



Project funded by  
EUROPEAN UNION



**Common borders. Common solutions.**

Ενσωμάτωση και Διαχείριση Αλλαγών σε έναν  
Οργανισμό

**Turn the page...**  
it's the only way  
to get to  
*the next chapter.*

---

*-Billy Cox*



EmilysQuotes.Com

# Γιώργος Παπασταματίου



- BSc, Επιστήμης Η/Υ Πανεπιστήμιο Κρήτης, 1988
- MSc, Computation department, University of Manchester, UK (1992)

*Τελευταία φορά που έγραψα κώδικα (τέλος 1992)*

# Agenda

- A. Διαπίστωση Αναγκών αλλαγής και αξιολόγησή τους
- B. Επιπτώσεις της αλλαγής στον οργανισμό
- C. Μεθοδολογική προσέγγιση για τον κύκλο της αλλαγής: έναρξη → παρακολούθηση → εγκαθίδρυση αλλαγής



Project funded by  
EUROPEAN UNION

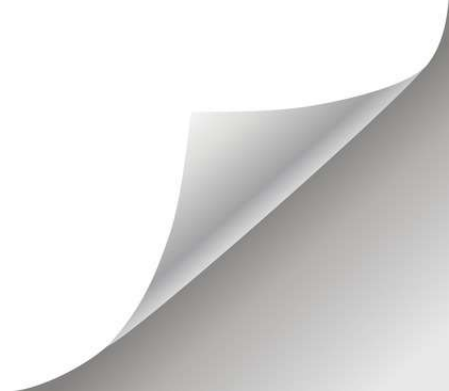


**Common borders. Common solutions.**

# Α. Διαπίστωση Αναγκών Αλλαγής & Αξιολόγηση τους



Αλλαγή?





