



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



Θέμα : « Διαχείριση Αλλαγής σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς (Η Ελληνική πραγματικότητα)»

“ Leading change management in business”

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΓΙΑ Α.Μ.: 8056

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΠΑΤΣΙΑΚΟΣ Α.Μ.: 7751

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :

Δρ. ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2016

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή μας εργασία με τίτλο « Διαχείριση αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (Η ελληνική πραγματικότητα)» έχει ως σκοπό να μεταδώσει στα στελέχη που απασχολούνται σε μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς και στις ίδιες τις οικονομικές μονάδες το πώς να διαχειρίζονται τους διάφορους μετασχηματισμούς που μπορούν να προκύψουν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους. Το φαινόμενο αυτό του μετασχηματισμού, στις μέρες μας είναι όλο και πιο σύνηθες φαινόμενο , με αποτέλεσμα οι περισσότερες επιχειρήσεις να έρχονται σε καθημερινή βάση με διάφορες δυσχερείς καταστάσεις ως προς τον τρόπο οργάνωσής αλλά και παραγωγής των προϊόντων τους. Έτσι, προβαίνουν σε διαφορετικού είδους ενέργειες κάθε φορά που αποσκοπούν τόσο στην αύξηση των κερδών τους όσο και στην αύξηση μεριδίου αγοράς. Στη συνέχεια, επιλέξαμε μια από τις πιο ευρύτερες παγκοσμίως επιχειρήσεις στο κλάδο των ρολογιών τη «Swatch», η οποία αντιμετώπισε τη κρίση τη δεκαετία του 1970 , όπου με συνεχής αλλαγές στο εσωτερικό της κατάφερε να ορθοποδήσει και να κατακτήσει σημαντικά τη παγκόσμια αγορά σε κάθε τμήμα αυτής, τόσο στο νεανικό όσο και στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.

Abstract

The current paper referred to as “Leading change management in business and organizations” means to inform the executives as well as the organizations themselves about different ways of managing the alternations and changes that may emerge from the daily operation and function of the company. The “changing” phenomenon is becoming more and more common nowadays among the corporations, which affects the operation of the firms and results in different issues rising inside the daily operation of the production and organization departments of it. As a counteract to these matters, lead executives may proceed in various actions aiming in the increase of the profits and the market share of the firm. The main company we are examining through this paper is the “Swatch Group”, a firm considered to be one of the greatest companies in the field of watchmaking, but had to bypass a huge crisis in 1970s to become the colossal brand name as we know it today.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σ' αυτό το σημείο θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε εκ' βάθρων τον καθηγητή μας κ. Σαλμόν Ιωάννη για την βοήθεια, την στήριξη και την κατανόησή του στην εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας, καθώς και για την εμπιστοσύνη που μας έδειξε δίνοντάς μας να αναπτύξουμε ένα τόσο ενδιαφέρον και αξιόλογο θέμα.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πειραιά του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων για τις πολύτιμες γνώσεις που μας προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ θα θέλαμε να εκφράσουμε σε όλους τους φίλους και τους κοντινούς μας ανθρώπους για την έμπρακτη ψυχολογική τους στήριξη καθώς και για την βοήθειά τους σ' αυτήν μας την προσπάθεια.

Τέλος, θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας στις οικογένειές μας που μας στήριξαν πολύ, με κάθε τρόπο σε αυτή μας την προσπάθεια, όπως κάνουν όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μας. Πέραν όμως από την πολύτιμη αυτή στήριξη, μας έδωσαν όλα τα εφόδια ώστε να γίνουμε σωστότεροι άνθρωποι και αυτό είναι κάτι που δεν μαθαίνεται, αλλά μεταδίδεται.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΟΡΙΣΜΟΙ - ΕΝΝΟΙΕΣ</i>	- 1 -
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΜΙΛΟΣ SWATCH</i>	- 5 -
2.1 SWATCH GROUP LTD.	- 5 -
2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ SWATCH GROUP (SG) – ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ	- 6 -
2.3 Η ΒΑΣΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ SWATCH ΚΑΙ Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ	- 12 -
2.4 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ SWATCH & ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΚΟΣΜΗΜΑΤΟΣ ... -	13 -
2.5 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MIX MARKETING)	- 14 -
2.6 ΚΟΡΥΦΑΙΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ «SWATCH GROUP AG»	- 20 -
2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	- 25 -
2.8 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST	- 34 -
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ</i>	- 41 -
3.1 JOHN P. KOTTER	- 41 -
3.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΜΑ ΜΕ ΤΟΝ ΚΟΤΤΕΡ	- 43 -
3.3 ΗΓΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΚΟΤΤΕΡ	- 45 -
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΟΤΤΕΡ	- 49 -
3.5 ΤΑ 8 ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΟΤΤΕΡ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ – 8 STEPS PROCESS FOR LEADING CHANGE	- 53 -
3.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΗΣ SWATCH	- 60 -
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	- 63 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 64 -

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΟΡΙΣΜΟΙ - ΕΝΝΟΙΕΣ

Ορισμός Οικονομικού Οργανισμού ή Οικονομικής Μονάδας

1^{ος} ορισμός: Ένας οικονομικός οργανισμός (ή μια οικονομική μονάδα) αποτελεί μια μορφή κοινωνικού συστήματος που έχει δημιουργηθεί για την εκπλήρωση ενός καθορισμένου σκοπού. Αποτελείται από έναν αριθμό ατόμων, οι οποίοι σχετίζονται μεταξύ τους καθώς έχουν καθορισμένη θέση μέσα στον οργανισμό έτσι ώστε να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των σκοπών του. Κάθε οικονομικός οργανισμός έχει ένα σύνολο από προγραμματισμένες ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν από επιτυχία ή αντίστοιχα από αποτυχία. Σε περίπτωση επιτυχίας η οικονομική μονάδα προοδεύει ενώ σε αντίθετη περίπτωση διαλύεται ή αναδιοργανώνεται με διαφορετικό τρόπο.

Συνεπώς, το πρόγραμμα ενός οργανισμού εκτός από τις διαδικασίες παραγωγής ή απόδοσης περιλαμβάνει:

- τη διατήρηση της εσωτερικής του δομής,
- την ικανοποίηση των μελών του αλλά και
- την προσαρμογή του σε αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του.

Τέλος, ο οικονομικός οργανισμός ή μια οικονομική μονάδα είναι μια ομάδα ατόμων που συνεργάζονται μεταξύ τους με δομημένο τρόπο για την επίτευξη καθορισμένων σκοπών¹.

2^{ος} ορισμός: Επιχείρηση θεωρείται κάθε οικονομική μονάδα, όπου αποτελεί το κέντρο συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο) για τη παραγωγή υλικών αγαθών ή υπηρεσιών, καθώς και τη διάθεσή τους στο καταναλωτικό κοινό, με απώτερο σκοπό την πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους. Κάθε συνδυασμός των τριών (3) συντελεστών για τη δημιουργία αγαθών ονομάζεται οικονομικός οργανισμός ή οικονομική μονάδα².

¹ Μύρων Μ. Ζαβλανός « MANATZEMENT» Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης – Αθήνα 2002

² Χρήστου Γ. Φλώρου « Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική - Αθήνα

Βασικά Χαρακτηριστικά Οικονομικής Μονάδας³

Ως βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης θεωρούνται τα παρακάτω:

1) Εφαρμογή της Οικονομικής Αρχής

Η επιχείρηση ως οικονομικά δραστηριοποιούμενη οντότητα , ακολουθεί και εφαρμόζει την οικονομική αρχή ή το οικονομικό αξίωμα όπως ονομάζεται αλλιώς. Ειδικότερα, κάθε άλλος οργανισμός αλλά και κάθε άτομο το οποίο αναπτύσσει οποιαδήποτε δραστηριότητα, η επιχείρηση επιδιώκει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με την πραγματοποίηση της μικρότερης δυνατής θυσίας. Η εφαρμογή της αρχής αυτής παρουσιάζει δυο (2) όψεις:

- Εκείνη κατά την οποία είναι δεδομένα τα μέσα και επιδιώκεται η πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος.
- Εκείνη κατά την οποία δίνεται το αποτέλεσμα και επιδιώκεται η πραγματοποίηση του με τις μικρότερες δυνατές θυσίες.

2) Μεγιστοποίηση του Κέρδους

Όπως είπαμε παραπάνω, κέρδος είναι το πλεόνασμα εσόδων έναντι των εξόδων ή το πλεόνασμα των επιτεύξεων που προέρχονται από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι όλοι οι οικονομικοί οργανισμοί ακολουθούν πλεονασματικό προσανατολισμό. Ακόμη και οι εξισωτικοί οργανισμοί για τους οποίους μοναδική πηγή πόρων αποτελεί ο κρατικός προϋπολογισμός, επιδιώκουν πλεόνασμα. Αυτό γίνεται αντιληπτό αν ληφθεί υπόψη ότι και οι οργανισμοί αυτοί , πιεζόμενοι από το βάρος της κοινωνικής τους αποστολής και καθοδηγούμενοι από τους κανόνες και τις αρχές οι οποίες προσδιορίζουν και διέπουν τον κοινωφελή χαρακτήρα της λειτουργίας τους , προσπαθούν να προσφέρουν όσο το δυνατό περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες προς το κοινωνικό σύνολο.

3) Επιχειρηματικός Κίνδυνος

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι η αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δράσης. Η λέξη « επιχείρηση» εμπεριέχει στη σημασία της το στοιχείο της αβεβαιότητας. Ως επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται πολλές φορές και προσπάθειες όπως είναι αυτή για την κατάσβεση μιας πυρκαγιάς ή τη δάσωση ενός ναυαγίου λόγω της αβέβαιης έκβασης του αποτελέσματος. Η επιχείρηση ως οικονομική μονάδα παράγει για άγνωστους , ουσιαστικά, καταναλωτές, διατεθειμένους να αγοράσουν άγνωστες ποσότητες από τα προϊόντα της στα πλαίσια του ανταγωνισμού. Με άλλα λόγια, αναπτύσσει τη δραστηριότητα της κάτω από συνθήκες πολλαπλής αβεβαιότητας , η οποία θέτει υπό αμφισβήτηση

³ Χρήστου Γ. Φλώρου « Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική-Αθήνα

όχι μόνο την πραγματοποίηση κέρδους, αλλά και αυτή τη διατήρηση της περιουσίας που διαθέτει ο επιχειρηματίας.

4) Περιουσιακή Αυτοτέλεια

Η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της και θέτει σε κίνηση για την πραγματοποίηση των στόχων της, ορισμένες ποσότητες περιουσιακών στοιχείων π.χ. χρήματα, εξοπλισμός. Οι ποσότητες αυτές συγκροτούν ξεχωριστή και αυτοτελή περιουσιακή ομάδα ανεξάρτητη από την τυχόν υπάρχουσα άλλη περιουσία του φορέα.

5) Οργανωτική Δομή

Η ύπαρξη ή η τυχαία και μη συστηματική χρησιμοποίηση των παραπάνω περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, δεν οδηγεί στην πραγματοποίηση των σκοπών της. Απαιτείται εφαρμογή και παρακολούθηση κατάλληλου οργανωτικού σχεδίου κατανομής των υλικών και των χρηματικών μέσων , μεταξύ των διάφορων τομέων δραστηριότητας , ανάθεσης των καθηκόντων και προσδιορισμού των ρόλων των ατόμων καθώς και των ομάδων στα πλαίσια της κοινής προσπάθειας.

Ορισμός Εργατικού Δυναμικού

Εργατικό Δυναμικό: Είναι το σύνολο του πληθυσμού που είτε έχουν εργασία (απασχολούμενοι) είτε δεν απασχολούνται (άνεργοι) ,αλλά έχουν δηλώσει ότι επιθυμούν και είναι διαθέσιμοι να εργασθούν⁴.

Ορισμός Αγοράς

Αγορά: Είναι ο τόπος εκείνος που αγοράζονται ή πουλιούνται αγαθά. Η λέξη «αγορά» δεν αναφέρεται μόνο στην αγορά προϊόντων, αλλά στην αγορά όλων των ειδών των αγαθών. Για να υπάρχει αγορά ενός αγαθού δεν είναι απαραίτητο οι αγοραστές να βρίσκονται στον ίδιο τόπο, αλλά είναι αρκετό να βρίσκονται σε ικανοποιητική επαφή μεταξύ τους άμεσα ή έμμεσα για να μπορεί να γίνει η μεταξύ τους συναλλαγή. Είναι όμως απαραίτητο στοιχείο για την έννοια της αγοράς οι επιθυμίες των αγοραστών και των πωλητών να αναφέρονται σε ορισμένο χρόνο. Επομένως, αγορά είναι ο τόπος (μικρός ή μεγάλος) που εκφράζονται οι επιθυμίες των αγοραστών και πωλητών για τη ποσότητα από κάποιο αγαθό που θα αγοράσουν ή θα πουλήσουν καθώς και από την τιμή που θα δώσουν ή θα πάρουν σε ορισμένη χρονική στιγμή⁵.

⁴ <http://www.euretirio.com/ergatiko-dynamiko/>

⁵ <http://users.teilam.gr/~svouzas/noname1.htm>

Κλάδος Ωρολογοποιίας

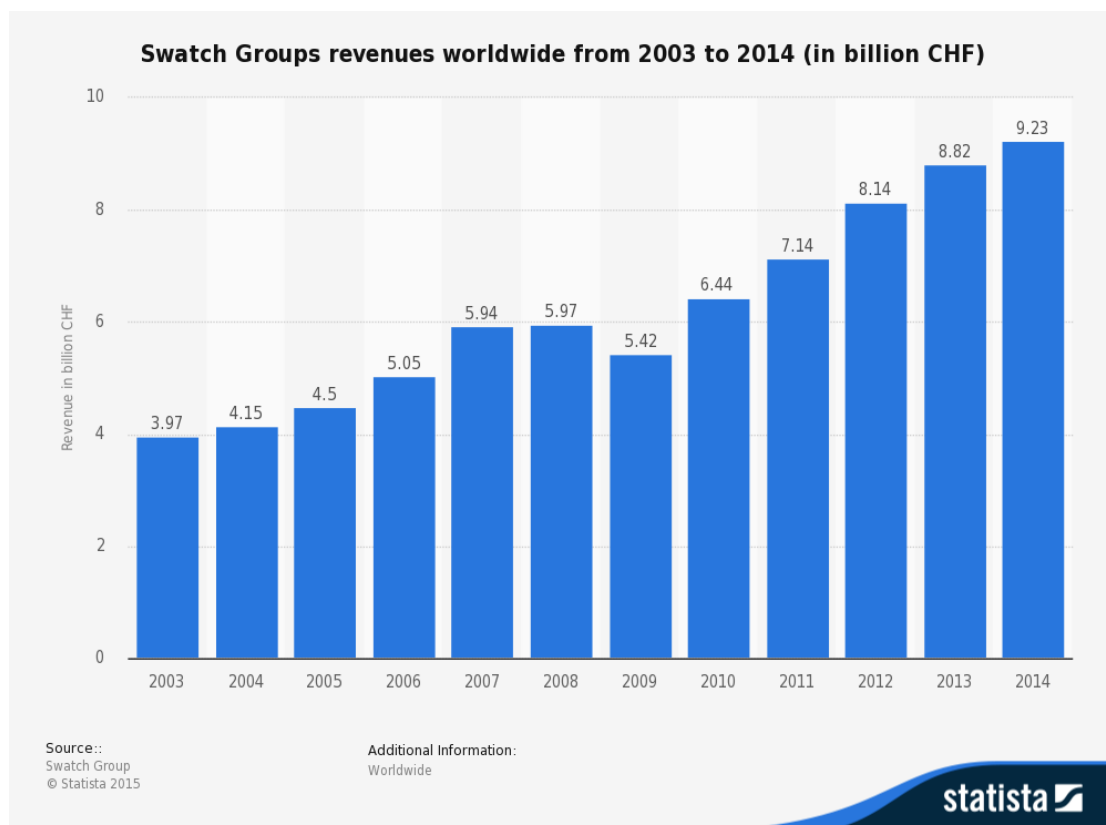
Ο κλάδος της ωρολογοποιίας και συγκριμένα της Ελβετικής που κατείχε τη πρώτη θέση στο τομέα των ρολογιών, βρέθηκε αντιμέτωπη με τη κρίση τη δεκαετία του 1970, ενώ οι ισχυροί ανταγωνιστές της όπως το Χόνγκ Κόνγκ και η Ιαπωνία είχαν καταλάβει τις δύο (2) πρώτες θέσεις στη παγκόσμια αγορά ρολογιών. Στη συνέχεια, στο κλάδο της ωρολογοποιίας εντάχθηκαν και αναδείχθηκαν από τις πιο ισχυρές ανταγωνίστριες χώρες στο τομέα του ρολογιού η Κίνα, η Ν. Κορέα και το Ταϊβάν. Όμως, η ETA, μία από τις μεγαλύτερες παραγωγούς κινητών μερών ρολογιών στην Ελβετία, για να αναδιαρθρώσει αυτή τη δυσχερή κατάσταση που επικρατούσε στην Ελβετική αγορά, προσέλαβε ως Διευθύνοντα Σύμβουλο τον Dr. Ernst Thomke με στόχο την αναστροφή των αρνητικών εξελίξεων. Ο Ernst Thomke ήταν εκείνος που ανέλαβε στη πορεία την προεδρία της ETA και αυτό είχε ως αποτέλεσμα, η Ελβετική ωρολογοποιία να αποκτά χρόνο με το χρόνο μερίδια αγοράς στο τομέα των ρολογιών. Σε αυτή τη προσπάθεια του όμως, συνοδοιπόρος του ήταν ο Nicolas Hayek, όπου σχεδίασαν ένα λεπτό αναλογικό μηχανισμό από χαλαζία (quartz) ονομάζοντάς το «Delirium» (=παραλήρημα), ένα επίτευγμα το οποίο κατείχε τότε η Seiko.

