που επιλέξατε στη Δραστηριότητα 1.8 και τις προτάσεις του Διαγράμματος 1.3, απαριθμήστε τους παράγοντες που θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη μελλοντική απόδοση του οργανισμού και/ή τον τρόπο που λειτουργεί. Επικεντρωθείτε στους εξωτερικούς παράγοντες του οργανισμού.
 - (β) Εντοπίστε στη λίστα σας πού υπάρχουν συνδέσεις μεταξύ των διαφόρων παραγόντων. Κάνοντας αυτό με ένα νοητικό χάρτη μπορεί να σας βοηθήσει.
 - (γ) Επισημάνετε αυτούς τους παράγοντες που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για τον οργανισμό. Αναλογιστείτε για το αν ταιριάζουν στο πλαίσιο PEST από όπου προέρχονται. Συνδέονται επίσης με τη γενική μετακίνηση των οργανισμών προς την προσαρμοσμένη προς στην αξία εποχή;
 - (δ) Τέλος, απαριθμήστε τους επισημασμένους παράγοντες και κατατάξτε τους σύμφωνα με τη μεταβλητότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σκεφτείτε αν αυτή η μεταβλητότητα είναι μια ευκαιρία ή μια απειλή για τον οργανισμό και τη μελλοντική του απόδοση.

Μέσω της ολοκλήρωσης αυτής της διαδικασίας μπορεί να συνειδητοποιήσετε πόσο πολλά γνωρίζετε για το περιβάλλον του οργανισμού, αλλά επίσης και πόσα δεν γνωρίζετε! Το αποτέλεσμα αυτής της δραστηριότητας μπορεί να είναι, για αυτό το λόγο, όχι μόνο μια αυξημένη κατανόηση των περιβαλλοντικών δυνάμεων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, αλλά επίσης μια συνειδητοποίηση ότι η ανίχνευση του περιβάλλοντος απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση και συλλογή πληροφοριών που πρέπει μετά να χρησιμοποιηθούν δημιουργικά για να βοηθήσουν να προβλεφθούν οι απαραίτητες αλλαγές μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.

Παράδειγμα προς μελέτη ●●●

Νοκία, όχι και τόσο κινητή;

Αυτή η Φινλανδική εταιρία έχει κυριαρχήσει στις κινητές επικοινωνίες, αλλά έχει αποδειχθεί αργή στο να ανα-

γνωρίσει τις πρόσφατες προκλήσεις στο μερίδιο αγοράς της. Ένας πελάτης που χρησιμοποιούσε προϊόντα της Νοκία για πάνω από δέκα χρόνια, έχασε την πίστη του στην εταιρία και αγόρασε ένα αναβαθμισμένο τη-