Εξέλιξη της επιχείρησης



Είσοδος  
Ανταγωνιστών



Νέες Ευκαιρίες



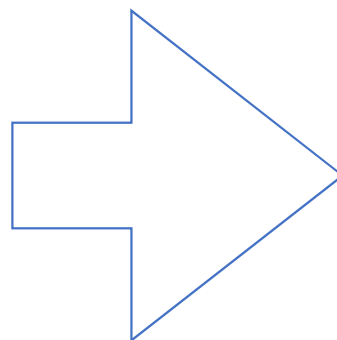
Πτώση Ζήτησης



Μη-προβλεπόμενοι  
κίνδυνοι



Χρηματοδοτικά εργαλεία



Επιχείρηση



Τι δημιουργεί την  
Ανάγκη για αλλαγή  
σε έναν Οργανισμό



Εξέλιξη της επιχείρησης



Είσοδος  
Ανταγωνιστών



Νέες Ευκαιρίες



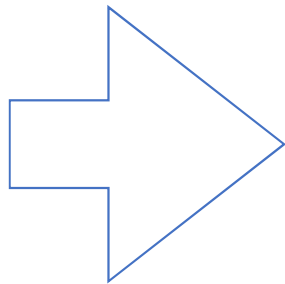
Πτώση Ζήτησης



Μη-προβλεπόμενοι  
κίνδυνοι



Χρηματοδοτικά εργαλεία



Επιχείρηση



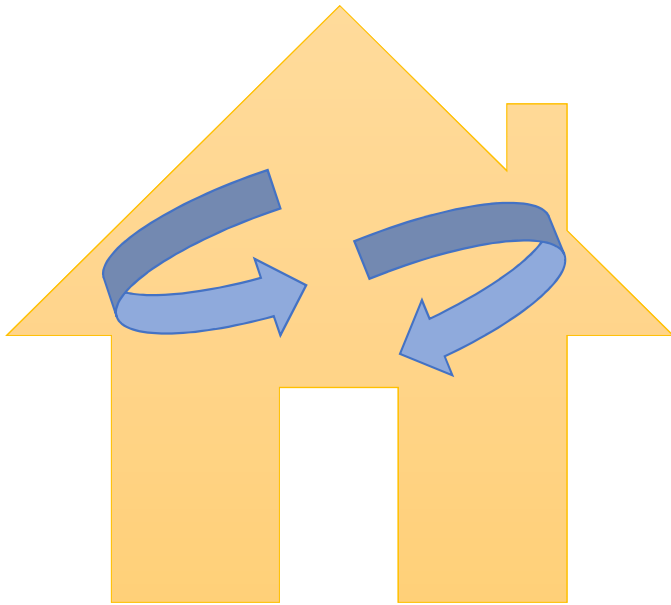
- Διατήρηση της επιχειρηματικότητας
- Αύξηση της επιχειρηματικότητας και των κερδών
- Αύξηση των κερδών μέσω νέων πωλήσεων
- Αύξηση των κερδών μέσω της μείωσης του κόστους
- Άμυνα έναντι των παραγόντων που δρούν ενάντια στην επιχειρηματικότητα και το κέρδος

Εισαγωγή νέων κριτηρίων

- Περιβάλλον
- Κοινωνική επίδραση
- Διακυβέρνηση

Τα κίνητρα για την ευαισθητοποίηση  
στα συμβάντα, είναι σταθερά

## Επιχείρηση



- Διαπίστωση δυσλειτουργιών στην επιχείρηση
- Εισαγωγή νέας τεχνολογίας στο κλάδο
- Κρίση (από οικονομικούς, πολιτικούς, υγειονομικούς, περιβαλλοντολογικούς παράγοντες)
- Αλλαγή σε πρόσωπα – κλειδιά στην επιχείρηση
- Επικείμενες συγχωνεύσεις / εξαγορές
- Διάγνωση ευκαιριών
  
- Διαπίστωση ότι άλλοι παίχτες στον κλάδο προβαίνουν σε παρόμοιες κινήσεις
- Ανήσυχο πνεύμα του επιχειρηματία
- Πολύ θετική εξέλιξη των μέχρι τώρα εργασιών που δημιουργούν κέρδη και κεφάλαια για νέες επενδύσεις
- Προγραμματίζεται η έξοδος από την αγορά
- «me too»: αφού το κάνουν όλοι, πρέπει και εγώ να το κάνω.
- Αντίδραση σε εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις

Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Καταλύτες για την Αλλαγή





Project funded by  
EUROPEAN UNION

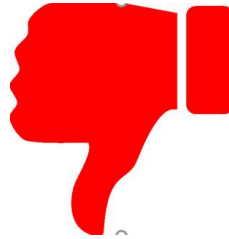
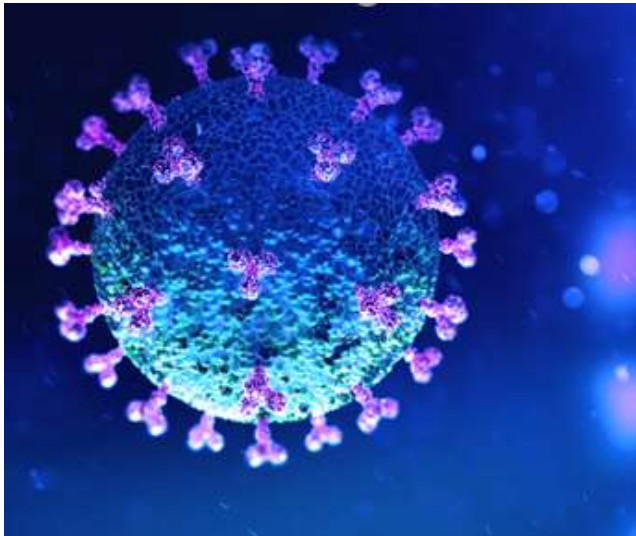