Με αυτή του είδους ενέργεια, ήθελαν να απεικονίσουν ύστερα από όλη αυτή τη μη επιτυχημένη διαδρομή της χώρας τους πάνω στο κλάδο του ρολογιού, ότι το «ανέφικτο» μπορεί να γίνει «εφικτό», αρκεί να συνδυάσεις με κατάλληλο τρόπο τη δημιουργικότητά σου με την ήδη υπάρχον τεχνολογία. Οι δύο (2) πιο σημαντικοί ελβετικοί κατασκευαστές ρολογιών ήταν οι SSIH (Societe Suisse de l' Industries Horlogere) και ASUAG (Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG), οι οποίες ενώθηκαν με την ETA (θυγατρική της ASUAG) που μέσω αυτής της συγχώνευσης προέκυψε η SMH, η δεύτερη (2) μεγαλύτερη επιχείρηση του κλάδου παγκοσμίως. Η συγχώνευση αυτή, που ως ιδέα είχε συλληφθεί από τον Hayek, το 1981, εκρίθηκε με τον όρο ότι ο Hayek θα αγόραζε τις μετοχές της νεοϊδρυθείσας εταιρείας καθώς και οι Ελβετικοί επενδυτές θα αγόραζαν το μεγαλύτερο (51%) εταιρικό μερίδιο του επονομαζόμενου πλέον ομίλου SMH (Swiss Corporation of Microelectronics and Watchmaking Industries). Τέλος, η συγχώνευση αυτή οδήγησε την Ελβετική Ωρολογοποιία στο αποκορύφωμά της, διότι ήταν εκείνη που συνέλαβε την ιδέα των ρολογιών Swatch (κατασκευάστηκαν από την ETA S.A. θυγατρική της SMH), έτσι ώστε σήμερα ο όμιλος Swatch να αποτελεί το μεγαλύτερο όμιλο ωρολογοποιίας στο κόσμο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΜΙΛΟΣ SWATCH

2.1 SWATCH GROUP LTD.

Ο όμιλος «Swatch» είναι μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο κλάδο της ωρολογοποιίας, όπου αυτή τη στιγμή αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες παραγωγής ρολογιών και πολυτελών κοσμημάτων παγκοσμίως. Η κύρια επιχειρηματική ενασχόλησή της αφορά στον σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την πώληση έτοιμων ρολογιών καθώς και των μηχανισμών τους και πολυτελών κοσμημάτων. Η επιχείρηση της «Swatch Group» εδρεύει στην Ελβετία και συγκεκριμένα στη Βιέννη. Ιδρύθηκε το 1983, μετά την συγχώνευση πολλών εταιριών ανάμεσα των οποίων βρίσκονταν η ASUAG και η ETA. Απέκτησε τη σημερινή της ονομασία το 1998 ενώ μέχρι τότε ήταν γνωστή ως SMH (Swiss Corporation for Microelectronics and Watchmaking Industries Ltd). Πρόεδρος της σημερινής επιχείρησης της «Swatch Group» είναι ο G. Nicolas Hayek Jr., γιός του αρχικού ιδρυτή-προέδρου Nicolas Hayek. Τέλος, έχει φτάσει σήμερα να απασχολεί 36.000 υπαλλήλους σε πενήντα (50) διαφορετικές χώρες και να έχει πωλήσεις περισσότερες από 8 περίπου δισεκατομμύρια ελβετικά φράγκα (CHF).⁶



Διάγραμμα 2.1 Πωλήσεις της Swatch παγκοσμίως

⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/The_Swatch_Group

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ SWATCH GROUP (SG) – ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ

Στον κλάδο της ωρολογοποιίας και της πώλησης ρολογιών μια από τις μεγαλύτερες δυνάμεις παγκοσμίως είναι η ελβετική βιομηχανία. Η ελβετική ωρολογοποιία θεωρείται ένα μεγαθήριο στην βιομηχανία ρολογιών και παγκοσμίως έχει φτάσει σε σημείο τα ελβετικά ρολόγια να θεωρούνται από τους καταναλωτές ως τα πιο αξιόπιστα και ποιοτικά ρολόγια στον κόσμο. Για να φτάσει σε αυτό το σημείο όμως, πέρασε από πολύ δύσκολες καταστάσεις και μια σημαντικότερη κρίση στην δεκαετία του 1970, όπου είχε φτάσει στο χείλος της εξαφάνισης και δεν είχε καμία ομοιότητα με αυτό που έφτασε να είναι σήμερα.⁷

Το 1970 λοιπόν, η ελβετική βιομηχανία βρίσκεται σε κρίση. Εν αντιθέσει με την παγκόσμια αγορά, όπου το τμήμα της ωρολογοποιίας βρισκόταν σε άνθιση και διεθνώς παρουσιάζονταν κέρδη, οι εξαγωγές μειώνονταν σημαντικά. Η μείωση ήταν τόσο ραγδαία που μέχρι τη δεκαετία του 1980 οι εξαγωγές της Ελβετίας είχαν μειωθεί σχεδόν στο μισό. Η παραγωγή ρολογιών είχε μειωθεί κατά το 30 τοις εκατό της τότε παραγωγής περίπου. Οι πρωτοπόροι στην αγορά τότε ήταν Ασιατικές χώρες όπως οι Κίνα, Χονγκ Κονγκ, Νότια Κορέα και Ιαπωνία. Οι Ελβετοί έχασαν και ένα τεράστιο ποσοστό στο κομμάτι της αγοράς, φτάνοντας στις τάξεις του 20 τοις εκατό, ενώ παλαιότερα καταλάμβαναν το 60 τοις εκατό της αγοράς περίπου. Η ελβετική



ωρολογοποιία παρέμενε κατά βάσει ανταγωνιστική στα ακριβά ρολόγια, έχανε όμως σημαντικό έδαφος στα άλλα μέρη της αγοράς που ήταν τα μεσαίας κατηγορίας και τα φθηνά ρολόγια. Και ταυτόχρονα όλα αυτά ήρθαν σε μια άσχημη εποχή για τους Ελβετούς μιας και τότε η ζήτηση και συνεπώς και η παραγωγή παγκοσμίως είχε σε πολύ

μεγάλο βαθμό, φτάνοντας στα 320 εκατομμύρια κομμάτια από τα 61 εκατομμύρια που ήταν μέχρι πρότινος. Την ίδια στιγμή οι Ελβετοί έχαναν έδαφος και στην καινοτομία, έναν τομέα που ως τότε ήταν οι πρωτοπόροι εφαρμόζοντας πολλές καινοτομίες στον κλάδο. Παρόλα αυτά, οι ίδιοι απέρριπταν τις νέες τεχνολογίες που έφεραν τα ηλεκτρονικά ρολόγια καθώς τα θεωρούσαν αναξιόπιστα και χαμηλής ποιότητας. Έτσι, επέμεναν στις παλαιότερες τεχνολογίες των μηχανολογικών ρολογιών όπου ήταν γνώστες και κρατούσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κάτι που δεν τους επέτρεπε όμως να συμβαδίσουν με τους τεχνολογικούς ρυθμούς της εποχής. Έτσι, παρέμεναν πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους και παρόλο του πλεονεκτήματος στα μηχανικά ρολόγια, η ζήτηση των ηλεκτρονικών ρολογιών αυξανόταν συνεχώς και οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές τους μέχρι τότε οι Ιάπωνες και οι ΗΠΑ βρέθηκαν στην κορυφή των νέων τεχνολογιών. Έτσι, ανάγκασαν τους

⁷ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2012

Ελβετούς να προσπαθήσουν να τους ακολουθήσουν και να τους προφτάσουν τεχνολογικά και στην αγορά, κάτι που ήταν πολύ δύσκολο όμως μιας και είχαν μείνει αρκετά πίσω καθώς ήταν επικεντρωμένοι στις παλαιότερες τεχνολογίες. Πέραν αυτού, η βιομηχανία αντιμετώπιζε συνεχώς εμπόδια, καθώς βρέθηκε απέναντι σε δυσμενείς συνθήκες στις ΗΠΑ με την αύξηση του συναλλάγματος στην τιμή του δολαρίου έναντι των ελβετικών φράγκων, κάτι που ήταν καταστροφικό για την Ελβετική βιομηχανία που μέχρι τότε τα κύρια έσοδα της ήταν διαθέσιμα από τις εξαγωγές της, που κάλυπταν το 80 με 90 τοις εκατό των εσόδων της.

Επιπλέον, η ελβετική βιομηχανία λειτουργούσε με διαφορετικό τρόπο ως τότε για την παραγωγή και κατασκευή ρολογιών. Για την ακρίβεια, ως επί το πλείστον η παραγωγή γινόταν από έναν πολύ μεγάλο αριθμό μικροκατασκευαστών, όπου παρήγαγαν τα κομμάτια που ήταν αναγκαία για την κατασκευή των ρολογιών και εν τέλει τα συναρμολογούσαν. Ο αριθμός των εταιρειών για την κατασκευή των μερών των ρολογιών ήταν αξιοσημείωτος, καθώς πολλές φορές έφτανε και μέχρι τις 30 διαφορετικές ανεξάρτητες εταιρείες και περισσότερα από 100 εργαστήρια τεχνιτών. Αυτό όπως είναι λογικό εμπόδιζε την ελβετική ωρολογοποιία να ακολουθήσει τους ρυθμούς που απαιτούσε η νέα τεχνολογία των ηλεκτρονικών ρολογιών, όπου καθίσταται αναγκαία η μεγάλη και ογκώδης παραγωγή και συστηματοποίηση.

Όπως ήταν λογικό και οι κατασκευάστριες εταιρείες αυτές περνούσαν κρίση στον κλάδο της ελβετικής βιομηχανίας ρολογιών. Οι σπουδαιότερες εταιρείες παραγωγής μερών ρολογιών ήταν η ASUAG, η θυγατρική της ονομαζόμενη ETA και η SSIH. Το ότι κατάφεραν να επιβιώσουν δια μέσου αυτής της κρίσης που αντιμετώπιζε η ελβετική βιομηχανία το οφείλουν κατά κύριο λόγο στις μεγαλύτερες τράπεζες της Ελβετίας, οι οποίες υποστήριξαν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις αυτές οικονομικά ώστε να καταφέρουν να ορθοποδήσουν και να επιβιώσουν.

Η ASUAG μέχρι το 1980 είχε φτάσει στην τρίτη θέση παγκοσμίως των εταιρειών κατασκευής ρολογιών μετά τις Ιαπωνικές SEIKO και CITIZEN που κατείχαν τις πρώτες θέσεις. Παρόλα αυτά, από το 1980 και μετά ήταν μια από τις επιχειρήσεις που αντιμετώπιζαν μεγάλα προβλήματα λόγω της κρίσης και συγκεκριμένα λόγω της ραγδαίας και συνεχούς ανάπτυξης που επήλθε τα προηγούμενα χρόνια. Με σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων της και θέλοντας να προφτάσει τους γρήγορους ρυθμούς αποφάσισε να ιδρύσει μια θυγατρική εταιρεία, την General Watch Co. (GWC) το 1970. Αυτό όμως είχε τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα από τα προσδοκώμενα για την ASUAG, καθώς χρειάστηκαν μεγάλα μέρη των οικονομικών και διοικητικών πόρων της επιχείρησης για τη δημιουργία και την λειτουργία της νεοσύστατης εταιρείας και την έφεραν στο χείλος του γκρεμού οικονομικά αλλά και διοικητικά και λειτουργικά.⁸

Η ETA, όπως και η SSIH, μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον τομέα κατασκευής ρολογιών και εκείνη με την σειρά της αντιμετώπιζε κοινά προβλήματα με την

⁸ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2012

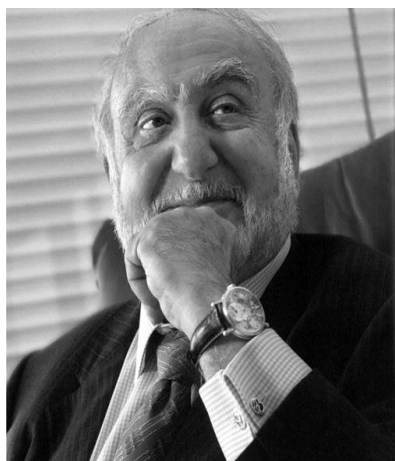
προαναφερθείσα ASUAG. Δεν μπορούσε να συμβαδίσει ούτε και εκείνη με την ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών και των λειτουργιών και αποφάσισε να επενδύσει τους οικονομικούς της πόρους σε φθηνής κατασκευής ρολόγια. Η επιλογή της αυτή όμως δεν προσέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα μιας και τα ρολόγια αυτά δεν είχαν την απαραίτητη απήχηση στους καταναλωτές και στην παγκόσμια αγορά και έτσι η ETA κατέρρευσε.⁹

Το 1980 η ETA, για την ανατροπή της κατάστασης αυτής, προσλαμβάνει τον Ernst Thomke σαν διευθύνων σύμβουλο της, ώστε να τη βοηθήσει να ανακάμψει και να ορθοποδήσει. Ο Thomke υπήρξε και παλαιότερα μαθητευόμενος στην ETA και εργάστηκε σαν πωλητής και εργάστηκε σε φαρμακοβιομηχανίες. Όταν ανέλαβε τα καθήκοντα της ETA σαν διευθύνων σύμβουλος ο Ernst βρέθηκε αντιμέτωπος με μια επιχείρηση όπου τα στελέχη είχαν πολύ χαμηλά επίπεδα ηθικού λόγω της κατάστασης που επικρατούσε και δεν υπήρχε κανένα στρατηγικό σχέδιο από τα ήδη υπάρχοντα στελέχη για την ανατροπή αυτής της κατάστασης. Επιπλέον, είχε να αντιμετωπίσει και το γεγονός ότι η ETA κατά βάσει δεν κατασκεύαζε ρολόγια αλλά τα μέρη αυτών. Αρχικά, για να επιτύχει ο Thomke αποφάσισε ότι θα έπρεπε να ανακτήσει το χαμένο ηθικό και την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων του για να μπορέσει να αναστρέψει την κατάσταση. Αυτό είχε σκοπό να το επιτύχει μέσω της υλοποίησης ενός πολύ φιλόδοξου σχεδίου, που θα επανάφερε την δημιουργικότητα και την συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη. Πριν προχωρήσει σε αυτό όμως θα έπρεπε να πάρει κάποια δραστικά μέτρα για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό θα γινόταν εφικτό μέσω της συρρίκνωσης αυτής και των διαδικασιών για την παραγωγή. Έτσι, κατάφερε να ελαχιστοποιήσει την παραγωγή σε μόνο τρία εργοστάσια έναντι πολλών περισσότερων και να μειώσει τα μοντέλα, καθώς και τους μηχανισμούς των μερών των ρολογιών κατά τα τρία τέταρτα περίπου σε σχέση με πριν μειώνοντας έτσι κατά μεγάλο βαθμό τα λειτουργικά κόστη της ETA. Εν συνεχεία, προχώρησαν στην υλοποίηση της φιλόδοξης ιδέας του επονομαζόμενου “Delirium”. Ο στόχος αυτού του έργου ήταν η δημιουργία ενός ρολογιού που θα ήταν το λεπτότερο σε πάχος ρολόι της αγοράς με αναλογικό μηχανισμό, κάτι που μέχρι πρότινος είχε καταφέρει η SEIKO. Το σχέδιο αυτό του Thomke χρειάστηκε 5 περίπου μήνες για να υλοποιηθεί και να ολοκληρωθεί κατά τη διάρκεια του οποίου εφαρμόστηκαν αλλαγές αλλά και καινοτομίες. Το μοντέλο αυτό, που έφερε την τελική ονομασία “Kaliber 999” ήταν μια πολύ μεγάλη επιτυχία για την ETA μετά από αρκετό καιρό και όχι μόνο αναπτέρωσε το ηθικό της εταιρείας και των στελεχών της, αλλά επέφερε αλλαγές και στον τρόπο σκέψης και σχεδίασης και στρατηγικής της εταιρείας. Έτσι, έδωσε την ευκαιρία στην ETA να επεκταθεί πέρα της εγχώριας αγοράς και των προηγουμένως συνεργαζόμενων χωρών και τελικά εδραίωσε τις δραστηριότητες της στην Ιαπωνία και την Βραζιλία και κατάφερε να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της στην παγκόσμια αγορά. Στη συνέχεια, ο Thomke θέλησε να αλλάξει την κατεύθυνση και την κουλτούρα της επιχείρησης, να αυξήσει το ηθικό των εργαζομένων καθώς και τη δημιουργικότητά τους. Για να το πετύχει όμως αυτό,

⁹ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2012

έπρεπε να αντιμετωπίσει πρώτα κάποια εσωτερικά προβλήματα της επιχείρησης. Τα πιο σημαντικά από αυτά ήταν η γραφειοκρατία, τα πολλά επίπεδα της ιεραρχίας μέσα στις τάξεις της επιχείρησης καθώς και η συνεχής ενασχόληση των ανώτερων στελεχών με καθημερινές εργασίες. Έτσι, με διάφορες μεθόδους ο Thomke μείωσε την γραφειοκρατία σημαντικά, έφερε τα κλιμάκια πιο κοντά διευρύνοντας και αυξάνοντας την επικοινωνία μεταξύ τους και κατέστησε δυνατή την συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού και τον σωστό προγραμματισμό. Τελευταία, αλλά εξίσου σημαντικά, δημιούργησε ένα επαναστατικό προϊόν στη δυνατότερη χαμηλή τιμή, σε έναν τομέα δηλαδή που προηγουμένως η εταιρεία ήταν σχετικά αδύναμη και λιγότερο ανταγωνιστική και δεν είχε επεκταθεί πλήρως. Με αυτές τις ενέργειες θέλησε να ανανεώσει και να επαναφέρει την ETA στην κορυφή ο Ernst Thomke.

Στις αρχές του 1980, η κρίση συνεχιζόταν για τους ωρολογοποιούς στην ελβετική πραγματικότητα. Η ελβετική κυβέρνηση παρείχε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη στήριξη στις επιχειρήσεις μέσω των ελβετικών τραπεζών, κάτι που δεν ήταν επαρκές για να τις βοηθήσει να ορθοποδήσουν πλήρως και να επιβιώσουν. Οι ελβετικές ωρολογοποιίες είχαν φτάσει στο χείλος της κατάρρευσης. Το 1981 λοιπόν, οι μεγαλύτερες τράπεζες αποφασίζουν να στραφούν σε έξω-επιχειρησιακούς παράγοντες για την αναστροφή της δυσμενής έως τότε κατάστασης. Έτσι, αποφασίζουν να προσλάβουν την συμβουλευτική εταιρεία Hayek Engineering του Nicolas Hayek, μια συμβουλευτική επιχείρηση που συνεργαζόταν ως τότε με πολλές άλλες επιχειρήσεις, ώστε να κάνει μια έρευνα αγοράς για τους καταναλωτές καθώς και την συμπεριφορά τους στην αγορά των ρολογιών.¹⁰



Παράλληλα, οι ελβετικές τράπεζες είχαν φτάσει σε τέτοιο σημείο όπου συμμαρύνονταν την σκέψη να ρευστοποιήσουν και να «ξεπουλήσουν» τα περιουσιακά κεφάλαια που αφορούσαν στις μεγαλύτερες ελβετικές επιχειρήσεις ωρολογοποιίας SSIH, ASUAG και ETA, στους μεγαλύτερους ανταγωνιστές τους τότε τους Ιάπωνες. Παρόλα αυτά, και μετά την έρευνα της Hayek Engineering, ο Hayek κατέληξε σε ενναλακτικά συμπεράσματα που θα μπορούσαν να ανατρέψουν την κατάσταση και να οδηγήσουν την ελβετική βιομηχανία έξω από το

αδιέξοδο που είχαν βρεθεί. Το σχέδιο του Hayek περιείχε δύο προτάσεις. Το πρώτο πράγμα που σκέφτηκε και πρότεινε η Hayek Engineering στις ελβετικές επιχειρήσεις ήταν η συγχώνευση των μεγαλύτερων από αυτές ASUAG, SSIH και ETA μεταξύ τους, καθώς και με άλλες μικρότερες του κλάδου. Κάτι που θα τις βοηθούσε και τις ίδιες αλλά και την βιομηχανία γενικότερα για πάρα πολλούς λόγους ανάμεσα στους οποίους ήταν η βελτιστοποίηση της παραγωγής, η μείωση των λειτουργικών εξόδων και η αυτοματοποίηση και ο προγραμματισμός. Το σχέδιο αυτό υλοποιήθηκε μετά

¹⁰ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2012

από τρία χρόνια και δημιουργήθηκε η εταιρεία SMH. Κατά τις διαπραγματεύσεις, ο Hayek πρωτοστάτησε παράλληλα με τον Thomke αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό, κάτι που τον οδήγησε στο να ενταχθεί ως κύριο μέλος και αργότερα ως επικεφαλής στη νεοσύστατη επιχείρηση SMH, μια επιχείρηση που ήταν η δεύτερη μεγαλύτερη του κλάδου παγκοσμίως και που αργότερα θα βρισκόταν στην κορυφή του κόσμου(η εξέλιξη και επέκταση της είναι ο σημερινός όμιλος Swatch).