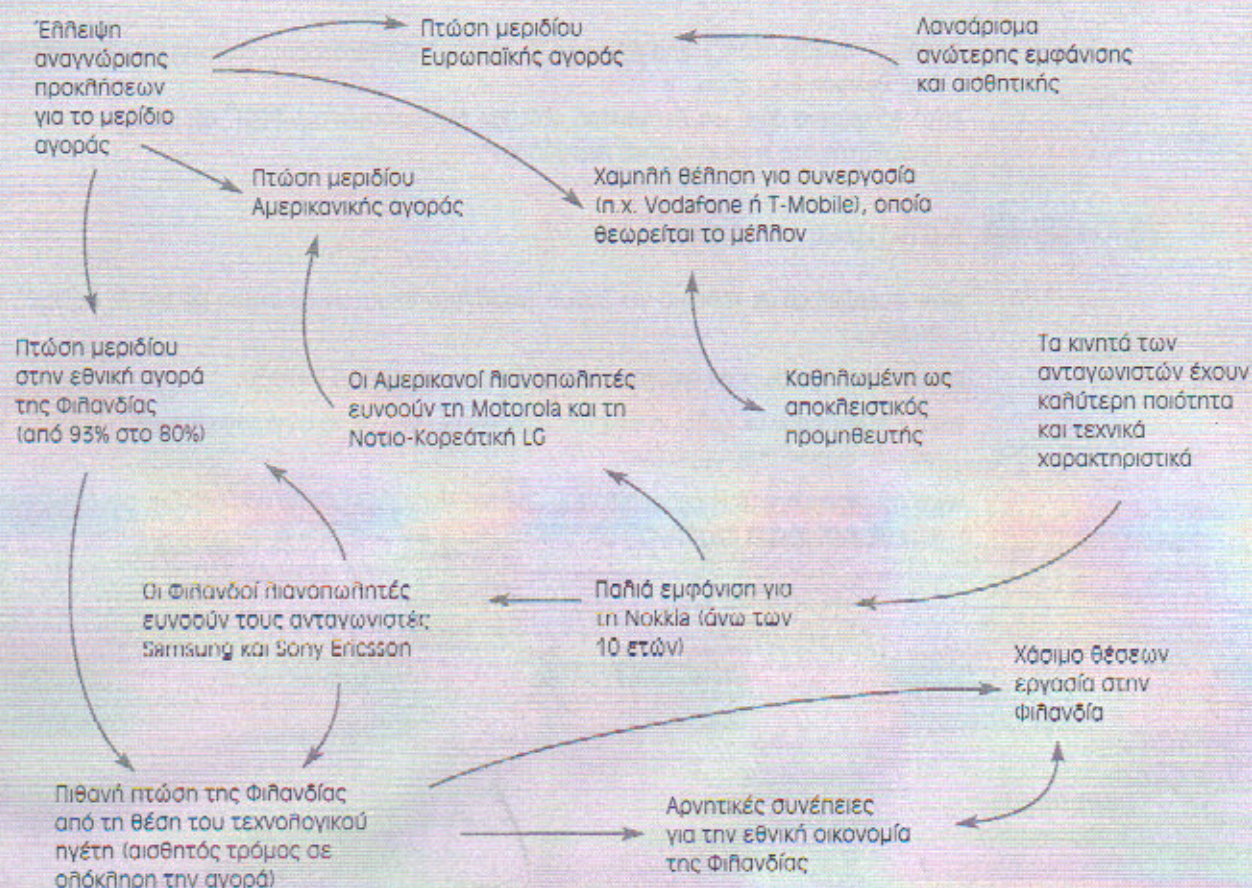
λέφωνο από ένα ανταγωνιστή. Το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της Nokia δεν φαίνεται να έχει αλλάξει την εμφάνιση του κατά τα τελευταία δέκα χρόνια. Το μερίδιο της στην Ευρωπαϊκή αγορά έχει αρχίσει να μειώνεται και ακόμα και στην πατρίδα της εταιρίας, τη Φινλανδία (όπου η αφοσίωση είναι πολύ υψηλή), το μερίδιο της έχει πέσει από 93% στο 80%.

Μια Φινλανδική εταιρία λιανικής πώλησης κινητών τηλεφώνων σχολίασε ότι οι άλλες επωνυμίες, όπως η Samsung και η Sony Ericsson, έχουν έγχρωμες οθόνες που είναι υψηλής ευκρίνειας και το μοντέλο «του κελύφους του μυδιού» (αναδιπλούμενο σχέδιο) που είναι εξαιρετικά εύχρηστο. Η Nokia φαίνεται να αντιμετωπίζει τη μεγαλύτερη πρόκλησή της από τότε που μεταμορφώθηκε από μια εξαπλώνομενη εταιρία πολλαπλών δραστηριοτήτων σε ένα όμιλο υψηλά επικεντρωμένο στις τηλεπικοινωνίες, στις αρχές τις δεκαετίας του 1990. Το μερίδιο της στις Η.Π.Α., επίσης, θεωρείται πως έχει μειωθεί λόγω του ανταγωνισμού από τη Motorola και τη νοτιοκορεάτικη LG.