**Common borders. Common solutions.**

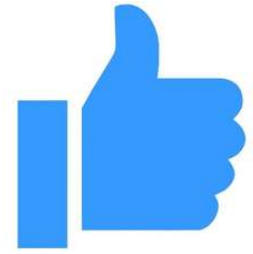
# Σύγχρονες Αιτίες Αλλαγής

Τα γεγονότα χρειάζονται μελέτη για να εξεταστεί αν και πως επηρεάζει την επιχείρηση

## COVID-19

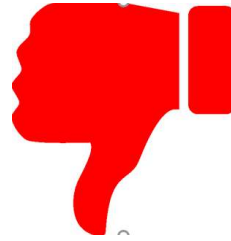


- Κίνδυνος για την ζωή μας, ή την ζωή των γύρω μας
- Ανεργία
- Αβεβαιότητα
- Κοινωνικός αποκλεισμός

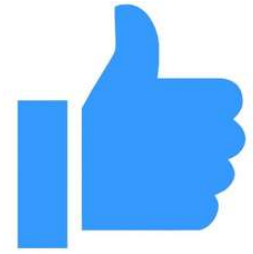


- Μεγαλύτερη προσοχή στον εαυτό μας – προφύλαξη
- Αλλαγή της εφοδιαστικής αλυσίδας → Εσωστρεφής
- Αποκέντρωση
- Ώθηση στην τεχνολογία

# Διείσδυση της Τεχνολογίας



- Δυσκολία στην προσαρμογή
- Χρειάζεται αρκετό χρόνο για την προσαρμογή
- Κόστος απόκτησης
- Εξάρτηση
- GDPR

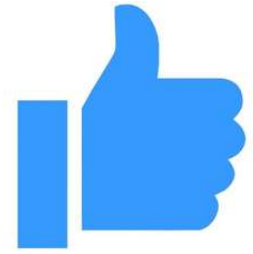


- Επέκταση της επικοινωνίας
- Απλοποίηση της επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής
- Environmental Friendly
- Μείωση κόστους λειτουργίας

## Μεγαλύτερη δύναμη στον πελάτη

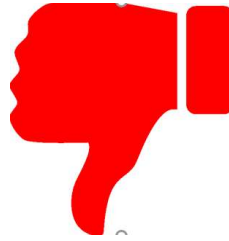


- Δυσκολία επιχειρήσεων να προσαρμοστούν στους νέους κανόνες
  - Push → pull
  - Η επιχείρηση κρίνεται από την εξυπηρέτηση του πελάτη της και τα μέσα κριτικής είναι απροσδιόριστα



- Ο ανταγωνισμός είναι στην ποιότητα της υπηρεσίας/ προϊόντος και στην εξυπηρέτηση
- Οι ευκαιρίες επιχειρηματικότητας είναι περισσότερες από ποτέ!

# Περιβάλλον

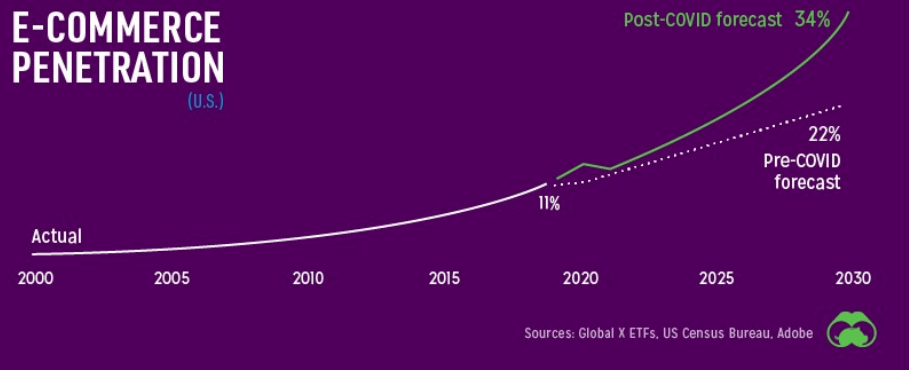


- Πλαστικό
- Υπερ-χρήση της γης και των πόρων
- Υπερ θέρμανση
- Παραδοσιακοί ενεργειακοί πόροι