Η δεύτερη πρόταση της Hayek Engineering ήταν η δημιουργία ενός ρολογιού υψηλής ποιότητας, κάτι για το οποίο είχε αποκτήσει και την φήμη της η ελβετική ωρολογοποιία, αλλά με χαμηλό κόστος που θα έφερε και την αναγνωριστική επωνυμία «φτιαγμένο στην Ελβετία» (Made in Switzerland). Ο λόγος που ακολούθησε αυτή την στρατηγική και έθεσε αυτό ως στόχο ο Hayek ήταν ότι το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς των ρολογιών, περίπου το 95 τοις εκατό, ανήκε στην κατηγορία των οικονομικών ρολογιών εν αντιθέσει με το υπόλοιπο 5 τοις εκατό που απευθυνόταν στις κατηγορίες του μεσαίου και υψηλού κόστους ρολογιών. Έτσι, για την ανάκαμψη της ελβετικής βιομηχανίας ρολογιών και για να την καταστήσουν ανταγωνιστική σε σχέση με τις άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του κλάδου θα έπρεπε να στοχεύσουν σε αυτό το κομμάτι της αγοράς.

Το σχέδιο το οποίο χρησιμοποίησαν ως βάση οι Hayek και Thomke ήταν αυτό του Delirium, αλλά σε μια πολύ απλούστερη μορφή και πιο οικονομικό. Η επεξεργασία και η ανάπτυξη του έργου αυτού διήρκεσε περίπου δύο χρόνια. Όσον αφορά στη διανομή, ο Hayek επέλεξε ως αρχική χώρα τις ΗΠΑ που ήταν η μεγαλύτερη αγορά ρολογιών παγκοσμίως. Έτσι, έστειλε τον ανεξάρτητο σύμβουλο Franz Sprecher με σκοπό τη συνάντηση και την διαπραγμάτευση αυτού με τους τοπικούς διανομείς, τα καταστήματα λιανικής καθώς και τις διαφημιστικές εταιρείες για την προώθηση και την διανομή του νέου προϊόντος αυτού. Η αρχική ονομασία του ήταν Popularius.

Όσον αφορά στο νέο αυτό ρολόι, το Popularius αποτελούσε έναν συνδυασμό διάφορων διαφορετικών ειδών ρολογιού, όπως καθημερινό, κομψό, νεανικό, καθώς ήθελε να καλύψει ένα μεγάλο εύρος χρησιμότητας και να απευθυνθεί σε ένα ευρύτερο κοινό. Έτσι το τελικό αποτέλεσμα ήταν ένα ρολόι που ήταν ταυτόχρονα οικονομικό, ανθεκτικό σύγχρονο αλλά και ακριβές ώστε να συμβαδίζει με την φήμη της ελβετικής ωρολογοποιίας. Το τελικό προϊόν ονομάστηκε SWATCH, με την ονομασία του να δίνεται από τον Franz Sprecher και να προέρχεται από την σύντμηση των όρων Swiss και Watch για να δίνεται η έμφαση στην προέλευσή του.¹¹

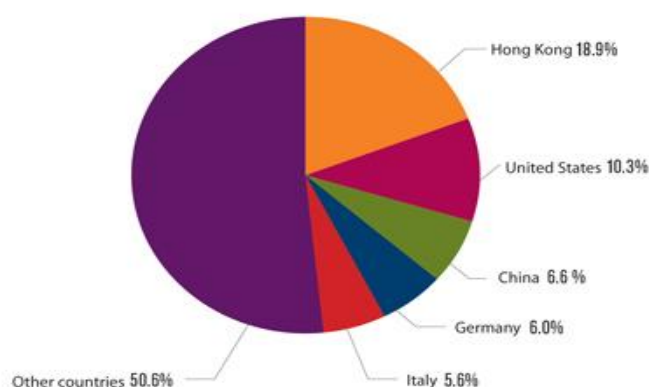
Το Swatch αποτέλεσε ένα πολύ ποιοτικό ρολόι και απέσπασε πάρα πολλά βραβεία παγκοσμίως όσον αφορά την ποιότητα. Παρόλα, τα θετικά σχόλια που απέσπασε το νέο αυτό εγχείρημα, υπήρχε προβληματισμός στις τάξεις της επιχείρησης όσον αφορά στο Swatch. Το γεγονός ότι, παρά τα πολλά θετικά του όπως η ανθεκτικότητά του και η ακρίβεια, ήταν φτιαγμένο από πλαστικό είχε θορυβήσει την διοίκηση της SMH και τον Hayek. Ο ίδιος ο Hayek όταν παρουσίασε το ρολόι στους στενότερους

¹¹ «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2012

κύκλους του για να δει την αντίδρασή τους και την απήχηση του Swatch είδε ότι δεν τους ενδιέφερε το πόσο καλό και ποιοτικό ήταν μόνο εσωτερικά και το πόσο ακριβές μπορεί να ήταν, αλλά εξίσου σημαντικά τους απασχολούσε το πως έδειχνε εξωτερικά. Έτσι ο Hayek συνειδητοποίησε ότι το Swatch θα έπρεπε εκτός από την εσωτερική του ποιότητα να είχε και μια δυναμική, σύγχρονη και μοντέρνα εικόνα και εμφάνιση σε συνδυασμό με την ανταγωνιστική του τιμή.

Παρά τις αμφιβολίες που είχαν πολλά στελέχη για το κατά πόσο είναι εφικτό η παραγωγή με τόσο χαμηλό κόστος, οι Thomke και Hayek πίστευαν ότι το εγχείρημα του Swatch ήταν αυτό ακριβώς που χρειαζόταν η ελβετική βιομηχανία ρολογιών για να ανακάμψει και να επιστρέψει στην κορυφή. Οι λόγοι που το πίστευαν αυτό ήταν αρχικά ότι θα είχε μεγαλύτερη απήχηση σε νεαρότερους καταναλωτές, χάρη στο πολύ χαμηλό του κόστος σε συνδυασμό με την μοντέρνα και σύγχρονη εμφάνιση του και την ποιότητα του. Επιπλέον, πίστευαν ότι θα μπορούσε να παράγει μεγάλες ποσότητες χρησιμοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας και να βελτιστοποιήσει έτσι την αυτοματοποίηση και επομένως και την παραγωγικότητα. Τέλος, θεωρούσαν ότι διαμέσου του χαμηλότερου τμήματος αγοράς, που ήταν αυτό των οικονομικών ρολογιών, θα μπορούσαν να κατακτήσουν και τα υπόλοιπα μέρη αυτής, τα μεσαία και τα υψηλότερα, από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές τους και να τους εμποδίσουν να έχουν μεγάλη ανταγωνιστικότητα και σε αυτά κατακτώντας το πρώτο μέρος της αγοράς, που ήταν και το μεγαλύτερο¹².

The main markets for Swiss horology in 2013



Source : FH

Σχήμα 2.1 Κύριες αγορές της Swatch

¹² «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2012

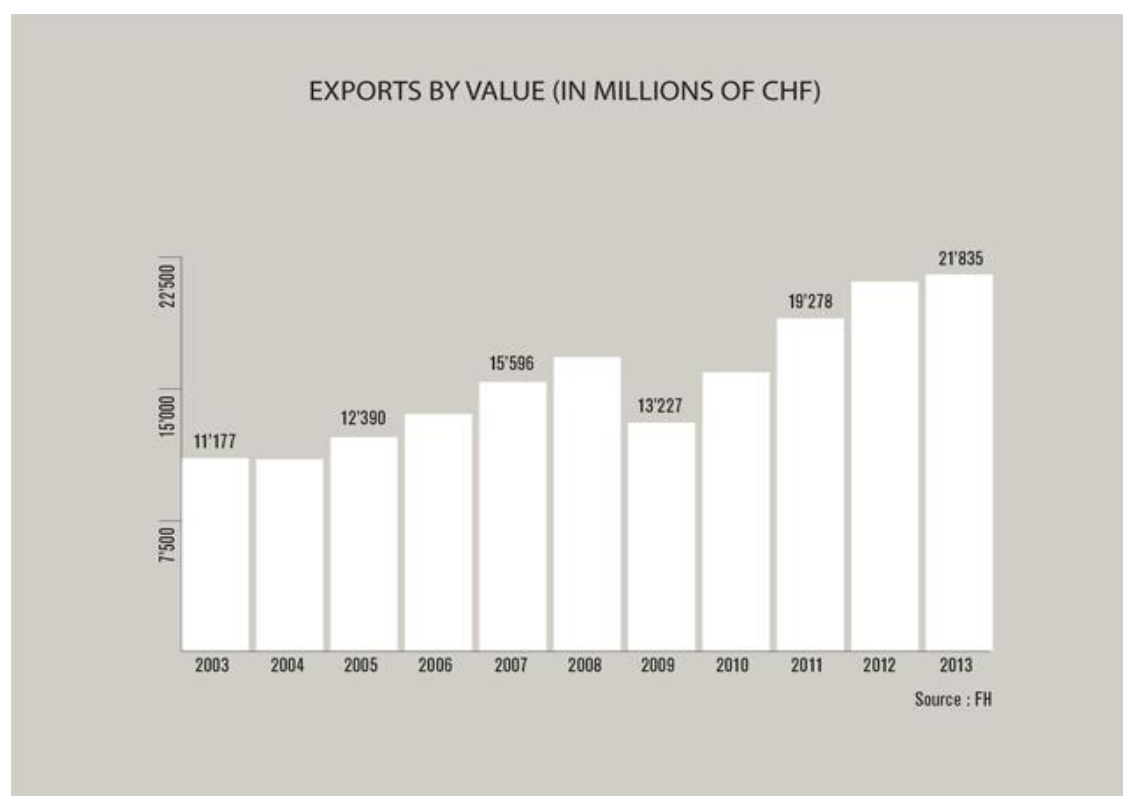
2.3 Η ΒΑΣΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ SWATCH ΚΑΙ Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ

Η θέση της Swatch στην αγορά αν παρατηρήσει κανείς θα διαπιστώσει ότι στην Ευρώπη δεν ανταποκρίνεται σε κάποια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών όπως συμβαίνει στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.) και το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου τη μεγαλύτερη αποδοχή στα προϊόντα της την έχουν οι ηλικίες 10-16 ετών για τη πρώτη περίπτωση και αντίστοιχα για τη δεύτερη οι ηλικιακές ομάδες των αγοραστών θεωρείται ότι ήταν 20% κάτω των 18 ετών, 40% μεταξύ 18-24 ετών, 30% μεταξύ 24-34 ετών και 10% πάνω από 34 ετών. Ωστόσο, η διοίκηση του ομίλου στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.), πίστευε ότι αν κατακτούσε τους νεότερους καταναλωτές, τότε εκείνοι θα έμειναν πιστοί στη Swatch και καθώς μεγάλωναν¹³.

¹³ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2011), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία – Δ Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

2.4 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ SWATCH & ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΚΟΣΜΗΜΑΤΟΣ

Ο όμιλος Swatch (πρώην Société Suisse de Microélectronique & d'Horlogerie) είναι ένας από τους κορυφαίους στο κλάδο της ωρολογιοποιίας σε όλο τον κόσμο. Από την ξεχωριστή ποικιλία των προϊόντων της, οι είκοσι (20) μάρκες από τις διαφορετικές σειρές της διανέμονται στους καταναλωτές σε χαμηλές τιμές (π.χ. Swatch Flik Flak) καθώς και τα συλλεκτικά ρολόγια της προωθούνται σε κομμάτια πολυτελείας σε premium τιμές (π.χ. Blancpain, Breguet, Omega). Τα ρολόγια Swatch παρέχονται σε 15.000 έμπορους λιανικής πώλησης παγκοσμίως, σε περισσότερα από 900 καταστήματα είδους μπουτίκ της Swatch, πάνω από 1000 καταστήματα (shop in shop) καθώς και 140 περίπου περίπτερα. Ακόμη, η εταιρία μέσα από τη μεγάλη γκάμα προϊόντων σε διάφορα σχέδια και χρώματα, αναπτύσσει σχέσεις και με άλλους ωρολογιοποιούς για την άμεση προώθησή τους. Τέλος, η Swatch επεκτάθηκε το έτος 2013 και στην αγορά κοσμήματος Harry Winston για την απόδοση του ομίλου σε τέτοιου είδους ενέργεια, με στόχο την γνωστοποίηση του εμπορικού σήματος και μέσα από το κόσμημα¹⁴.



Διάγραμμα 2.2 Εξαγωγές της Swatch

¹⁴ http://www.hoovers.com/company-information/cs/competition.The_Swatch_Group_AG.36a8955b13dc1efd.html

2.5 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MIX MARKETING)

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο των αποφάσεων και της λειτουργίας του μάρκετινγκ εκφράζεται με τον όρο «μίγμα μάρκετινγκ»(marketing mix). Είναι δηλαδή ένα σύστημα στενά συνδεδεμένων μεταβλητών που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών- πελατών και τους στόχους της επιχείρησης. Οι μεταβλητές αυτές που συνιστούν το «μίγμα μάρκετινγκ» είναι γνωστές ως τα «4P's», δηλαδή το προϊόν (product), η τιμή (price), η διανομή ή διακίνηση (place) και η προώθηση (promotion) ,τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τα τέσσερα επί μέρους μίγματα όπως εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 2.2 Το μίγμα μάρκετινγκ

Το προϊόν

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται έχοντας ως σκοπό αφενός μεν την πραγματοποίηση κέρδους, αφετέρου δε την ικανοποίηση των διάφορων αναγκών των καταναλωτών (φυσικών προσώπων, επιχειρήσεων). Ως προϊόν ή υπηρεσία αναφέρεται όχι μόνο το φυσικό προϊόν, αλλά και οι σχετικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως είναι η ονομασία και το σήμα του προϊόντος (brand name), η συσκευασία και τα διάφορα είδη του κτλ.¹⁵ *Επομένως:*

Προϊόν ή υπηρεσία είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν σχεδιαστεί με στόχο να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών.

Κάθε προϊόν συνδέεται στενά με τα άλλα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ. Αυτό συμβαίνει, διότι και τα «4P's» συμβάλλουν στη διαμόρφωση της «εικόνας του προϊόντος» και κατ' επέκταση της «εικόνας της επιχείρησης». Έτσι, οι αποφάσεις για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συνδέονται άμεσα

¹⁵ Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, ΟΕΔΒ- Βιβλίο Μαθητή, Αθήνα

με τις αντίστοιχες αποφάσεις που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική , τη διανομή και η πολιτική προώθησης του προϊόντος. Για παράδειγμα , ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να κυκλοφορήσει στην αγορά δεν αρκεί να είναι μόνο καλής ποιότητας, αλλά θα πρέπει να συνοδεύεται από μια ανταγωνιστική τιμή ,ένα κατάλληλο δίκτυο διανομής που να διασφαλίζει την έγκαιρη και σε επαρκείς ποσότητες μεταφορά και αποθήκευση στα σημεία πώλησης, καθώς και από μια αποτελεσματική πολιτική προώθησης που θα το καταστήσει γνωστό στους καταναλωτές.

Τα προϊόντα , όπως και οι ζωντανοί οργανισμοί ,έχουν ζωή που χαρακτηρίζεται από ορισμένα στάδια εξέλιξης. Τα κύρια στάδια εξέλιξης κάθε προϊόντος είναι:

- ❖ η είσοδος του προϊόντος στην αγορά,
- ❖ η ανάπτυξή του,
- ❖ η ωριμότητά του και ο κορεσμός που επέρχεται κάποια στιγμή στα προϊόντα και
- ❖ η παρακμή που πλέον παύει να παράγεται το προϊόν.

Η τιμή

Η τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. Απεικονίζει το «πόσο» ή «με τι» ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, εκφράζεται σε χρήματα και ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας. Αποτελεί το μέτρο σύγκρισης για τον καταναλωτή σε σχέση με τα άλλα παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν και τον βοηθά να αποφασίσει κατάλληλα, ώστε τα χρήματα που θα διαθέσει για μια αγορά να του παρέχουν και την αντίστοιχη ικανοποίηση.

Η τιμή επηρεάζει την «εικόνα του προϊόντος» ,επομένως, οι στόχοι της τιμολόγησης συνδέονται στενά τόσο με τους αντίστοιχους στόχους των άλλων 3-ρ του μίγματος μάρκετινγκ όσο και με αυτούς των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.¹⁶

Τα δίκτυα (κανάλια) διανομής

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να φτάνουν στους καταναλωτές , όταν τα χρειάζονται στις επιθυμητές ποσότητες και με την ανάλογη ποιότητα. Η λειτουργία της διανομής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν , ώστε να μεταβιβαστεί το προϊόν από το παραγωγό (π.χ. τη βιομηχανία) στο τελικό καταναλωτή. Τα δίκτυα διανομής (κανάλια) , δηλαδή οι δρόμοι που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα οι υπηρεσίες για να φτάσουν στα σημεία πώλησης, αναφέρονται στα άτομα και στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις διαδικασίες διακίνησης των προϊόντων ,δηλαδή στη μεταφορά κα στην αποθήκευση κτλ.

¹⁶ Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, ΟΕΔΒ- Βιβλίο Μαθητή, Αθήνα

Η προώθηση

Η προώθηση είναι η πιο δυναμική μεταβλητή του μάρκετινγκ ,γιατί φέρει σε επαφή πωλητές και αγοραστές. Η αποτελεσματική προώθηση στοχεύει:

- στην πληροφόρηση των καταναλωτών , σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που διατίθεται και
- στην προσπάθεια να πειστούν οι καταναλωτές ότι αυτό το προϊόν ή αυτή η υπηρεσία είναι η καλύτερη εναλλακτική επιλογή για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Επομένως, τα μηνύματα που εκπέμπονται με την ιδιότυπη αυτή μορφή επικοινωνίας , ανάμεσα στους πωλητές και τους αγοραστές, επηρεάζουν τη στάση και διαμορφώνουν ευνοϊκή καταναλωτική συμπεριφορά για το προϊόν ή την υπηρεσία. Η προώθηση για να ανταποκριθεί στους στόχους της, χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία που αποτελούν το «μίγμα προώθησης» . Αυτά είναι:

- η διαφήμιση
- οι προσωπικές πωλήσεις
- η προώθηση πωλήσεων (οι εκθέσεις ,τα δείγματα, οι εκπτώσεις ,οι προσφορές)
- η δημοσιότητα
- οι δημόσιες σχέσεις.