Η Nokia επίσης υποφέρει λόγω της επιθυμίας των παρόχων κινητής τηλεφωνίας να προωθήσουν μια ανώτερη εμφάνιση και αίσθηση σε σχέση με αυτήν των κατασκευαστών σταθερών τηλεφώνων. Η Vodafone και η T-Mobile είναι μεγάλοι πάροχοι που ψάχνουν για διαφοροποίηση στην αγορά. Η αποκλειστικότητα δεν ήταν ποτέ στρατηγική της Nokia. Η συνεργασία μεταξύ εταιριών γίνεται πιο συχνή, άλλη πρόκειται για μια στρατηγική που δεν υιοθετήθηκε από τη Nokia.

Αν η Nokia συνεχίσει να χάνει το μερίδιο της στην αγορά, τις συνέπειες θα τις νιώσει ολόκληρη η Φινλανδία. Αυτή η εταιρία βοήθησε να μπει η Φινλανδία στον χάρτη ως ένας τεχνολογικός ηγέτης, και λόγω του μεγέθους της, οι αριθμοί των εργαζομένων είναι υπολογίσιμοι.

Πηγή: Βασισμένο στο Christopher Brown-Humes and Robert Budden (2004) 'Not so Mobile: will Nokia now get the message of changing consumer tastes, new technology and strong rivals?' *Financial Times*, 7 May 2004.



Άσκηση παραδείγματος Αναλύοντας τις αιτίες της αλλαγής

Περιπτώσεις αλλαγής, όπως αυτή στο παραπάνω διάγραμμα, εφιστούν την προσοχή στην πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος της αλλαγής. Ωστόσο, δεν είναι αρκετό απλά να εντοπίσουμε αυτά τα εναύσματα για αλλαγή. Το να αναλύσουμε τις σχέσεις μεταξύ τους –με άλλα λόγια τις συστημική τους φύση– είναι ακόμα πιο σημαντικό. Το διάγραμμα πολυπλοκών αιτίων στο παράδειγμα προς μελέτη είναι μια προσπάθεια για να γίνει αυτό.

Τέτοια διαγράμματα έχουν τη δύναμη να συλλάβουν την πολύπλοκη δυναμική των καταστάσεων της αλλαγής. Βοηθούν στην απόκτηση μιας βαθύτερης κατανόησης του πώς παρεμβάσεις σε μία μεταβλητή μπορούν να έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις

σε άλλα μέρη της κατάστασης. Δρουν, λοιπόν, όχι μόνο κατά τρόπο περιγραφικό, αλλά και ως ένα αναλυτικό εργαλείο για την κατανόηση και διαχείριση της αλλαγής.

Γράψτε ένα σύντομο απολογισμό για το πώς διαφορετικά στοιχεία του χρονικού και του PEST περιβάλλοντος αλληλεπιδρούν για να επηρεάσουν τις καταστάσεις που περιγράφονται στο παράδειγμα.

Σκεφτείτε πώς θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε τα διαγράμματα πολυπλοκών αιτίων για να απεικονίσετε το πολυπλοκό και αλληλεπιδρώντα αίτια που ασκούν πίεση για αλλαγή στο δικό σας οργανισμό ή σε κάποιον που γνωρίζετε καλά.

Ενδεικτικές πηγές

Brooks, I., Weatherston, J. and Wilkinson, G. (2004) *The International Business Environment*, Harlow: Pearson Education.

Αυτό το κείμενο δίνει μια λεπτομερή εξέταση των παραγόντων PEST και παρέχει πρόσθετες προοπτικές στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Χρήσιμες ιστοσελίδες

www.guardian.co.uk Χρήσιμο για άρθρα τρεχόντων θεμάτων σε σχέση με την IT, πολιτική και οικονομία.

www.ft.com Χρήσιμο για οικονομικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

www.statistics.gov.uk Χρήσιμο για πληροφορίες σχετικά με το σύγχρονο Ηνωμένο Βασίλειο και μερικές Ευρωπαϊκές συγκρίσεις.

www.managers.org.uk Η ιστοσελίδα του Chartered Manager Institute που περιέχει συνόψεις ερευνών σε ένα φάσμα θεμάτων.