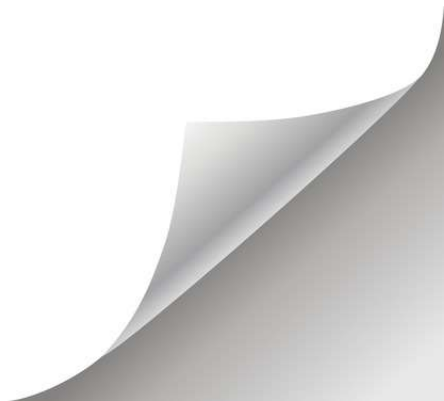


- Προστασία του πλανήτη
- ΑΠΕ και δημιουργία νέων επαγγελμάτων
- Η περιβαλλοντολογική προστασία είναι κριτήριο αξιολόγησης μιας εταιρείας
- Χρηματοδότηση

# E-COMMERCE PENETRATION (U.S.)



[www.nomadlist.com](http://www.nomadlist.com)





Project funded by  
EUROPEAN UNION



**Common borders. Common solutions.**

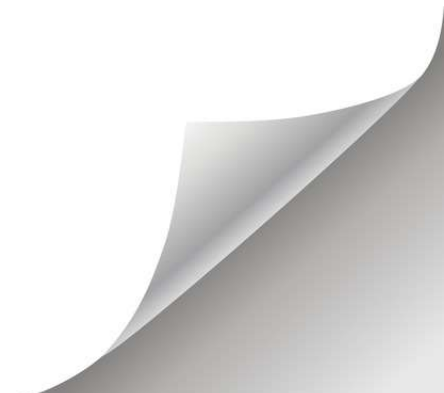
Β.Επιπτώσεις της Αλλαγής στον οργανισμό



Η απόφαση για την Αλλαγή είναι  
ευθύνη του επιχειρηματία ή της  
διοίκησης



# Τι σημαίνει «αλλαγή» για έναν οργανισμό

- **Αλλαγή Στρατηγικής – Μερική ή Καθολική**
    - Εγκατάλειψη ενός προϊόντος/ υπηρεσίας
    - Ένταση & Ενδυνάμωση ενός προϊόντος / υπηρεσίας
    - Εισαγωγή ενός νέου προϊόντος/ υπηρεσίας
    - Άμυνα
    - Ενσωμάτωση ενός άλλου οργανισμού ή στρατηγική συνεργασία με αυτόν
  - **Εισαγωγή τεχνολογίας**
    - Σε μερικές ή όλες τις διαδικασίες
    - Δημιουργεί μειώσεις λειτουργικού κόστους, μεγαλύτερης πρόσβασης σε αγορές
    - Δίνει πληρέστερη εικόνα της επιχείρησης κάθε στιγμή
  - **Οργανωτικές αλλαγές –**
    - Νέες διαδικασίες → νέοι ρόλοι
    - Νέες δραστηριότητες σε τμήματα
    - Αναθεώρηση αρμοδιοτήτων
- 

# Παράγοντες επιτυχίας / αποτυχίας



# Παράγοντες Επιτυχίας / Αποτυχίας – Επιχειρηματίας / Διοίκηση

Κατανόηση

Φόβος

Αρχική Επένδυση που χρειάζεται

Σχέσεις με υπαλλήλους και συμφωνίες

Συνήθεια «*Τόσα χρόνια λειτουργούσαμε με έναν τρόπο, γιατί να τον αλλάξω τώρα*»

Έλλειψη συμφωνίας για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που θα αναδυθούν



Προστασία της Επιχείρησης

Όραμα

΄Προστασία των υπαλλήλων

Κατανόηση του ρίσκου

Σχεδιασμός της μετάβασης

Ενημέρωση - Συνεργάτες

# Παράγοντες Επιτυχίας / Αποτυχίας – Το προσωπικό

Κατανόηση

Προστασία της Επιχείρησης

Φόβος, Ανασφάλεια

Φιλοδοξίες

Συνήθεια «Τόσα χρόνια λειτουργούσαμε με τον  
τρόπο, γιατί να τον αλλάξουμε τώρα»