Η εφαρμογή της πολιτικής προώθησης δεν περιορίζεται μόνο στις επιχειρήσεις που έχουν καθαρά κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Αντίστοιχη πολιτική αναπτύσσεται και από άλλους οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα , με στόχο την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων ατόμων σε θέματα κοινωνικά, οικονομικά κ.α. Επίσης, το κράτος μπορεί να εφαρμόσει αντίστοιχη πολιτική προώθησης και προβολής θεμάτων που αναφέρονται σε θέματα εθνικά, πολιτιστικά, παιδείας κτλ¹⁷.

¹⁷ Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, ΟΕΔΒ- Βιβλίο Μαθητή, Αθήνα

ΠΡΟΪΟΝ

1) Σχεδίαση νέων ρολογιών σε νέα και διαφορετικά είδη χρωμάτων για την άμεση ικανοποίηση των νέων

Όπως κάθε οικονομικός οργανισμός, έτσι και η Swatch Group αποσκοπεί στη κερδοφορία του οργανισμού της. Έτσι λοιπόν, δημιούργησε ρολόγια με νέα τεχνολογία σε διαφορετικά σχέδια και στυλ, τα οποία είναι προσεγμένα με την κοινωνική συμπεριφορά και τις τάσεις που εμφανίζουν οι νέοι. Αυτό συμβαίνει, επειδή δεν είχε δώσει εξαρχής ιδιαίτερη σημασία στο συγκεκριμένο τμήμα, με αποτέλεσμα να έχει επίπτωση τόσο στον οργανισμό όσο και στη λειτουργία της. Συνεπώς, με τη σχεδίαση και την εξαγωγή των νέων αυτών μοντέλων κατάφερε να τους προσελκύσει διατηρώντας ταυτόχρονα και τους ήδη υπάρχοντες καταναλωτές.

2) Αύξηση στην εισαγωγή νέων ρολογιών για ειδικές εκδηλώσεις

Η Swatch Group καθώς έβλεπε τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να απευθύνονται και σε άλλου είδους προϊόντα, αποφάσισε και εκείνη με τη σειρά της να συμμετάσχει σε διάφορες εκδηλώσεις μέσω των προϊόντων της, δηλαδή τα ρολόγια, ώστε να πάρει και εκείνη μέρος στην έντονη ανταγωνιστική αγορά που επικρατούσε. Κάθε εξαγωγή συλλεκτικών προϊόντων της απευθυνόταν σε διαφορετικά είδη θεμάτων όπως για παράδειγμα η εξαγωγή ελάχιστων κομματιών σε συνεργασία με τη Coca-Cola αλλά και με τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Τέλος, η ενέργεια της αυτή οδήγησε όχι μόνο στη βελτίωση των προϊόντων της αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητάς της.

3) Ευρεία γκάμα προϊόντων για ανταπόκριση διαφορετικών προτιμήσεων των καταναλωτών

Μια οικονομική μονάδα πρέπει να παρέχει στους καταναλωτές της μια ευρύτερη γκάμα προϊόντων, η οποία θα ανταποκρίνεται στις διαφορετικές προτιμήσεις των καταναλωτών, ώστε να ικανοποιούνται πλήρως οι ανάγκες τους. Ωστόσο, η Swatch Group για να είναι αποτελεσματική και αποδοτική δεν θα πρέπει να αναπαύεται αλλά να βελτιώνει συνεχώς τη παραγωγική της διαδικασία. Για παράδειγμα, η εύρεση προβληματικών ρολογιών θα πρέπει να είναι αρκετά συχνή και να αντικαθίστανται από νέα. Με αυτό τον τρόπο, θα μειώσει τους δυσαρεστημένους πελάτες της που πιθανόν να έχει και να αυξήσει τα έσοδά της μέσω της προβολής που θα πραγματοποιούν οι ευχαριστημένοι- ικανοποιημένοι πελάτες.

4) Παροχή συλλεκτικών ρολογιών για την ικανοποίηση ανάγκης των συλλεκτών

Η Swatch Group διεξάγει εκτός από τα «κλασσικά» - «συνηθισμένα» προϊόντα και συλλεκτικά κομμάτια, τα οποία απευθύνονται κυρίως σε τα άτομα που διατηρούν συλλογή ρολογιών. Η παραγωγή των συλλεκτικών κομματιών, έχει ως στόχο να ικανοποιήσει τη «δίψα» των απαιτητικών συλλεκτών και για αυτό αν παρατηρήσει κανείς θα διαπιστώσει ότι παρέχονται σε υψηλό κόστος.

ΤΙΜΗ

1) Προσαρμογή της τιμής

Η τιμή αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για το προϊόν ή την υπηρεσία. Συνεπώς, η πολιτική τιμολόγηση που εφαρμόζει η Swatch Group επηρεάζει την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών της. Ακόμα, η τιμή των «παραδοσιακών» ρολογιών της όπου εντάσσονται στη μεσαία κατηγορία ή ένα μοντέλο της Swatch Group μπορεί να τη φτάσει στην επιτυχία. Πιο συγκεκριμένα, αν αυξηθεί η ζήτηση κάποιου συγκεκριμένου μοντέλου της κατηγορίας αυτής και η επιχείρηση διατηρήσει την αρχική τιμή του, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους καταναλωτές και το προϊόν, λόγω ότι οι αγοραστές – καταναλωτές θα μπορούν να ανταποκριθούν οικονομικά ως προς αυτό.

2) Ειδικές εκδόσεις

Πέραν από την τιμολογιακή πολιτική την οποία ακολουθεί η επιχείρηση της Swatch για τα σταθερά μοντέλα ρολογιών που παρέχει, υπάρχουν και περιπτώσεις συλλεκτικών, περιορισμένων εκδόσεων ρολογιών τα οποία μπορούν να εγείρουν το ενδιαφέρον και την αγοραστική επιθυμία κάποιων καταναλωτών τα οποία φθάνουν σε πολύ υψηλά επίπεδα τιμών.

ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ- ΔΙΑΝΟΜΗ

1) Παροχή ρολογιών στην παγκόσμια αγορά

Η Swatch Group για να γνωστοποιήσει τα προϊόντα της διοργάνωσε συγκεντρώσεις με θέμα το «λανσάρισμα» κάθε συλλογής με σκοπό τη παρακίνηση των λιανοπωλητών να διαθέτουν τα ρολόγια της σε ιδιαίτερο χώρο στις βιτρίνες. Αφού βέβαια προηγουμένως, είχε σχεδιάσει τη προώθηση πωλήσεων της αλλά και να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο διανομής για την αποφυγή ασυμφωνίας, με την οποία θα μπορούσαν να προκύψουν τιμολογιακές διακυμάνσεις, καθώς και διαφορετική τοποθέτηση στο ράφι. Οι προσπάθειές –ενέργειές της αυτές την οδήγησαν να πωλούνται για αρχή τα ρολόγια της μεσαίας κατηγορίας σε καταστήματα λιανικής πώλησης (π.χ. κοσμηματοπωλεία) και στη συνέχεια σε μεγάλα εμπορικά καταστήματα (π.χ. mall) καθώς και σε καταστήματα με αθλητικά είδη σε όλο τον κόσμο.

2) Τοποθέτηση προϊόντων Swatch στα μαγαζιά

Τα προϊόντα της επιχείρησης της Swatch παρέχονται και σε διάφορα καταστήματα πώλησης ρολογιών και κοσμημάτων όπου βρίσκονται δίπλα σε αυτά των ανταγωνιστών της. Με αυτόν τον τρόπο τα προϊόντα της επιχείρησης γίνονται ένα με αυτά των ανταγωνιστών, καθιστώντας δυσκολότερο το να ξεχωρίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους αλλά και ταυτόχρονα μειώνοντας τα επίπεδα του ανταγωνισμού.

ΠΡΟΩΘΗΣΗ

1) Εμφάνιση των ρολογιών σε περιοδικά μόδας στοχεύοντας τη προσέλκυση του νεανικού κοινού

Τα ρολόγια από τις «παραδοσιακές» σειρές της, η Swatch Group για να μπορέσει να τα διαφημίσει με ταχύτερο ρυθμό αποφάσισε να τα εμφανίσει σε διάφορα παγκοσμίως γνωστά περιοδικά μόδας προσελκύοντας με αυτό τον τρόπο το νεανικό κοινό, το οποίο θα μπορούσε να ανταποκριθεί άμεσα στο κάλεσμά της. Ακόμα, για να προβάλλει σπάνια κλασσικά κομμάτια της, τα οποία έχουν σχεδιαστεί από διάσημους καλλιτέχνες δημιουργούσε θεαματικές – εντυπωσιακές εκδηλώσεις όπου απευθύνονταν κυρίως σε ανθρώπους μεγάλης ηλικίας, οι οποίοι διατηρούσαν συλλογή ρολογιών.

2) Χρησιμοποίηση ειδικών σειρών – collection

Η επιχείρηση της Swatch για την περαιτέρω προώθηση των προϊόντων της χρησιμοποιεί κάποιες ειδικές σειρές ρολογιών (collection), πέρα από τις σταθερές σειρές ρολογιών της, ώστε να κινήσει το ενδιαφέρον των πιο απαιτητικών καταναλωτών και να τους ενθαρρύνει να τα συλλέξουν.

2.6 ΚΟΡΥΦΑΙΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ «SWATCH GROUP AG»

CASIO



Η Casio αποτελεί τη κυριότερη ανταγωνίστρια εταιρία για τη «Swatch Group AG» στο κλάδο της ωρολογοποιίας και αυτό συμβαίνει για τους παρακάτω λόγους:

- 1) Παροχή παρόμοιων προϊόντων ή υπηρεσιών με τη «Swatch Group AG».
- 2) Αποσκοπεί στο ίδιο τμήμα καταναλωτών, δηλαδή το νεανικό κοινό.
- 3) Παροχή προϊόντων σε πλησιέστερες τιμές με τη «Swatch Group AG» όπου αυτό έχει ως αποτέλεσμα την άμεση ανταπόκριση των νέων, σε αντίθεση με τη Rolex που προμηθεύει το ίδιο προϊόν σε υψηλές τιμές.

Συνεπώς, κύρια αποστολή της είναι να συμβάλλει μέσω των προϊόντων της σε μια αποτελεσματική και λειτουργική καθημερινότητα των χρηστών – αγοραστών της.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)

- ✓ Παροχή παρόμοιων προϊόντων από εταιρίες ή οργανισμούς (π.χ. G-Shock, Pathfinder) με τις οποίες συνεργάζεται η Casio, στοχεύοντας στα υπόλοιπα τμήματα καταναλωτών (target group).
- ✓ Εμφάνιση του προϊόντος αποτελεί σημαντικό παράγοντα αφενός μεν για τους καταναλωτές και αφετέρου για την επικρατούσα τεχνολογία, αποσκοπώντας τη συμμετοχή του σε διάφορες είδους εκδηλώσεων.
- ✓ Εναρμόνιση της τιμής του σε σχέση με τη ποιότητά του.
- ✓ Σχεδιασμός του προϊόντος με σύγχρονη τεχνολογία και καινοτομία μέσα για την άμεση ανταπόκριση του καταναλωτικού κοινού.
- ✓ Γνωστοποίηση του προϊόντος στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) όπως για παράδειγμα εφημερίδες, περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο.

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESS)

- ✓ Μικρότερη κλίμακα δραστηριοποίησης από τη Swatch.
- ✓ Πρόσφατη οικονομική ύφεση περιορίζοντας τις πωλήσεις της ως προς την αγορά.
- ✓ Ορισμένες από τις σειρές της είναι σχεδιασμένες με προηγμένη λειτουργία με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να δυσκολεύεται στο τρόπο λειτουργίας του.

MIX MARKETING CASIO

Προϊόν (Product)

Ανάπτυξη και ενίσχυση των ρολογιών της, εισάγοντας νέες εφαρμογές όπως την υπηρεσία εντοπισμού ή αλλιώς GPS, την χρήση συσκευής αποθήκευσης όπου δίνεται η δυνατότητα στο χρήστη να αποθηκεύσει τα δεδομένα του και την αριθμομηχανή. Με αυτόν το τρόπο συμβάλλει στη καθημερινή ζωή των αγοραστών - καταναλωτών της, συνεπώς και στην ικανοποίηση των αναγκών τους.

Τιμή (Price)

Προσαρμογή της τιμής ανάλογα με τη παροχή των λειτουργιών του κάθε ρολογιού, καθώς και με το οικονομικό πλαίσιο που επικρατεί σε κάθε χώρα ώστε να είναι πιο ελκυστικό κάθε φορά στους αγοραστές. Ωστόσο, εξάγει μοντέλα περιορισμένων εκδόσεων σε προσιτές τιμές για μικρό χρονικό διάστημα ώστε να υπάρξει ανταπόκριση και από την νεότερη ομάδα-στόχο, στην οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση από τις υπόλοιπες.

Τοποθεσία (Place)

Παροχή των ρολογιών της σε διαδικτυακά καταστήματα αλλά και σε μεγάλα εμπορικά καταστήματα έτσι ώστε να προβάλλει το προϊόν ακόμα και σε εκείνους που δεν έχουν άμεση πρόσβαση σε κάποιο κατάστημα. Επίσης, τα ρολόγια που ανήκουν σε σειρές με σύγχρονο και απαιτητικό μηχανισμό διατίθενται μόνο σε καταστήματα λιανικής πώλησης ώστε να προσέλθουν εκείνοι που είναι διατεθειμένοι να τα αγοράσουν αλλά και να τους δοθούν περαιτέρω διευκρινίσεις για το προϊόν.

Πρωώθηση (Promotion)

Οι σειρές ρολογιών της G-Shock (συνεργαζόμενη εταιρεία με τη Casio) προωθούνται σε περιοδικά μόδας καθώς και σε outdoor περιοδικά. Συνεπώς, παρουσιάζει νέα προϊόντα στην αγορά με εύκολο και διασκεδαστικό χειρισμό ως προς τους χρήστες, τα οποία μπορούν να προσελκύσουν κυρίως τη νεότερη γενιά αλλά ορισμένα από αυτά και τη παλαιότερη¹⁸.

SEIKO HOLDINGS CORPORATION

SEIKO Η «Seiko Holdings Corporation» λειτουργεί ως εταιρεία χαρτοφυλακίου για τις θυγατρικές της και παράγει ρολόγια μικρής κλίμακας όπως είναι παραδείγματος χάρη τα επιτραπέζια που χρησιμοποιούνται για ξυπνητήρια και μεγάλης κλίμακας, τα οποία μπορούν να τοποθετηθούν σε μεγάλους δημόσιους χώρους. Ακόμα, τα καταστήματα λιανικής πώλησης πραγματοποιούν μαζικές αγορές από τις θυγατρικές της Seiko, όπου τρεις από αυτές και πιο γνωστές

¹⁸ <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686>

είναι η Lorus, η Pulsar και η Seiko Watch, η οποία κατασκευάζει τα ρολόγια, αλλά και ρολόγια που ανήκουν σε σειρές που παράγουν ενέργεια με τη κίνηση του καρπού. Τέλος, η «Seiko Holdings Corporation» καθώς και οι θυγατρικές της παράγουν ρολόγια για όλους τους τύπους όπως τα κλασσικά, τα αθλητικά, τα ρολόγια «ακρίβειας» ή «Precision» αλλά και άλλα, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις διάφορες ανάγκες των καταναλωτών¹⁹.

CITIZEN HOLDINGS CO.,LTD

CITIZEN Ένας παγκόσμιος ηγέτης στην ωρολογοποιία (γνωστός για τα δημόσια ρολόγια του σε μεγάλες πόλεις) είναι η «Citizen Holdings Co.,Ltd», η οποία παράγει ρολόγια για τους δύτες, τους ναύτες και τους πιλότους καθώς και ρολόγια ηλιακής ενέργειας τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες. Ακόμη, η Citizen Watch παράγει ρολόγια και κοσμήματα, τα οποία αντιπροσωπεύουν το 50% των πωλήσεων ενώ το υπόλοιπο προέρχεται από πωλήσεις ηλεκτρικών συσκευών (π.χ. δίοδοι εκπομπής φωτός, εξαρτήματα κινητής τηλεφωνίας), ηλεκτρονικά προϊόντα (π.χ. θερμόμετρα, πιεσόμετρα) και βιομηχανικά μηχανήματα (π.χ. PC, εξαρτήματα αυτοκινήτων)²⁰.

RICHEMONT SA



Η χρηματοοικονομική εταιρία «Richemont SA» (ή Compagnie Financiere Richemont S.A) εμπορεύεται κοσμήματα της γνωστής εταιρίας «Cartier», ρολόγια των εταιριών «Piaget» και «Baume & Merzier», δερμάτινα είδη «Alfred Dunhill Ltd» καθώς και στυλό «Montblanc». Συνεπώς, αποτελεί τη δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία ειδών πολυτελείας στο κόσμο μετά τη γαλλική «LVMH» (Moët Hennessy Louis Vuitton SE), η οποία κατέχει, επίσης, κοσμηματοπωλείο όπου περιλαμβάνει 815 είδη πολυτελείας επώνυμων εταιριών. Ύστερα, από την πώληση της μονάδας «Rothmans International» σε συνεργασία με τις γνωστές παγκοσμίως μάρκες τσιγάρων «Dunhill», «Peter Stuyvesant» καθώς και τα προϊόντα καπνού «Winfield» στην British American Tobacco (BAT), η Richemont επικεντρώθηκε αποκλειστικά στη πώληση αγαθών πολυτελείας. Έτσι, ένα μέρος της δραστηριοποιήθηκε με τα γυναικεία ενδύματα και αρώματα της γαλλικής επώνυμης εταιρίας Chloé καθώς και η ενασχόληση της με το ρολόι για λογαριασμό τρίτων²¹.

¹⁹ http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.SEIKO_HOLDINGS_CORPORATION.178467dcf426dad8.html

²⁰ http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.CITIZEN_HOLDINGS_CO_LTD.a37030983da9f44b.html

²¹ http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.COMPAGNIE_FINANCIERE_RICHEMONT_SA.712e9584107fe76d.html

ROLEX GROUP



Η θυγατρική της «Rolex SA» είναι η «Montres Tudor SA», η οποία σχεδιάζει, κατασκευάζει και διανέμει ρολόγια χειρός που πωλούνται κάτω από τα εμπορικά σήματά τους και ταυτόχρονα συνεργάζεται με τη την Omega Electroguartz.

Ακόμη, αναλαμβάνει υπηρεσίες για την καλύτερη και άμεση εξυπηρέτηση των πελατών-καταναλωτών της. Η «Rolex SA» έχει δημιουργήσει ελάχιστα μοντέλα χαλαζίας για τη σειρά Oyster, όπου οι μηχανικοί της εταιρίας έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή της τεχνολογίας για την κατασκευή των ρολογιών της. Στη συνέχεια, η «Rolex» μέσα σε πέντε (5) χρόνια έρευνας, σχεδιασμού και ανάπτυξης κατάφερε να δημιουργήσει τη «καθαρή πλάκα» όπου τελικά θα την τροφοδοτήσει στην Rolex Oysterguartz. Επίσης, ήταν η πρώτη εταιρία που δημιούργησε το αδιάβροχο ρολόι χειρός, το οποίο θα μπορούσε να αντέξει σε εκατό μέτρα (100m) βάθος υπό τη πίεση του νερού. Τέλος, η «Rolex» παράγει συγκεκριμένα μοντέλα κατάλληλα για καταδύσεις, ορειβασία και αεροπορίας. Συνεπώς, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες κατασκευάστριες εταιρίες ελβετικής ωρολογοποιίας που κατασκεύασε πιστοποιημένα χρονόμετρα και εξακολουθεί να κατέχει τη πρώτη θέση για τις περισσότερες ενέργειες πιστοποιημένου χρονόμετρου χειρός²².

LVMH GROUP

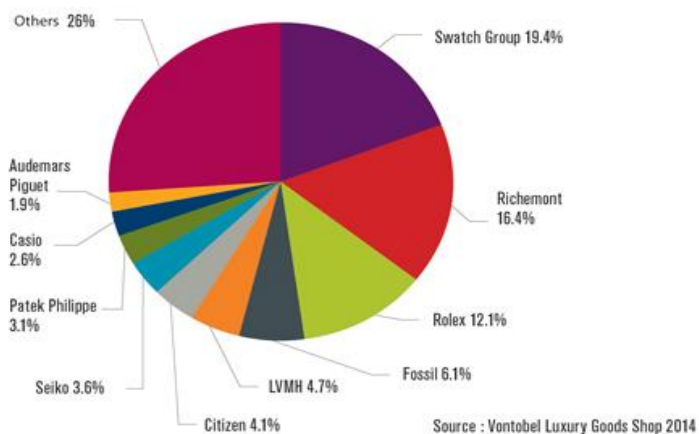


Η «Moët Hennessy Louis Vuitton SE» γνωστή ως «LVMH», είναι μία γαλλική πολυεθνική εταιρία ειδών πολυτελείας, με έδρα το Παρίσι. Η εταιρία ιδρύθηκε το 1987 και συγχωνεύθηκε με τον οίκο μόδας «Louis Vuitton» και «Christian Dior». Ένας από τους κυριότερους μετόχους του οίκου μόδας «Christian Dior» είναι η «Bernard Arnault», η οποία είναι Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος τόσο του «Christian Dior» όσο και της «LVMH». Αυτή η είδους συγχώνευση, είχε ως αποτέλεσμα την έμπνευση και άλλων εταιριών πολυτελείας όπως για παράδειγμα η γαλλική εταιρία «Kering» (πρώην ονομαζόμενη «PPR») και η ελβετική «Richemont SA», οι οποίες έχουν δημιουργήσει εκτεταμένο χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων πολυτελείας. Σήμερα, η «LVMH» απασχολεί περισσότερους από 83.000 ανθρώπους, όπου το 30% των εργασιών του προσωπικού βρίσκεται στη Γαλλία και λειτουργεί πάνω από 2.400 καταστήματα σε όλο τον κόσμο²³.

²² <https://en.wikipedia.org/wiki/Rolox>

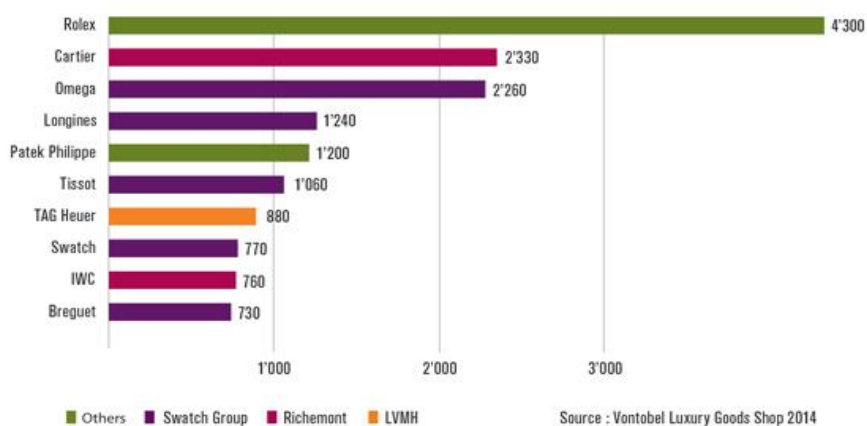
²³ <https://en.wikipedia.org/wiki/LVMH>

Main global players in horlogerie in 2013
(by market share value)



Σχήμα 2.3 Μερίδιο αγοράς της Swatch

Top 10 for watch sales in 2013, by brand (in millions of CHF)



Διάγραμμα 2.3 Πωλήσεις επώνυμων ρολογιών

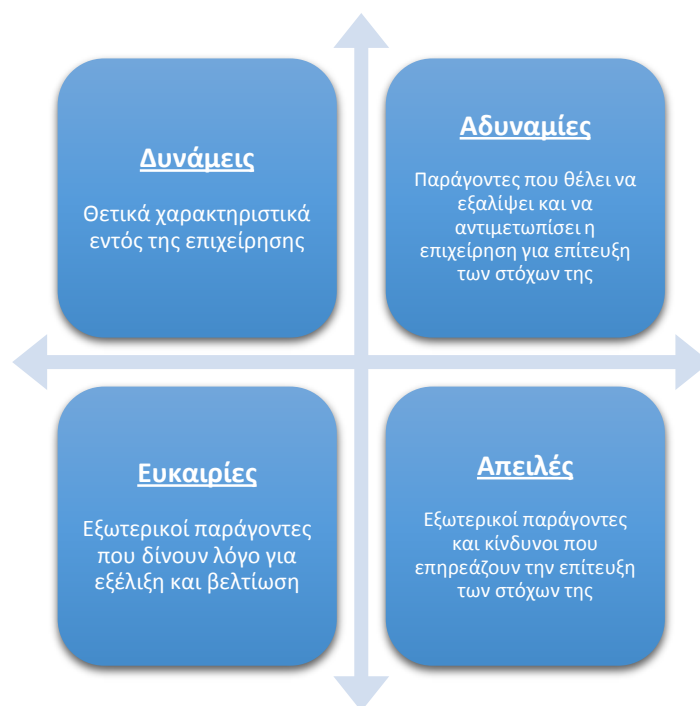
2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται κατά τη στρατηγική σχεδιασμού από τις επιχειρήσεις με σκοπό την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ούτως ώστε να οδηγηθούν τα στελέχη της σε απαντήσεις όσον αφορά στον σχεδιασμό για την επίτευξη των στόχων της και τη λήψη ορθότερων αποφάσεων για την ίδια.

Το ακρωνύμιο S.W.O.T. προκύπτει από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats και η ονομασία προκύπτει και από τον τρόπο εφαρμογής της ανάλυσης αυτής. Κατά την εφαρμογή μιας ανάλυσης SWOT μελετώνται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης και εν συνεχεία οι ευκαιρίες και οι απειλές αυτής.

Το πρώτο σκέλος της ανάλυσης SWOT που αναφέρεται στα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης αφορά στο εσωτερικό της περιβάλλον, καθώς τα σημεία αυτά προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης όπως το προσωπικό, την τεχνολογία και την τεχνογνωσία και άλλα.

Το δεύτερο σκέλος της ανάλυσης SWOT αναφέρεται στις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης και αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής, αφού τα χαρακτηριστικά αυτά προκύπτουν από εξωγενείς παράγοντες της επιχείρησης όπως είναι οι ανταγωνιστές της, το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται και λειτουργεί η επιχείρηση, στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται κλπ²⁴.



²⁴ https://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_SWOT

Η ανάλυση λοιπόν θα γίνει σε δύο κατηγορίες, αυτή των εσωτερικών και αυτή των εξωτερικών παραγόντων. Το εσωτερικό περιβάλλον αφορά στις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης ενώ το εξωτερικό στις ευκαιρίες και τις απειλές.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

➤ ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)

Κάθε επιχείρηση όπως είναι φυσικό έχει τις δυνάμεις, τα χαρακτηριστικά τα οποία την κάνουν να ξεχωρίζει απέναντι στις υπόλοιπες ανταγωνίστριες εταιρείες και τις αδυναμίες τις. Τις δυνάμεις της κάθε επιχείρησης και στην προκειμένη περίπτωση της Swatch και του Swatch group θα μπορούσαμε να τις διαχωρίσουμε σε δύο κύριες κατηγορίες με βάση την προέλευση τους. Έτσι, σύμφωνα με αυτόν τον διαχωρισμό έχουμε τις δυνάμεις που προέρχονται από το προϊόν και τις δυνάμεις που πηγάζουν από την επιχείρηση.

A) ΠΡΟΙΟΝ

Ποιότητα προϊόντων

Μια από τις κυριότερες δυνάμεις που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε για την Swatch Group όσον αφορά τα προϊόντα της είναι η εξαιρετική ποιότητα αυτών. Τα ρολόγια που φέρουν την ονομασία Swatch, καθίστανται παγκοσμίως γνωστά για την κατασκευαστική αλλά και την λειτουργική τους ποιότητα, κάτι που πλέον τα έχει κάνει να ξεχωρίζουν. Τα ρολόγια Swatch χαρακτηρίζονται από ακρίβεια, ανθεκτικότητα και υψηλή ποιότητα τόσο εσωτερικά, στους μηχανισμούς τους, όσο και εξωτερικά. Χαρακτηριστικά τα οποία έχουν φτάσει σε σημείο πλέον να ταυτίζονται με την επωνυμία Swatch και να θεωρούνται αναγνωριστικά αυτής.

Ευρεία γκάμα προϊόντων

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό το οποίο θα αναφέραμε ως δυνατό σημείο της εταιρείας Swatch είναι η ευρεία και μεγάλη γκάμα των προϊόντων της. Η Swatch Group απευθύνεται σε όλο το εύρος της αγοράς και δεν επικεντρώνεται μόνο σε ένα κομμάτι αυτής. Έτσι, για να μπορεί να ανταπεξέλθει και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις και ανάγκες κάθε διαφορετικού μέρους της αγοράς των καταναλωτών έχει δημιουργήσει προϊόντα, τα οποία διαφοροποιούνται τόσο στην τιμή και την κατασκευή τους όσο και στην σχεδίαση και την εμφάνιση αυτών. Έτσι έχει έναν διαφορετικό τύπο ρολογιού, η σειρά ρολογιών, που καλύπτουν τις ανάγκες που

μπορεί να έχει ο οποιοσδήποτε αγοραστής είτε αναζητεί κάτι οικονομικότερο, είτε κάτι μοντέρνο και εκσυγχρονισμένο είτε κάτι πιο κλασικό και παραδοσιακό.²⁵

Αναγνωρισιμότητα προϊόντων

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που εντάσσεται στις δυνάμεις της Swatch Group και από το οποίο πηγάζει η δύναμη της εταιρείας είναι η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων της. Τα ρολόγια που φέρουν την επωνυμία Swatch είναι αυτή τη στιγμή παγκοσμίως γνωστά και για την ξεχωριστή τους εμφάνιση, πέραν της πάρα πολύ καλής τους ποιότητας, όντας φτιαγμένα από πλαστικό περίβλημα και φέροντας ξεχωριστά και διακριτά χρώματα χαρακτηριστικά, τα οποία πλέον τα έχουν καταστήσει άμεσα αναγνωρίσιμα στο ευρύτερο κοινό της καταναλωτικής αγοράς των ρολογιών ανάμεσα σε αυτά των ανταγωνιστριών εταιρειών της.

Ποιότητα εξυπηρέτησης

Τέλος, άλλο ένα σημαντικό προτέρημα για τα ρολόγια Swatch είναι η υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση που παρέχεται από την Swatch Group τόσο κατά την αγορά των ρολογιών όσο και έπειτα από αυτή με της εγγυήσεις και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από αυτήν.

Συνεχίζοντας στην δεύτερη κατηγορία που είναι αυτή της επιχείρησης:

B) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Πέραν λοιπόν των δυνάμεων της εταιρείας Swatch Group που προέρχονται από το προϊόν της υπάρχουν και οι δυνάμεις που πηγάζουν από την ίδια την επιχείρηση.

Ισχυρή επωνυμία (brand name)

Ένα από τα σημαντικότερα δυνατά σημεία της Swatch Group σαν επιχείρηση είναι το πολύ δυνατό της brand name. Η Swatch έχει καταφέρει με την πάροδο των χρόνων, να δημιουργήσει μια πολύ ισχυρή επωνυμία μέσα από την συνεχή εξέλιξη και βελτίωση τόσο της ίδιας σαν επιχείρηση όσο και των προϊόντων που παράγει και προωθεί. Έτσι, έχει επιτύχει το να είναι άμεσα αναγνωρίσιμη σε κάθε γωνιά του πλανήτη, να κατέχει το πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της όσον αφορά στην απήχηση και να έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και της αγοράς ρολογιών. Το Swatch κατέχει μια τόσο ισχυρή επωνυμία που πλέον ταυτίζεται όχι μόνο με την ελβετική ωρολογοποιία, αλλά και με έννοιες όπως αυτές της υψηλής ποιότητας, της ακρίβειας και της αξιοπιστίας.

²⁵ <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686> & http://www2.dsu.nodak.edu/users/rbutz/International%20Business/PDF/The_Swatch_Group.pdf & "swatch group ltd: have a minute?", marketing report by Dennis Hesling, Rikke Nielsen, Jan Oestmann, Arjen Hofman

Εμπιστοσύνη και αφοσίωση

Ένας επιπλέον παράγοντας ο οποίος προσθέτει στην δυναμικότητα του Swatch Group είναι η σε μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνη και αφοσίωση των καταναλωτών προς αυτήν. Η εταιρεία της Swatch έχει προσδώσει μεγάλη βαρύτητα στο να κερδίσει την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και το έχει καταφέρει σε έναν μεγάλο βαθμό. Αυτό το έχει επιτύχει, αρχικά, μέσω της εξαιρετικής εικόνας και της φήμης αυτής προς την αγορά και τους καταναλωτές πάντα με γνώμονα την εξαιρετική ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της. Και επιπλέον έχει δημιουργήσει την ικανότητα των καθημερινών αγοραστών να έχουν την ιδιότητα του μέλους της Swatch (Swatch Club Membership), κάτι που δίνει το συναίσθημα μεγαλύτερης εμπιστοσύνης στον καταναλωτή καθώς από απλός αγοραστής γίνεται μέρος της κοινότητας του Swatch.

Φήμη και αναγνωρισιμότητα

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που θα μπορούσαμε να αποδώσουμε στις δυνάμεις ως επιχείρηση της εταιρείας Swatch είναι η παγκόσμια φήμη και αναγνωρισιμότητα, την οποία έχει αποκτήσει κατά τη διάρκεια των χρόνων. Αυτό έχει γίνει δυνατό μέσω των προϊόντων της και της κατασκευαστικής της ποιότητας, που έχει καταστήσει τα ρολόγια Swatch παγκοσμίως γνωστά και αναγνωρίσιμα και από την διανομή της εταιρείας μιας και τα ρολόγια Swatch είναι προσβάσιμα και διαθέσιμα σε καταστήματα σε όλο τον κόσμο.²⁶

Αλλαγή στρατηγικής

Τέλος, ένας ακόμα παράγοντας που προσέδωσε πλεονέκτημα και προσθέτει στην δυναμική του Swatch Group είναι η απόφασή της για εφαρμογή της στρατηγικής της επανατοποθέτησης του προϊόντος της. Η Swatch επέλεξε να κατευθύνει τα προϊόντα της πέρα από το μέχρι πρότινος κομμάτι της αγοράς, στο οποίο απευθυνόταν και στην αγορά στην οποία ο καταναλωτής ακολουθεί τις τάσεις της μόδας και επιζητεί και την εμφάνιση πέραν από την ποιότητα και την ακρίβεια. Έτσι, η επιχείρηση της Swatch αποφάσισε να εξελίξει τα προϊόντα της, έτσι ώστε εκτός από την ποιότητα και την ανθεκτικότητα να είναι παράλληλα και μοντέρνα και νεανικά. Με αυτόν τον τρόπο, κατάφερε να επαναπροσδιορίσει την θέση της στην αγορά και να αποκτήσει απήχηση σε νέα τμήματα των καταναλωτών της αγοράς των ρολογιών, στους οποίους δεν είχε πρόσβαση και δεν είχε απευθυνθεί παλαιότερα.

²⁶ <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686> & http://www2.dsu.nodak.edu/users/rbutz/International%20Business/PDF/The_Swatch_Group.pdf & "swatch group ltd: have a minute?", marketing report by Dennis Hesling, Rikke Nielsen, Jan Oestmann, Arjen Hofman

➤ ΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)

Όπως προαναφέραμε όμως κάθε επιχείρηση ως φυσικό επακόλουθο, πέρα από τις δυνάμεις της, τα στοιχεία δηλαδή που την κάνουν να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες έχει και τις αδυναμίες της.