Εκπαίδευση και προσωπική  
ανάπτυξη

Προσωπικές δεξιότητες και Εργασιακή  
Ηλικία

Συμμετοχή στην μετάβαση

Αντίδραση



# Παράγοντες Επιτυχίας / Αποτυχίας – Οργάνωση

Single points of Failure

Χρήση Τεχνολογίας

Γραφειοκρατία

Διαφάνεια

Έλλειψη εμπιστοσύνης

Ομαδικό Πνεύμα

Έλλειψη επικοινωνίας

Μέτρηση

Θολή εικόνα για το που βρίσκεται  
η επιχείρηση





Project funded by  
EUROPEAN UNION



**Common borders. Common solutions.**

С. Μεθοδολογική προσέγγιση για  
την αλλαγή



Project funded by  
EUROPEAN UNION



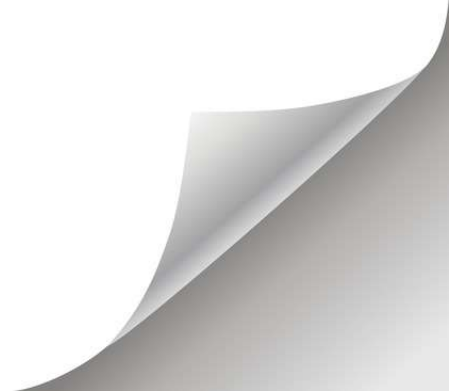
Common borders. Common solutions.

Αντιμετώπιση και διαχείριση

## Διαχείριση της αλλαγής

- Λίγοι οργανισμοί καταλήγουν σε πλήρη αποτυχία με την εφαρμογή των αλλαγών, αλλά και λίγοι επιτυγχάνουν πλήρως. Οι περισσότερες διαδικασίες αντιμετωπίζουν προβλήματα, ή διαρκούν περισσότερο απ' όση προβλεπόνταν. Συνήθως απαιτείται πολύς χρόνος σε επίπεδο διοίκησης (managerial time) και διαχείριση συναισθημάτων.