Υπαρξη απομιμήσεων

Ένας πρωταρχικός παράγοντας τον οποίο θα μπορούσαμε να καθορίσουμε ως μια από τις αδυναμίες της εταιρείας Swatch είναι η ύπαρξη στην αγορά των ρολογιών, απομιμήσεων και πανομοιότυπων ρολογιών και αντιγράφων. Συνήθως, τα ρολόγια αυτά βρίσκονται πολύ κοντά όσον αφορά στην εικόνα τους στο αυθεντικό προϊόν με σκοπό να μπερδέψουν τον καταναλωτή πως πρόκειται για το αυθεντικό. Παρόλη την προσεκτική δουλειά για πανομοιότυπη εικόνα, η διαφορά τους έγκειται στο ότι για την κατασκευή αυτών των αντιγράφων χρησιμοποιούνται κατά βάση πολύ φθηνά και χαμηλής ποιότητας υλικά. Επίσης, η κατασκευή τους δεν ακολουθεί αυτή των αυθεντικών ρολογιών που γίνονται από υψηλά καταρτισμένο και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό αλλά κατασκευάζονται μαζικά και σύντομα. Κάτι που οδηγεί στο τελικό αποτέλεσμα να είναι ένα πολύ χαμηλής ποιότητας προϊόν και να μην πλησιάζει ούτε στο ελάχιστο το αυθεντικό. Αυτό το γεγονός, όμως, έχει άμεσο αντίκτυπο στην επιχείρηση της Swatch, καθώς λόγω της σύγχυσης των καταναλωτών ανάμεσα στο αρχικό προϊόν και το παραπλήσιο αυτού μη γνωρίζοντας πως πρόκειται για αντίγραφο αλλά θεωρώντας το πραγματικό, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι χρησιμοποιεί ένα χαμηλής ποιότητας και ανακριβές προϊόν. Έτσι, μειώνεται άμεσα η αξιοπιστία του καταναλωτή για την επιχείρηση όπως και η εμπιστοσύνη του σε αυτή και εν συνεχεία αυτό έχει αντίκτυπο στην εταιρεία και την εικόνα της προς το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.²⁷

Διαφήμιση

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό το οποίο θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ως αδυναμία του Swatch Group είναι η διαφήμιση, η οποία δεν είναι βασικός παράγοντας προώθησης της εταιρείας. Η Swatch χρησιμοποιεί τη διαφήμιση ελάχιστα και με όχι αρκετά αποτελεσματικό τρόπο. Η Swatch δεν στηρίζεται έντονα στην διαφήμιση, αλλά χρησιμοποιεί ως μέσο προώθησης το ήδη εδραιωμένο και καταξιωμένο στην αγορά brand name της και την ποιότητα των προϊόντων της στη θέση αυτής. Κατά βάση η μόνη χαρακτηριστική χρησιμοποίηση της διαφήμισης από την Swatch Group είναι μέσω των σελίδων των περιοδικών, που αφορούν τη μόδα και τις τάσεις της όπου εκεί πολλές φορές διαφημίζονται τα ρολόγια της Swatch. Με αυτόν τον τρόπο, όμως δεν καταφέρνει να καλύψει την διαφήμιση σε όλο το εύρος της αγοράς και του καταναλωτικού κοινού μιας και κατά κύριο λόγο τα περιοδικά αυτά απευθύνονται σε

²⁷ <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686> & http://www2.dsu.nodak.edu/users/rbutz/International%20Business/PDF/The_Swatch_Group.pdf & "swatch group ltd: have a minute?", marketing report by Dennis Hesling, Rikke Nielsen, Jan Oestmann, Arjen Hofman

συγκεκριμένη μερίδα των καταναλωτών. Έτσι, θα λέγαμε ότι η διαφήμιση είναι ένα τμήμα, το οποίο δεν λαμβάνει τόσο μεγάλη βαρύτητα από την εταιρεία και θα μπορούσε να θεωρηθεί ανασταλτικός παράγοντας στην προώθηση των προϊόντων της.

Υψηλό κόστος παραγωγής

Τέλος, ένας ακόμα πολύ σημαντικός παράγοντας που θα εντάξουμε στις αδυναμίες της εταιρείας κατασκευής ρολογιών Swatch είναι το υψηλό κόστος παραγωγής της. Η Swatch Group όπως είναι γνωστό εδρεύει στην Ελβετία και η Ελβετία σαν χώρα έχει αρκετά υψηλό κόστος παραγωγής. Οι τιμές των πρώτων υλών που είναι αναγκαίες για την κατασκευή των ρολογιών αλλά και οποιονδήποτε άλλων προϊόντων είναι αρκετά ακριβότερες, κάτι που επηρεάζει όχι μόνο την Swatch αλλά και όλες τις ελβετικές επιχειρήσεις. Έτσι, και η Swatch με τη σειρά της φτάνει να έχει υψηλότερο κόστος παραγωγής και τελικά και υψηλότερες τιμές σε σχέση με κάποιους από τους ανταγωνιστές της. Επίσης, οι μηχανισμοί των ρολογιών είναι αρκετά μικροσκοπικοί σε μέγεθος και σε μεγάλο βαθμό πολύπλοκοι για να κατασκευαστούν, γεγονός που θέτει όπως είναι φυσικό επιπλέον αύξηση του κόστους για την κατασκευή και παραγωγή τους. Έτσι, ο συνδυασμός όλων των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών συντελούν στην απολαβή τελικά, πολύ χαμηλού κέρδους από την επιχείρηση στις χαμηλές και μεσαίες κατηγορίες πελατών από το προσδοκώμενο.

Πέρα από τους ενδογενείς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και λαμβάνουν τις αποφάσεις τους επηρεαζόμενες και από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Αυτά τα χαρακτηριστικά λοιπόν που λαμβάνουν υπόψιν τους οι επιχειρήσεις είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν σε αυτό.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

➤ *ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)*

Όσον αφορά λοιπόν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην Swatch είναι διαθέσιμες πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη, βελτίωση και εξέλιξη.

Ηλεκτρονικό εμπόριο

Μια από αυτές τις ευκαιρίες για εξέλιξη και ανάπτυξη είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce). Με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσα στις τελευταίες δεκαετίες, κάθε εταιρεία που θέλει να θεωρείται σύγχρονη θα πρέπει να αποδεχθεί την πραγματικότητα του e-commerce. Μέσω αυτού η επιχείρηση επεκτείνει τους ορίζοντές της πέρα από τους παραδοσιακούς τρόπους προώθησης αλλά και επικοινωνίας με τον πελάτη, εκσυγχρονίζεται και δίνει την δυνατότητα ευκολότερης πρόσβασης σε μεγαλύτερη γκάμα πελατών, καθώς και αμεσότερης διάδοσης των πληροφοριών της.

Έντονος ανταγωνισμός

Επιπλέον, η απώλεια του μονοπωλίου στην αγορά της ωρολογοποιίας δίνει την δυνατότητα της σύγκρισης των προϊόντων, αλλά και της επιχείρησης με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα της ίδιας κατηγορίας και προσδίδει ως αποτέλεσμα την ευκαιρία για συνεχή εξέλιξη και βελτίωση των προϊόντων, αλλά και των υπηρεσιών της καθώς και την ευκολότερη λήψη πληροφοριών για αυτήν.

Ζήτηση ακριβών ρολογιών

Επίσης, μια μεγάλη δυνατότητα στην αγορά των ρολογιών και της ωρολογοποιίας είναι η διαρκής και ραγδαία ανάπτυξη και επέκταση της αγοράς των ακριβών προϊόντων όσον αφορά τα ρολόγια. Αυτό είναι αποτέλεσμα, της γνώμης των καταναλωτών ως προς τη ποιότητα του ακριβότερου ρολογιού σε σχέση με το φθηνότερο που θεωρείται πολλές φορές χαμηλότερης ποιότητας και προτιμάται το ακριβότερο. Κάτι τέτοιο δίνει την ευκαιρία στην εταιρία να μπορεί ταυτόχρονα να έχει ανταπόκριση και ως προς τα ακριβότερα μοντέλα της, αλλά ταυτόχρονα να μπορεί να χτυπήσει και τους ανταγωνιστές της με τα φθηνότερα ρολόγια, τα οποία είναι ευρύτερα γνωστά ως εξαιρετικής ποιότητας μιας και η swatch θεωρείται από το κοινό των καταναλωτών ως μια από τις πιο αξιόπιστες και ποιοτικές εταιρίες ωρολογοποιίας στον κόσμο.²⁸

Νέα μερίδια αγοράς

Τέλος, στην αγορά αυτή στην οποία ανταποκρίνεται ο όμιλος Swatch προσδίδεται η ευκαιρία για μεγάλη διαφοροποίηση και επέκταση σε νέα μέρη της αγοράς στα οποία δεν ήταν δυνατή η πρόσβαση παλαιότερα. Με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας δημιουργούνται νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη όπως είναι η αγορά των smart-watches (έξυπνων ρολογιών), τα οποία τείνουν στα επόμενα χρόνια να καταλάβουν την αγορά των ρολογιών στο γκρουπ της νεότερης ηλικίας οι οποίοι αναζητούν κάτι το πιο μοντέρνο, εκσυγχρονισμένο, τεχνολογικό και διαδραστικό από ότι τους προσέφερε το κλασικό μοντέλο του ρολογιού, χωρίς αυτό να σημαίνει την εξάλειψη αυτού. Αυτό για την Swatch σημαίνει την δυνατότητα ανάπτυξης νέων «ειδών» ρολογιών σε ένα κομμάτι της ήδη υπάρχουσας αγοράς, το οποίο βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο αλλά μπορεί να κατακλύσει το μέλλον, κάτι που δίνει τεράστια πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση όπως η swatch.

²⁸ <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686> & http://www2.dsu.nodak.edu/users/rbutz/International%20Business/PDF/The_Swatch_Group.pdf & "swatch group ltd: have a minute?", marketing report by Dennis Hesling, Rikke Nielsen, Jan Oestmann, Arjen Hofman

➤ ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

Όπως είναι φυσικό όμως, μια επιχείρηση εκτός από τις ευκαιρίες που τις δημιουργούνται έχει ταυτόχρονα και τους παράγοντες-εμπόδια που την επηρεάζουν κατά τον σχεδιασμό της και την λήψη των αποφάσεων που δεν είναι άλλες από τις απειλές.

Ταχύτατη ανάπτυξη τεχνολογιών

Μια από τις κύριες απειλές που επηρεάζουν τον όμιλο Swatch είναι ότι με την ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογιών το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού έχει στην κατοχή του πλέον έστω ένα smart phone(κινητό τηλέφωνο), κάτι το οποίο έχει αντικαταστήσει με το μεγάλο εύρος λειτουργιών του, πολλές συσκευές και μια από αυτές τείνει να είναι και το ρολόι. Έτσι, έχει δημιουργηθεί ένας έμμεσος ανταγωνιστής ο οποίος επηρεάζει κατά μεγάλο βαθμό την παραγωγή και πώληση ρολογιών.

Πλαστά προϊόντα και απομιμήσεις

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις όπως η Swatch είναι τα πλαστά προϊόντα και τα αντίγραφα, τα οποία κυκλοφορούν στην αγορά και μειώνουν την εικόνα και την αξιοπιστία της επιχείρησης με την χαμηλότερη ποιότητα τους.

Παγκόσμια οικονομική κρίση

Ένας ακόμα πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει όχι μόνο την Swatch αλλά και τις περισσότερες επιχειρήσεις στις μέρες μας είναι η οικονομική κρίση, που βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο και δημιουργεί μεγάλη αβεβαιότητα στο περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς αυξάνει τους οικονομικούς κινδύνους που λαμβάνει κατά την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Επιπλέον, μειώνει την ευχέρεια των καταναλωτών και το εύρος των χρημάτων που είναι διατεθειμένοι να διαθέσουν για την αγορά ενός ρολογιού.²⁹

Ανταγωνιστές

Ακόμα, ένας σημαντικός παράγοντας-απειλή για την επιχείρηση είναι τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού στον χώρο της παραγωγής ρολογιών και ο ήδη μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, καθώς και η εισαγωγή νέων ανταγωνιστών που μειώνει την ευελιξία της επιχείρησης και καθιστά τις καινοτομίες πιο ριψοκίνδυνες.

²⁹ <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686> & http://www2.dsu.nodak.edu/users/rbutz/International%20Business/PDF/The_Swatch_Group.pdf & "swatch group ltd: have a minute?", marketing report by Dennis Hesling, Rikke Nielsen, Jan Oestmann, Arjen Hofman

Προτιμήσεις σύγχρονων καταναλωτών

Τέλος, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη ως απειλή για την επιχείρηση είναι ότι η νέα γενιά και το νεανικό κοινό της αγοράς προτιμά τα ψηφιακά ρολόγια από τα κλασικά αναλογικά. Αυτό γιατί τα ψηφιακά ρολόγια δίνουν μια μεγαλύτερη γκάμα δυνατοτήτων, κάτι που αναζητά ο νεαρός καταναλωτής και επίσης δίνουν την αίσθηση του μοντέρνου και του σύγχρονου σε αντίθεση με τα αναλογικά που δίνουν την αίσθηση του κλασικού³⁰.



Σχήμα 2.4 SWOT Analysis της Swatch

³⁰ <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686> & http://www2.dsu.nodak.edu/users/rbutz/International%20Business/PDF/The_Swatch_Group.pdf & "swatch group ltd: have a minute?", marketing report by Dennis Hesling, Rikke Nielsen, Jan Oestmann, Arjen Hofman

2.8 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Η ανάλυση PEST ή αλλιώς και PESTEL είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ. Χρησιμοποιείται δηλαδή από το τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, με σκοπό την ανάλυση και την ευρύτερη μελέτη του μακροοικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το ακρωνύμιο PEST προέρχεται από τα αγγλικά αρχικά των λέξεων political (πολιτικό), economical(οικονομικό), social(κοινωνικό) και technological(τεχνολογικό) και αναφέρεται στα αντίστοιχα μέρη του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η ανάλυση PEST λοιπόν κατά βάση αναφέρεται στο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και προσπαθεί να αναλύσει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την λειτουργία και την επιχειρηματική δράση της επιχείρησης και πηγάζουν από τα τμήματα του αυτά του περιβάλλοντός της.

Η ανάλυση PEST είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο του μάρκετινγκ και εφαρμόζεται συνήθως κατά τις διαδικασίες του πλάνου μάρκετινγκ της επιχείρησης. Κατά κύριο λόγο, δεν χρησιμοποιείται αυτούσια αλλά είναι μια συμπληρωματική μελέτη της ανάλυσης SWOT.

Το *πολιτικό περιβάλλον(Political)* αφορά παράγοντες οι οποίοι προέρχονται από την χώρα, στην οποία λαμβάνει δράση και αναπτύσσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα η επιχείρηση, όπως είναι η πολιτική σταθερότητα της χώρας, οι νόμοι στους οποίους υπόκειται η χώρα και η επιχείρηση εν συνεχεία, η κυβέρνησή της, καθώς και το πολιτικό της καθεστώς. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και την λειτουργία της.

Το *οικονομικό περιβάλλον(economical)* αφορά όλους τους παράγοντες εκείνους που αφορούν στην οικονομική κατάσταση της χώρας, στην οποία βρίσκεται ή λαμβάνει δράση η επιχείρηση και το οικονομικό της περιβάλλον. Τέτοιοι παράγοντες είναι συνήθως τα επιτόκια δανεισμού που παρέχονται, τα οικονομικά συναλλάγματα, η οικονομική ανάπτυξη της χώρας και άλλα.

Το *κοινωνικό περιβάλλον(social)* αναφέρεται στα κριτήρια εκείνα που απαρτίζουν την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και την επηρεάζουν στον τρόπο λειτουργίας της είτε άμεσα είτε έμμεσα, δηλαδή αναφέρονται κριτήρια ψυχογραφικά και δημογραφικά καθώς και οι αντιλήψεις και η δομή της κοινωνίας στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση.

Τέλος, το *τεχνολογικό περιβάλλον(technological)* το οποίο είναι εξίσου σημαντικό με τους προαναφερθέντες παράγοντες, αναφέρεται σε παράγοντες που σχετίζονται με την τεχνολογία και επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης όπως η ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι τεχνολογικές καινοτομίες και τα τεχνολογικά επιτεύγματα και άλλα³¹.

³¹ https://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_PEST

ΑΝΑΛΥΣΗ PEST SWATCH

Πολιτικό περιβάλλον(Political)³²

Πολιτικά σταθερή χώρα

Ο πρώτος παράγοντας που επηρεάζει την επιχείρηση όσον αφορά στο πολιτικό της περιβάλλον είναι η πολιτική σταθερότητα της Ελβετίας. Η Ελβετία είναι μια πολιτικά σταθερή χώρα, κάτι που απελευθερώνει την επιχείρηση της Swatch ως προς τη λειτουργία της. Κάτι τέτοιο σημαίνει πως η παραγωγή και η κατασκευή των προϊόντων Swatch, καθώς και η ευρύτερη λειτουργία της επιχείρησης δεν επηρεάζεται και δεν υπόκειται σε τυχόν πολιτικές αστάθειες, με αποτέλεσμα να μειώνεται στο ελάχιστο το ρίσκο και ο επιχειρησιακός κίνδυνος για την επιχειρηματική δράση της Swatch στην χώρα αυτή.

Αυστηρότητα εισαγωγών-εξαγωγών

Ένας επιπλέον παράγοντας που ανήκει στο πολιτικό περιβάλλον της Swatch και την επηρεάζει άμεσα κατά την λειτουργία της είναι η πολιτική των εισαγωγών και εξαγωγών στην Ελβετία. Οι ελβετικές αρχές είναι αρκετά αυστηρές όσον αφορά στις εισαγωγές και εξαγωγές προϊόντων και πρώτων υλών στην χώρα της Ελβετίας και στην διέλευση αυτών και ειδικότερα στα προϊόντα, τα οποία φέρουν το χαρακτηριστικό του να είναι φτιαγμένα στην Ελβετία(Swiss-made) όπου δεν δείχνεται καμία επιείκεια.

Πολιτική ξένου συναλλάγματος

Ένας ακόμα άκρως σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης είναι η έλλειψη ελέγχου του ξένου συναλλάγματος. Κάτι τέτοιο σημαίνει, πως η επιχείρηση δεν υπόκειται σε ελέγχους ή περιορισμούς όσον αφορά στην αγοραπωλησία ξένων συναλλαγμάτων ή τοπικών. Αυτό περαιτέρω σημαίνει πως το κράτος δεν παρεμποδίζει την εταιρεία και κάθε εταιρεία της Ελβετίας, αλλά παρέχει την ελευθερία της χρησιμοποίησης ξένων συναλλαγμάτων εντός των συνόρων της χώρας και της κατοχής του από τους Ελβετούς. Επιπλέον, δεν υποχρεούται σε σταθερή συναλλαγματική ισοτιμία, δεν περιορίζεται σε ανταλλαγές με κυβερνητικά εγκεκριμένους παράγοντες και δεν επιδέχεται περιορισμό (οικονομικό) στις εισαγωγές και εξαγωγές της.

³² <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686> & http://www2.dsu.nodak.edu/users/rbutz/International%20Business/PDF/The_Swatch_Group.pdf & "swatch group ltd: have a minute?", marketing report by Dennis Hesling, Rikke Nielsen, Jan Oestmann, Arjen Hofman

Ελευθερία κίνησης κεφαλαίων

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό και κατά βάση θετικό στοιχείο που επηρεάζει την λειτουργία της Swatch, καθώς και κάθε άλλης ελβετικής επιχείρησης είναι η ύπαρξη ελευθερίας της κίνησης των κεφαλαίων. Αυτό σημαίνει πως δεν υπάρχουν περιορισμοί και θεσμοθετήσεις για τον επαναπατρισμό και την εισαγωγή των κερδών και του κεφαλαίου στην χώρα. Κάτι τέτοιο είναι πολύ σημαντικό καθώς ανοίγει τον δρόμο και επιτρέπει τις άμεσες ξένες επενδύσεις και στις επενδύσεις πάνω στην ακίνητη περιουσία και στις παροχές δανείων και πιστώσεων.

Πολιτική ανοιχτής αγοράς

Τέλος, ένας ακόμα παράγοντας που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ο οποίος επηρεάζει την επιχείρηση και την λειτουργία και τον σχεδιασμό της είναι η χρησιμοποίηση της πολιτικής της ανοιχτής αγοράς από τις τράπεζες. Αυτό σημαίνει, πως μπορούν να επεκτείνουν με διάφορους τρόπους τα χρηματικά τους κεφάλαια και με αυτόν τον τρόπο να ρυθμίζουν, να επηρεάζουν και να βελτιώνουν την ρευστότητα της αγοράς.