<https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>



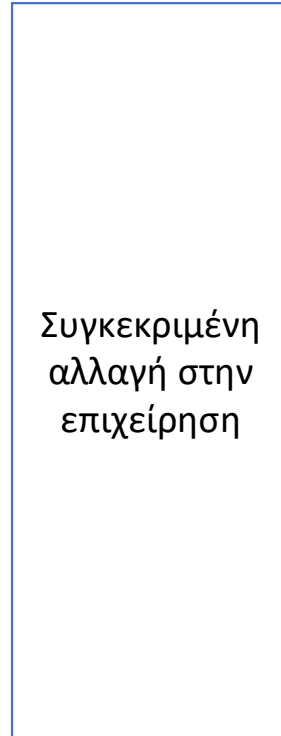


# Force Field Analysis



Δυνάμεις υπέρ της αλλαγής

Κινητήριες δυνάμεις



Συγκεκριμένη  
αλλαγή στην  
επιχείρηση



Δυνάμεις κατά της αλλαγής

Αποτρεπτικές Δυνάμεις

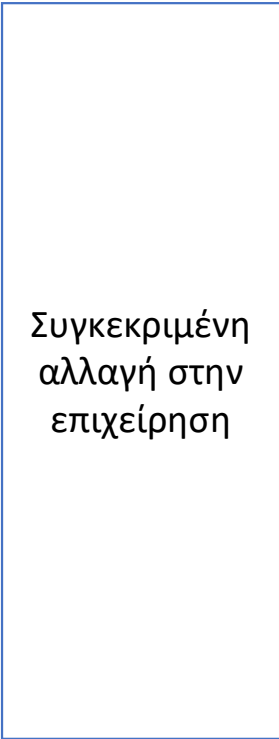


# Force Field Analysis



## Κινητήριες Δυνάμεις

- Ανάγκη για μεγαλύτερα Κέρδη
- Χαμηλή απόδοση
- Έλλειψη καινοτομίας
- Ανάγκη αλλαγής νοοτροπίας
- Αλλαγή διοίκησης
- Απαιτήσεις πελατείας
- Ανταγωνισμός
- Νομικό πλαίσιο
- Διακυβέρνηση και Αξίες
- Τεχνολογική Αλλαγή



Συγκεκριμένη  
αλλαγή στην  
επιχείρηση



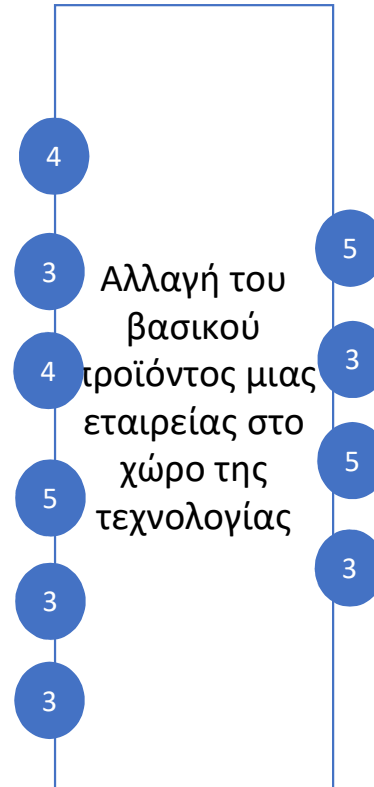
## Αντίρροπες Δυνάμεις

- Προσωπικό Ενδιαφέρον
- Μη-κατανόηση και έλλειψη επικοινωνίας
- Έλλειψη πληροφόρησης
- Ανασφάλεια
- Διαφωνία σχετικά με το τι χρειάζεται να αλλάξει

# Force Field Analysis



- Πολύ μεγάλο κόστος διαχείρισης των αλλαγών
- Παλιά τεχνολογία
- Δύσκολη ανεύρεση ατόμων εξοικειωμένων με την τεχνολογία αυτή
- Απαίτηση από τους πελάτες για πιο μοντέρνο περιβάλλον λειτουργίας
- Ανταγωνισμός σε νέες αγορές



- Προσωπικό Ενδιαφέρον των ανθρώπων –κλειδιών
- Η λειτουργία της επιχείρησης συνυφασμένη με το σύστημα
- Διακοπή της λειτουργίας έστω και προσωρινή, θα ήταν ανέφικτη
- Μεγάλο κόστος επένδυσης



# Οργάνωση για την διαχείριση της αλλαγής – Παράδειγμα

## Το πρόβλημα

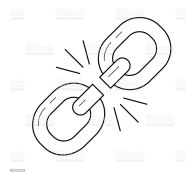
Εταιρεία κατασκευής ειδικού λογισμικού



Παράπονα/ Αιτήματα  
Πελατών



Call Center



Technical Department

- × Άγνωστος χρόνος και κόστος διαχείρισης του προβλήματος
- × Έλλειψη συγχρονισμού
- × Πρόχειρες Επιδιορθώσεις
- × Κακή εικόνα στον πελάτη
- × Μεγάλο κόστος «ηρεμίας» του πελάτη

- × Μη- αναγνώριση του προβλήματος από την Τεχνική Διεύθυνση (δήλωση υπερεργασίας)
- × Μεταφορά του προβλήματος στο τρόπο χειρισμού από το CC
- × «δεν υπάρχουν προβλήματα στα προϊόντα!»

# Οργάνωση για την διαχείριση της αλλαγής – Παράδειγμα Η λύση

Εταιρεία κατασκευής ειδικού λογισμικού

Διαμόρφωση Task Force – Διοίκηση ομάδας από τον Δ/νοντα σύμβουλο, τον υπεύθυνο λειτουργιών και τον Τεχνικό δντή

Ομάδα αποτύπωσης  
παρούσας κατάστασης



1. Μετρήσεις και κόστη.
2. Διαμόρφωση budget

Ομάδα σχεδιασμού νέων  
ροών εργασίας και τρόπου  
υλοποίησης.



1. Ανεύρεση συνεργατών για την υλοποίηση της λύσης. \
2. Βασική σχεδίαση και οργάνωση

Ομάδα εσωτερικής  
προσαρμογής



1. Προσαρμογές στο οργανόγραμμα
2. Έκδοση KPIs και συσχέτιση με customer service, finance, management
3. Ενημερωτικές ημερίδες για την αλλαγή σε όλο το προσωπικό.
4. Ενημερωτικές εκδηλώσεις για το προσωπικό που μεταλλάσσεται
5. Άνοιγμα ενός μοναδικού σημείου συγκέντρωσης όλων των θεμάτων, ώστε να υπάρχει ενιαία διαχείριση και απαντήσεις.



Project funded by  
EUROPEAN UNION



**Common borders. Common solutions.**

# Μεθοδολογικά Βήματα

# Μεθοδολογικά Βήματα

## για την Εναρξη, Εφαρμογή, υιοθέτηση, Παρακολούθηση Αλλαγής

1. Διαπίστωση της ανάγκης για αλλαγής
2. Εξέταση των εναλλακτικών προσεγγίσεων
3. Διαμόρφωση στόχου
4. Ανάλυση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί σήμερα η επιχείρηση. Μπορεί να είναι αρκετά λεπτομερής ή λιγότερο
5. Διαμόρφωση ομάδας.
6. Έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα: είναι ο καταλύτης ή η τροχοπέδη σε κάθε αλλαγή.
7. Ενημέρωση για τον σκοπό της αλλαγής, συγκέντρωση σχολίων.
8. Επανάληψη



Τρέχουσα κατάσταση – κατανόηση  
Ενημέρωση. Από ΜΜΕ, από συλλογικά όργανα. Από άλλες επιχειρήσεις (προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες).



Μελέτη των προσεγγίσεων  
Μελέτη παρόμοιων προσεγγίσεων. Τι προσέφεραν, πως αντιμετωπίστηκαν αύξηση της εμπορευσιμότητας, μείωση κόστους, ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, τοποθέτηση στην αγορά έναντι νέου ανταγωνισμού, πρόσβαση σε νέα αγορές. Η μετάβαση από ένα στάδιο σε ένα άλλο δεν είναι ανάγκη να γίνει με γιγαντιαία βήματα (giant steps) και μπορεί –ανάλογα με την ανάγκη που έχει διαπιστωθεί– να ακολουθεί ένα «βατό τρόπο κατανόησης». Αν χρειάζεται, αναζητείται υποστήριξη από εξειδικευμένους συμβούλους.



**Tip!**

Μην φοβηθείς το χαρτί. Σχεδίαση της αλλαγής πριν να εφαρμοστεί. Είναι μια διαδικασία που θα είναι επαναλαμβανόμενη πολλές φορές.



Σε μονοπρόσωπες επιχειρήσεις με ελάχιστο υπαλληλικό προσωπικό, ο επιχειρηματίας έχει την ομάδα του: τον λογιστή του, έμπειρους ανθρώπους στον περίγυρό του, πρόσβαση σε συλλογικά όργανα.

Για μεγαλύτερες επιχειρήσεις, αυτή η ομάδα είναι η διοικητική ομάδα. Περιβάλλεται από εμπιστοσύνη και περιλαμβάνει εξειδικεύσεις στις διάφορες πτυχές του οργανισμού: εμπορικά, τεχνικά, οικονομικά, διαχειριστικά.