Οικονομικό περιβάλλον(Economical)³³

Παρουσία τραπεζών στην Ελβετία

Ένας από τους πιο σημαντικούς οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση της Swatch όπως και κάθε άλλη επιχείρηση είναι η τράπεζες και η παρουσία αυτών στην χώρα, στην οποία δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση. Όσον αφορά την εταιρεία της Swatch, το γεγονός ότι περίπου ένα ποσοστό περί το εβδομήντα πέντε τοις εκατό των τραπεζών έχουν ενεργή παρουσία στην χώρα της Ελβετίας αποτελεί ένα πολύ σημαντικό επιχειρηματικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Αυτό προσδίδει το πλεονέκτημα στην Swatch της μεγαλύτερης και ευκολότερης προσβασιμότητας για τους επενδυτές και τους εξωτερικούς επιχειρηματίες, καθώς και μεγαλύτερη οικονομική σταθερότητα, έλεγχο και αξιοπιστία.

Παγκόσμια οικονομική κρίση

Επιπροσθέτως, ένας ακόμα πολύ σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει άμεσα ή και έμμεσα κάθε επιχείρηση ανά τον κόσμο και όπως είναι φυσικό και αυτή της Swatch είναι η παγκόσμια οικονομική κρίση. Όπως είναι φυσικό, η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει κάθε χώρα και συγκεκριμένα έχει συμβάλλει και στο καταναλωτικό κοινό, προσθέτοντας στην πιθανότητα του να μειώνεται η αγοραστική δύναμη των

³³ <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686> & http://www2.dsu.nodak.edu/users/rbutz/International%20Business/PDF/The_Swatch_Group.pdf & "swatch group ltd: have a minute?", marketing report by Dennis Hesling, Rikke Nielsen, Jan Oestmann, Arjen Hofman

καταναλωτών και σαν φυσικό επακόλουθο να επηρεάζεται και η επιχείρηση μέσω των πωλήσεών της.

Διαφορετικό συνάλλαγμα

Συνεχίζοντας, ένα κριτήριο το οποίο επηρεάζει άμεσα κάθε ελβετική επιχείρηση είναι το διαφορετικό συνάλλαγμα που χρησιμοποιείται από την Ελβετία σε σχέση με τον υπόλοιπο κόσμο. Η Ελβετία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί το ελβετικό φράγκο (CHF) και μέσω αυτού και αφού δεν ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση, εμπεριέχει το ρίσκο της έκθεσης λόγω του διαφορετικού συναλλάγματος. Μιας και όλες οι χώρες στις οποίες η Swatch έχει ενεργή επιχειρηματική παρουσία και δραστηριότητα (Αμερική, Ευρώπη, Χονγκ Κονγκ, Ιαπωνία κλπ.) έχουν και χρησιμοποιούν διαφορετικό συνάλλαγμα από αυτό της Ελβετίας, το ελβετικό φράγκο και οι συναλλαγές με αυτό αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Swatch αλλά και κάθε άλλης ελβετικής επιχείρησης που ενεργεί και εκτός της χώρας. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορεί να μην είναι ευνοϊκές για τις ελβετικές επιχειρήσεις, όπως με την αύξηση της ισοτιμίας του ελβετικού φράγκου με το δολάριο, κατά τις εισαγωγές και τις εξαγωγές τους και να καταλήγουν να επηρεάζουν κάθε συναλλαγή αρνητικά.

Μέλος διάφορων οικονομικών οργανώσεων

Καταλήγοντας όσον αφορά τα οικονομικά της κριτήρια, η Swatch Group αποτελεί μέλος διάφορων οικονομικών οργανώσεων στον κόσμο, με μία από τις πιο σημαντικές να είναι ο παγκόσμιος οργανισμός ανταλλαγών (world trade organization). Ο οργανισμός αυτός εδρεύει στην Γενεύη της Ελβετίας, έχοντας 162 ενεργά κράτη-μέλη και διευθύνεται από τον Roberto Azevedo. Σκοπός και κύριος ρόλος αυτού του οργανισμού είναι να ελέγχει και να εφαρμόζει οποιοσδήποτε συμφωνίες κυρίως οικονομικές, ανάμεσα στα συμμετέχοντα μέλη και να προσδίδει την ευκαιρία και την μεγαλύτερη ευχέρεια στις διαπραγματεύσεις μεταξύ αυτών. Κάτι τέτοιο όπως είναι λογικό αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για όλα τα μέλη και εν συνεχεία και για την Swatch, καθώς την βοηθάει στο να επιβλέπει και να διαχειρίζεται ευκολότερα και ομαλότερα τις οικονομικές τις συμφωνίες και περαιτέρω να έχει άμεση και γρηγορότερη επικοινωνία με τις υπόλοιπες συμμετέχουσες χώρες-μέλη για διαπραγματεύσεις.

Κοινωνικό περιβάλλον (Social)³⁴

Τα κριτήρια που επηρεάζουν την επιχείρηση και ανήκουν στο κοινωνικό της περιβάλλον είναι κατά βάση δημογραφικά, γεωγραφικά και ψυχογραφικά στοιχεία.

³⁴ <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686> & http://www2.dsu.nodak.edu/users/rbutz/International%20Business/PDF/The_Swatch_Group.pdf & "swatch group ltd: have a minute?", marketing report by Dennis Hesling, Rikke Nielsen, Jan Oestmann, Arjen Hofman

Τμηματοποίηση και πρόσβαση στα προϊόντα Swatch

Τα προϊόντα της εταιρείας της Swatch παρέχονται μέσω πολλών καταστημάτων και αλυσίδων σε όλο τον κόσμο. Αυτό σημαίνει ότι το καταναλωτικό κοινό έχει άμεση πρόσβαση σε οποιοδήποτε σημείο στα προϊόντα της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση της Swatch όσον αφορά στην τμηματοποίηση της αγοράς δεν την διαχωρίζει με βάση την γεωγραφική της περιοχή, δηλαδή ανά χώρα, αλλά σκεπτόμενη τις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού, καθώς είναι σημαντικότερος παράγοντας και επηρεάζει άμεσα την ζήτηση.

Ευρεία ποικιλία προϊόντων – κατανομή ηλικιών

Ένα ακόμα κριτήριο που επηρεάζει την Swatch στο κοινωνικό της περιβάλλον είναι η διάθεση μιας μεγάλης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών. Η Swatch παρέχει τουλάχιστον ένα ρολόι για κάθε περίπτωση, ώστε να καλύπτει τις διαφορετικές προτιμήσεις των καταναλωτών. Αυτό συμβαίνει γιατί η εταιρεία δεν εστιάζει μόνο σε μια μερίδα των καταναλωτών, αλλά προσδίδει επιλογές για κάθε διαφορετικό τρόπο ζωής (lifestyle) που επιζητά και επιδιώκει ο κάθε αγοραστής, ανάλογα με το γούστο του αλλά και τις οικονομικές του δυνατότητες. Επιπλέον, η Swatch προσπαθεί να καλύψει και τις διαφορετικές προτιμήσεις ανάλογα με την ηλικία των καταναλωτών της που όπως είναι εύλογο αλλάζουν με βάση την ηλικία τους.

Αλλαγή αγοράς εργασίας

Ένας ακόμα πολύ σημαντικός κοινωνικός παράγοντας που επηρεάζει την επιχείρηση και κάθε επιχείρηση είναι η αλλαγή που έχει υποστεί η αγορά εργασίας και οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού. Η συνεχής επιδίωξη και η μετακίνηση της αγοράς εργασίας σε εργατικό δυναμικό που θα κατέχει μεγαλύτερες τεχνικές γνώσεις και ικανότητες, καθώς και μεγαλύτερη εξειδίκευση προσδίδει στην επιχείρηση της Swatch την δυνατότητα της επάνδρωσής της με άτομα τα οποία θα είναι περισσότερο τεχνικά καταρτισμένα και με περισσότερες ικανότητες και δεξιότητες, αλλά και φιλοδοξίες σε σχέση με το εργατικό δυναμικό που απάρτιζε τις επιχειρήσεις τα προηγούμενα έτη, οδηγώντας έτσι στην αύξηση της παραγωγικότητας και επομένως και των εσόδων της επιχείρησης. Επιπλέον, η ανάγκη αυτή για μεγαλύτερη τεχνική κατάρτιση έχει οδηγήσει και το καταναλωτικό κοινό να είναι περισσότερο ενημερωμένο αλλά και με υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης κάτι που επηρεάζει ανοδικά και την αγοραστική του ικανότητα και δυναμική ευνοώντας έτσι και την επιχείρηση.

Ευρύτερη τιμολόγηση

Τέλος, ένα εξίσου σημαντικό κριτήριο που επηρεάζει την επιχείρηση της Swatch και την λειτουργία της είναι η χρησιμοποίηση από την εταιρεία μιας ευρύτερης και πιο αντιπροσωπευτικής τιμολόγησης. Η Swatch παρέχει διαφορετικές σειρές προϊόντων σε διαφορετικές οικονομικές κλίμακες, ώστε να απευθύνεται σε κάθε είδους καταναλωτή. Έτσι, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις κάθε διαφορετικού πελάτη από

κάθε στρώμα της αγοράς υιοθετώντας μια ευρύτερη τιμολογιακή πολιτική που να συνάδει και με την οικονομική δυνατότητα αυτών.

Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση και έχουν να κάνουν με την τεχνολογία αποτελούν το τεχνολογικό της περιβάλλον.

Συνεχής τεχνολογική ανάπτυξη

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την επιχείρηση της Swatch όσο και οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση είναι η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Ο κλάδος της ωρολογοποιίας είναι ένας πολύ ανεπτυγμένος τεχνολογικά και μη κλάδος, με τα ρολόγια να γίνονται ολοένα και πιο ανεπτυγμένα, με αρτιότερους τεχνολογικά μηχανισμούς αλλά και πολύ μικρότερους σε μέγεθος σε αντίθεση με αυτά των προηγούμενων ετών. Αυτό δίνει το πλεονέκτημα στην Swatch της δημιουργίας καλύτερης ποιότητας προϊόντα χρησιμοποιώντας την τεχνογνωσία και της σημαντικής μείωσης του κόστους παραγωγής και κατασκευής.

Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce)

Η συνεχής και ταχύτατη λοιπόν αύξηση και πρόοδος της τεχνολογίας προσφέρει πολλές δυνατότητες και ευκαιρίες σε κάθε επιχείρηση. Μία από αυτές τις ευκαιρίες για την Swatch είναι η ανάπτυξη και άνθιση του ηλεκτρονικού εμπορίου, ευρύτερα γνωστού και ως E-commerce. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό «εργαλείο» για την επιχείρηση της Swatch, γιατί διαμέσου αυτού, παρόλο που απαιτεί σημαντικό κομμάτι των πόρων της επιχείρησης για την σωστή του λειτουργία και χρησιμοποίηση, προσδίδει τα πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα της αύξησης της βάσης των πελατών της επιχείρησης, τη βελτίωση της επικοινωνίας με τους καταναλωτές αλλά και τη συνεχή, διαρκή και άμεση επικοινωνία με αυτούς καθώς και την πραγματοποίηση εύκολων και γρήγορων συναλλαγών. Επιπλέον, επεκτείνει την επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης αφού το διαδίκτυο πλέον είναι ίσως το πιο διαδεδομένο εργαλείο πληροφόρησης παγκοσμίως.

Έρευνα και ανάπτυξη (R&D)

Όπως είναι φυσικό, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου προσδίδονται πολλές ευκαιρίες στην εταιρεία για την βελτίωση, αλλά και την πραγματοποίηση καλύτερης έρευνας και ανάπτυξης αλλά και την ορθότερη αλλά και αποτελεσματικότερη εφαρμογή αυτού μέσω του διαδικτύου.

Πληροφόρηση και ανατροφοδότηση (feedback)

Τέλος, ένας ακόμα εξίσου σημαντικός τεχνολογικός παράγοντας που επηρεάζει την επιχείρηση είναι η πληροφόρηση και η ανατροφοδότηση. Με την ραγδαία ανάπτυξη

του διαδικτύου (Internet) αλλά και την καθημερινή του χρησιμοποίηση από το μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων παγκοσμίως, δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση για καλύτερη και αμεσότερη λήψη πληροφοριών μέσω του διαδικτύου ,αλλά και της λήψης συνεχούς ανατροφοδότησης από το καταναλωτικό κοινό για τις προτιμήσεις αλλά και τις ανάγκες του. Αυτό προσδίδει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, αφού βελτιώνει την επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά, παρέχει πλήρη εικόνα αυτής στην επιχείρηση αλλά και μεγιστοποιεί την ποιότητα της εξυπηρέτησης των αναγκών της³⁵.



Σχήμα 2.5 P.E.S.T. της Swatch

³⁵ <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686> & http://www2.dsu.nodak.edu/users/rbutz/International%20Business/PDF/The_Swatch_Group.pdf & "swatch group ltd: have a minute?", marketing report by Dennis Hesling, Rikke Nielsen, Jan Oestmann, Arjen Hofman

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

3.1 JOHN P. KOTTER

Όταν κατά τη διάρκεια δραστηριοποίησης μιας οικονομικής μονάδας ή ενός οικονομικού οργανισμού έχει επέλθει καθοδική πορεία , τα ανώτερα στελέχη της θα πρέπει να προβούν στην άμεση μετατροπή της οργάνωσης καθώς και του προσωπικού που απασχολεί για την ενίσχυση και την ανάπτυξή της. Σύμφωνα με τον ερευνητή John P. Kotter, όταν ένας οργανισμός βρίσκεται σε αυτό το στάδιο, θα πρέπει η ομάδα ηγεσίας να επιχειρήσει διαφορετικές πρακτικές και αρχές ώστε μέσω αυτές να παρατηρήσει ποια από όλες οδηγεί στην ανάκαμψή της. *«Οι πρακτικές και οι αρχές μας είναι αυτό που μας κάνει να διαφέρουμε από τα παραδοσιακά στυλ σε θέματα διαχείρισης και εκτέλεσης στρατηγικής για το μετασχηματισμό της εταιρείας μας»* είπε ο ερευνητής John P. Kotter. Τα δυο (2) βασικά στοιχεία αναλύονται στο παρακάτω κεφάλαιο³⁶.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ



Ο John P. Kotter αποφοίτησε από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης με πτυχίο Bachelor of Science Ηλεκτρολόγου Μηχανικού το 1968 και πραγματοποίησε το μεταπτυχιακό του στη Διαχείριση των Επιχειρήσεων με πτυχίο Master of Science in Management το 1970. Στη συνέχεια, ολοκλήρωσε το Διδακτορικό του στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Harvard Business School το 1972. Το 1981 άρχισε να διδάσκει ως καθηγητής. Αργότερα, ονομάστηκε Konosuke Matsushita (=βοηθός Ματσόσιτα) καθώς και Καθηγητής Ηγεσίας. Ύστερα, ο Kotter αποσύρθηκε ως μέλος Διοικητικού Εργαστηριακού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) πλήρους απασχόλησης από το Χάρβαρντ το 2001. Το 2008 ,ίδρυσε μαζί με άλλους δύο μια επιχειρηματική εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών με έδρα τη Βοστώνη και το Σιάτλ.

Η συμβουλευτική εταιρεία δραστηριοποιείται σε θέματα ηγεσίας, εκτέλεση στρατηγικής, μετασχηματισμού, καθώς και κάθε μορφή αλλαγής μεγάλης κλίμακας, όπου υπηρετεί σήμερα ως Πρόεδρος. Από νωρίς στην καριέρα του, ο Kotter έχει λάβει πολλά βραβεία για την ηγεσία της σκέψης του στον τομέα του, από το Harvard

³⁶ <http://www.kotterinternational.com/about-us/differentiators/>

Business Review, Bloomberg BusinessWeek Thinkers50 κ.α. Ο Kotter είναι συντάκτης 19 συγγραμμάτων εκ των οποίων τα περισσότερα έχουν γίνει bestseller στον επιχειρηματικό κλάδο και συνολικά τα δύο από αυτά έγιναν bestseller από τη New York Times.

Το σύγγραμμα «Leading Change» (1996) είναι ένα από αυτά που ξεχώρισε και έγινε διεθνές bestseller. Θεωρείται από πολλούς ως «η δημιουργική εργασία στον τομέα της Διαχείρισης της Αλλαγής». Ένα άλλο σύγγραμμα του είναι αυτό μαζί με το William C. Finnie, με τίτλο «Ο επικεφαλής της Στρατηγικής & της Ηγεσίας» όπου την περιέγραψε ως απλά το καλύτερο ενιαίο έργο που έχω δει στην εφαρμογή της στρατηγικής. Το βιβλίο περιγράφει μια πρακτική διαδικασία οκτώ (8) βημάτων για τη διαχείριση της αλλαγής, τα οποία είναι:

- Καθιέρωση της Αίσθησης του Επείγοντος
- Δημιουργία Κατευθυντήριων Γραμμών του Συνασπισμού
- Αναπτύσσοντας ένα Όραμα Στρατηγικής
- Επικοινωνία με την αλλαγή του Οράματος
- Ενδυνάμωση των εργαζομένων για την ευρεία δράση
- Η Βραχυπρόθεσμη παραγωγή κερδίζει
- Εδραίωση κερδών και Παραγωγή της Αλλαγής
- Σταθεροποίηση Νέων Προσεγγίσεων στο πολιτισμό

Το 2011, το περιοδικό Time αναφέρει το «Leading Change» ένα από τα πιο κορυφαία των είκοσι-πέντε (25) σημαντικών βιβλίων στη Διοίκηση Επιχειρήσεων όλων των εποχών. Το πρώτο του σύγγραμμα το έγραψε το 1974 με τίτλο «Δήμαρχοι εν δράση» και ακολούθησαν και άλλα εκ των οποίων ορισμένα από αυτά είναι: « Η Δύναμη στη Διοίκηση»(1979), «Οι Γενικοί Διευθυντές-Ελευθεροτυπία»(1986), «Παράγοντας η Ηγεσία-Ελευθεροτυπία»(1988), «Μια Δύναμη Αλλαγής»(1990), «Η Αυτοαξιολόγηση και Ανάπτυξη Καριέρας»(1991), «Ηγεσία Ματσόσιτα: Μαθήματα από το πιο αξιολογικό επιχειρηματία του 20^{ου} αιώνα» (1997), «Η Καρδιά της Αλλαγής» (2002), «Το Παγόβουνό μας λιώνει»(2006), «Δύναμη και Επιρροή» (2008), « Η Αίσθηση του Επείγοντος» (2008), όπου δημοσιεύτηκε από το Harvard Business School, «Αγορά σε»(2010), «Επιτάχυνση: Κτίριο, Στρατηγικές και Ευελιξία για ένα κόσμο πιο γρήγορα εύηλο» (2014), το οποίο εντάχθηκε στα εκπαιδευτικά άρθρα του περιοδικού Harvard Business Review, όπου συνεχίζει να είναι το κορυφαίο περιοδικό των πωλητών. Τέλος, ο John P. Kotter ζει σήμερα στο Cambridge της Μασαχουσέτης με τη σύζυγό του και τα δυο τους παιδιά³⁷.

³⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/John_Kotter

3.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΚΟΤΤΕΡ

A) ΠΡΑΚΤΙΚΗ (Practice)




Οι τέσσερις (4) παράμετροι που περιλαμβάνει το στάδιο της πρακτικής είναι οι παρακάτω:

- ✚ **Μεθοδολογία:** Κάθε εταιρεία ακολουθεί ξεχωριστό μοντέλο οργάνωσης - ηγεσίας σε σχέση με κάποια άλλη. Μία από τις πιο γνωστές είναι η διαδικασία των οχτώ (8) βημάτων του Κόττερ για αλλαγή ηγεσίας, η οποία έχει βραβευτεί παγκοσμίως για την αποτελεσματικότητά της.
- ✚ **Εσωτερικές Πηγές - Εξωτερικές Πηγές:** Συνήθως, οι εξωτερικοί σύμβουλοι μιας επιχείρησης θα προσπαθήσουν να εφαρμόσουν την αλλαγή στο εργατικό δυναμικό που απασχολεί η εταιρεία ή θα προβούν οι ίδιοι σε αυτή, ώστε να επιβαρύνουν ολόκληρο το προσωπικό με τις αλλαγές που πρέπει να εφαρμόσουν. Ωστόσο, τα στελέχη που ανήκουν στην ανώτερη ιεραρχική κλίμακα θα πρέπει να προσφέρουν στους αρμόδιους υπαλλήλους τις διαδικασίες που υποχρεούται να εκτελέσει η επιχείρηση για το μετασχηματισμό. Έπειτα, για να ξεκινήσει τη διαδικασία θα χρειαστεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα είναι πρόθυμοι να συμβάλουν σε μια σειρά από διαφορετικές στρατηγικές πρωτοβουλίες μέσα σε ένα καλά οργανωμένο και συντονισμένο πλαίσιο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, να ενεργοποιηθούν διάφορα κίνητρα μέσω αυτής της διαδικασίας στους εργαζομένους χρησιμοποιώντας καινοτόμα μέσα για την εκτέλεση της επιδιωκόμενης αλλαγής.
- ✚ **Διδασκαλία ότι μπορώ να το κάνω - Πρέπει να το κάνω για την επιχείρηση:** Μια οικονομική μονάδα για να διατηρήσει την ευκινησία της και την ταχύτητα της κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού αλλά και μετέπειτα, η ομάδα ηγεσίας της θα πρέπει να μεταδώσει τις γνώσεις της και τις δεξιότητές της στους υπόλοιπους υπαλλήλους της. Αντιθέτως, με τις παραδοσιακές υπηρεσίες παροχής συμβούλων διαχείρισης, δίνετε η δυνατότητα στο προσωπικό από τη πρώτη κιόλας ημέρα να εκπαιδευτούν σε περιπτώσεις αλλαγής αλλά και να εφαρμόσουν διάφορες διαδικασίες με διαφορετικό τρόπο, με αποτέλεσμα τα μέλη να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, έτσι ώστε η επιχείρηση ανεξάρτητα από τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης να βρίσκεται σε θέση μετασχηματισμού.
- ✚ **Οδηγώντας με Νίκες - Υστερούν με τα αποτελέσματα:** Ένα φαινόμενο που παρατηρείται στους περισσότερους οργανισμούς είναι ότι παραμελούν την εισαγωγή πληροφορίας μέσω της οποίας μπορούν να λάβουν απαραίτητα

στοιχεία στο αντικείμενο που ασχολούνται τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ένα τρόπος για την επίλυση αυτού του προβλήματος, είναι η πραγματοποίησή διάφορων εκδηλώσεων μέσω των οποίων τα στελέχη θα μπορέσουν να αντιληφθούν αποφάσεις, συμπεριφορές και δράσεις από τα ήδη υπάρχον αποτελέσματα, όπου αργότερα μπορούν να τους οδηγήσουν στην επιτυχία. Μια άλλη προσέγγιση όσο αφορά τη συλλογή χρήσιμης πληροφορίας είναι το πελατολόγιο, όπου μέσω ορισμένων ενεργειών (π.χ. ερωτηματολόγιο) μπορούν οι υπάλληλοι να συλλέξουν πληροφορίες που θα τους κατατοπίσουν είτε σε θετικά αποτελέσματα είτε σε αρνητικά, συνεπώς και στο ανάλογο αποτέλεσμα.

B) ΑΡΧΕΣ (Principles)

Οι τέσσερις (4) παράμετροι που περιλαμβάνουν οι αρχές είναι οι παρακάτω:

-  **Διοίκηση και Ηγεσία:** Ένα συνήθες φαινόμενο που παρατηρείται στους οργανισμούς είναι ότι προσπαθούν να επηρεάσουν τους υπαλλήλους ως προς το να αλλάξουν τρόπο διαχείρισης των προϊόντων, αλλά αυτό δεν είναι αρκετό για έναν εργαζόμενο εάν δεν καθοδηγείται με το κατάλληλο τρόπο από το ανώτερο στέλεχος. Σε περίπτωση όμως, που τα δύο (2) αυτά στοιχεία ισορροπήσουν τη δεδομένη χρονική στιγμή θα είναι απαραίτητα για την επιχείρηση. Αυτό συνεπάγεται στο ότι ο μετασχηματισμός που θέλει να προβεί η κάθε εταιρεία θα πρέπει να έχει ως στόχο της τα στελέχη της να είναι προετοιμασμένα ως προς τη διαχείρισή του και καθοδήγησή του ώστε να τους αποδώσει το αποτέλεσμα που επιδιώκουν.
-  **Γνώση και συναίσθημα:** Σύμφωνα με το Κόττερ ένας μετασχηματισμός για να είναι επιτυχημένος απαιτεί την συμμετοχή όχι μόνο των ανθρώπων εκείνων που τον καθοδηγούν αλλά και των συναισθημάτων τους. Για παράδειγμα, όταν ένα ανώτερο στέλεχος τη χρονική στιγμή που ο οργανισμός προσπαθεί να προσαρμόσει στους υπαλλήλους του την αλλαγή που έχει οργανώσει και σχεδιάσει, έχει υπέστη κάποιο σοβαρό πρόβλημα τόσο στον ίδιο όσο και στο οικογενειακό του περιβάλλον, τότε αυτό θα έχει μεγάλο αντίκτυπο στην εταιρία λόγω της κακής διάθεσης του συγκεκριμένου στελέχους. Επομένως, η ψυχολογία των εργαζομένων μέσα σε ένα οργανισμό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία και την οργάνωση της επιχείρησης.
-  **Λίγοι εναντίον πολλών:** Μέσα σε μια επιχείρηση όταν η ανώτατη διοίκηση αποφασίζει να προβεί σε αλλαγές ως προς το τρόπο λειτουργίας της τότε οφείλει να επεκταθεί σε όλα τα τμήματα για την ενημέρωσή τους, προκειμένου να συμμετάσχουν στη διαδικασία και όχι μόνο τα άτομα που θα λάβουν μέρος. Ένα πολυμελές συμβούλιο για να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό ως προς τα θέματα που απασχολούν τον οργανισμό, θα πρέπει να

πραγματοποιηθεί με επιδέξιο τρόπο όπου δε θα δημιουργηθούν διάφορες συγκρούσεις ανάμεσα στους συμμετέχοντες.

Δύναμη του Εθελοντισμού/ "Πρέπει να" - "Θέλετε να":

Ορισμένες φορές σε ένα συμβούλιο δε μπορεί να λάβει μέρος το αρμόδιο στέλεχος, με αποτέλεσμα να ζητάει τη συμβολή κάποιου άλλου να πάρει τη θέση του ,έτσι ώστε

να ενθαρρύνονται εκείνοι που δεν μπορούν κανονικά να συμμετάσχουν και να μεταδώσουν την εμπειρία τους. Είναι πιθανό, τα μέλη που παίρνουν μέρος με τη θέλησή τους σε τέτοιου είδους συνεδριάσεις να αισθάνονται αμήχανα και να αμφισβητούνται, εάν όμως έχουν ασχοληθεί με το επιβλέπων θέμα τότε θα έχει περισσότερη βαρύτητα η γνώμη τους και το αποτέλεσμα που θα εξαχθεί να είναι ευνοϊκό – κερδοφόρο για την επιχείρηση³⁸.

3.3 ΗΓΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΚΟΤΤΕΡ

Μέσα σε μια οικονομική μονάδα αυτό που πρέπει να επισημάνουμε είναι ότι το επίκεντρο για τους ηγέτες είναι τι ηγεσία θα εφαρμόσουν σε κάθε πρόκληση που δέχονται, ώστε να γίνουν καλύτεροι καθοδηγητές στο υπόλοιπο εργατικό δυναμικό που απασχολεί η επιχείρηση και που θα εκτελέσει αυτή την ενέργεια. Ο ερευνητής John P. Kotter αναφέρθηκε σε τέσσερις (4) διαφορετικές ηγεσίες, όπου η ανάλυση τους γίνεται παρακάτω.

A) Η ηγεσία σε συνεδρίες εργασίας που είναι διαθέσιμες (Leadership Working Sessions Currently Available)

Μια εκτελεστική ομάδα πριν την έναρξη των καθηκόντων της έχει διαμορφώσει τη στρατηγική, στην οποία πάνω θα κινηθεί. Όμως , αυτό δεν είναι αρκετό διότι θα πρέπει να τη μεταδώσει στο προσωπικό με σαφήνεια ώστε να τη κατανοήσουν πλήρως για να επικεντρωθούν σε αυτή και να προβούν στην εφαρμογή της. Συνεπώς, απαραίτητη προϋπόθεση μέσα σε μια επιχείρηση αποτελεί το επίπεδο επικοινωνίας που επικρατεί στο εσωτερικό της περιβάλλον ,η προσαρμογή των υπαλλήλων για την εκτέλεση της στρατηγικής καθώς και ο μετασχηματισμός μεγάλης κλίμακας, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις που δέχεται ο οργανισμός. Η συνεδρίαση της ηγεσία αυτής αποσκοπεί:

- *Στην αξιολόγηση ευθυγράμμισης που ακολουθεί η επιχείρηση από την ομάδα ηγεσίας.*
- *Στη δημιουργία βεβαιότητας ή συλλογικής επιβεβαίωσης για την εφαρμογή της επιλεχθείσας στρατηγικής.*

³⁸ <http://www.kotterinternational.com/about-us/differentiators/>

- Στο σχεδιασμό ενός συγκεκριμένου σχεδίου για μια αποτελεσματική επικοινωνία στο χώρο του οργανισμού.

Με την υλοποίηση αυτής της ηγεσίας προκύπτουν τα παρακάτω:

1. **Δημιουργία ανάγκης** για χρησιμοποίηση ανώτερων στελεχών , οι οποίοι καθοδηγούνται σύμφωνα με τις αποφάσεις που πάρθηκαν στο συμβούλιο πριν την έναρξη κάποιας σημαντικής μεταμόρφωσης ή εκτέλεσης στρατηγικής.
2. **Συμμετοχή μελών** που είναι «μπροστά» στη διαδικασία αυτή και ανήκουν στην ανώτερη ιεραρχική κλίμακα με οργανωτικές ή λειτουργικές ευθύνες με στόχο να χαράξουν την εκτέλεση της επιθυμητής στρατηγικής. Η συγκεκριμένη ομάδα συμβάλλει στην ανατροπή μέχρι ενός σημείου.
3. **Απαραίτητη συμμετοχή** δεκαοχτώ (18) μελών στο συμβούλιο για τη συγκεκριμένη είδους ηγεσίας.
4. **Διάρκεια του συμβουλίου** θα πρέπει να κυμαίνεται από τέσσερις (4) ώρες έως δυο (2) μέρες σε χώρο συνεδρίασης και εξαρτάται από τους στόχους και τα αποτελέσματα που επιθυμεί η επιχείρηση.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ: Όταν μια ομάδα ηγεσίας είναι ευθυγραμμισμένη με την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση καθώς και τις προτεραιότητές της, έχει τη δυνατότητα να διακρίνει τη πρόδοό της σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει. Συνεπώς , ένα καλά σχεδιασμένο και οργανωμένο σχέδιο ενισχύει την οικοδόμηση και τη δέσμευση των εργαζομένων για την εκτέλεση της επιθυμητής στρατηγικής.

B) Η ηγεσία μετασχηματισμού και η διαδικασία οχτώ (8) βημάτων για ηγεσία αλλαγής (Leadership Transformation and the 8-Step Process for Leading Change)

Οι περισσότεροι οργανισμοί ή επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωποι τις περισσότερες φορές με μια ευκαιρία ,η οποία θα συμβάλλει στην ανάπτυξή τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να θέλουν να δράσουν γρήγορα λόγω του μικρού χρονικού διαστήματος ώστε να μπορέσουν να την εκμεταλλευτούν. Για να το καταφέρουν αυτό, θα πρέπει πρώτα από όλα οι ηγέτες να δώσουν στους πελάτες τους όσο πιο καλύτερα μπορούν τους βασικούς στρατηγικούς στόχους για να επιταχύνουν τη διαδικασία. Σε αυτή τη περίπτωση, οι συνεδριάσεις εφαρμόζουν τη διαδικασία των οχτώ (8) βημάτων για το μετασχηματισμό της εταιρείας , η οποία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιταχύνουν την εκτέλεση στρατηγικής για την επιζήτηση της επιθυμητής αλλαγής.

Με την υλοποίηση αυτής της ηγεσίας προκύπτουν τα παρακάτω:

1. **Δημιουργία ανάγκης** για ένα μόνιμο προσωπικό στην ηγετική ομάδα ώστε να κατανοήσουν τις πρακτικές και τις πραγματικότητες που πρέπει να εφαρμόσουν για

την υλοποίηση του μετασχηματισμού. Βασική προϋπόθεση για την αλλαγή απαιτείται ίδια εκπαίδευση των ηγετών.

2. Συμμετοχή ανώτερων μελών, οι οποίοι ευθύνονται για την εκτέλεση στρατηγικής, αλλά και για την καθοδήγηση οριζόντιας ή κάθετης αλλαγής σε ολόκληρο τον οργανισμό.

3.Απαραίτητη συμμετοχή πενήντα (50) μελών στη συγκεκριμένη ηγεσία για την εκπλήρωση της επιθυμητής αλλαγής.

4. Διάρκεια του συμβουλίου μπορεί να φτάσει στα ενενήντα (90) λεπτά ,σε περίπτωση που οι επιθυμητοί στόχοι και τα αποτελέσματα δεν είναι πλήρως ικανοποιητικά.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ: Η ομάδα ηγεσίας θα πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με διάφορες μεθόδους στρατηγικής ώστε να πετύχει ο επιθυμητός μετασχηματισμός μέσω της διαδικασίας των οχτώ (8) βημάτων. Συνεπώς, καθ' όλη τη διάρκεια της αναμένουν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα, έτσι ώστε να ενεργήσουν άμεσα είτε στην επιτυχία είτε στην αποτυχία με ανάλογο τρόπο.

Γ) Η ηγεσία μέσω της δύναμης επιρροής (Leading through Power of Influence)

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας με το πέρασμα το χρόνων έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό ώστε να συμβάλλει και εκείνη με τη σειρά της στην αλλαγή της οργανωτικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις ή οργανισμοί αν ανατρέξουμε πίσω θα παρατηρήσουμε ότι χρησιμοποιούν ένα διαφορετικό και καινοτόμο τρόπο λειτουργίας ή οργάνωσης , όπου τις καθιστά τις περισσότερες φορές πιο περίπλοκες. Επομένως, η κλιμάκωση μιας παραδοσιακής ιεραρχικής δομής δεν αποτελεί πλέον επαρκής τρόπος οργάνωσης για τη διαχείριση ελέγχου. Εν συνέχεια, η ηγετική ομάδα θα πρέπει να εκπαιδευτεί προς τον τρόπο επηρεασμού και δέσμευσης σε ολόκληρη την αγορά, προκειμένου να προωθήσει την αλλαγή καθώς και να παραδώσει τα αποτελέσματα του οργανισμού. Σε αυτή τη μορφή ηγεσίας τα συμβούλια έχουν διερευνήσει τις στρατηγικές της επιτυχίας για την κατάκτηση τους στο χώρο της αγοράς.

Με την υλοποίηση αυτής της ηγεσίας προκύπτουν τα παρακάτω:

1. Δημιουργία ανάγκης για μια αποτελεσματική επικοινωνία και σε περιπτώσεις που ο οργανισμός είναι περισσότερο γνωστός για το μεγάλο χώρο αποθήκευσής του (σιλό) και όσο για τις δραστηριότητές του.

2. Συμμετοχή ανώτερων μελών σε άφθαρτες ομάδες θα επωφεληθούν από αυτή τη κατηγορία ηγεσίας καθώς και νέες ομάδες για την τόσο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τους.

3.Απαραίτητη συμμετοχή πενήντα (50) μελών σε αυτό το τύπο ηγεσίας για μια αποτελεσματική συνεργασία αλλά και για γρήγορη εφαρμογή του μετασχηματισμού.

4. Διάρκεια του συμβουλίου σε αυτή τη μορφή ηγεσίας μπορεί να κρατήσει από δυο (2) ώρες μέχρι τέσσερις (4) και αυτό οφείλεται στα κατά πόσο έχουν εκπληρώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε σχέση με τους ζητούμενους στόχους.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ: Τα ανώτερα στελέχη που περιβάλλουν μια ομάδα ηγεσίας υποχρεούνται να είναι προετοιμασμένοι με καινοτόμες προτάσεις, οι οποίες στη διάρκεια μπορούν να συμβάλλουν στην άρση των εμποδίων για την επιτάχυνση της διαδικασίας του μετασχηματισμού τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας όσο και στο εξωτερικό.

Δ) Ηγεσία και διοίκηση (Leadership and Management)

Σήμερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν με περισσότερη αυστηρότητα τη πρόσληψη των εργαζομένων για την κάλυψη θέσεων. Έτσι, τις θέσεις των διαχειριστών τις έχουν καταλαμβάνει ικανά στελέχη, τα οποία έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για έναν αποδοτικό και αποτελεσματικό οργανισμό. Συνεπώς, θα έρχονται καθημερινά σε επαφή με διαφορετικές απαιτούμενες εργασίες όπου θα μπορούν με τις δεξιότητές τους να μετατρέψουν και να εκτελέσουν τις στρατηγικές της εταιρείας αποσκοπώντας στο όραμά της χάρη στη γρήγορη αντιμετώπιση τους. Ωστόσο, ένας οικονομικός οργανισμός για να καταφέρει να πετύχει στη σημερινή μεταβαλλόμενη παγκόσμια οικονομία, θα πρέπει πρώτον να ισορροπήσει τον τρόπο που διαχειρίζεται τις εργασίες του και δεύτερον το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί κάθε φορά. Πρώτα από όλα, καθοριστικός παράγοντας σε αυτού του είδους ηγεσίας είναι ότι για να αξιοποιήσει τις δυνατότητες κάθε ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης θα πρέπει να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, όταν λαμβάνουμε μέρος σε τέτοιες συνεδριάσεις θα πρέπει η εταιρεία μας να είναι προετοιμασμένοι και αποφασισμένοι για τη δημιουργία δυο (2) σημαντικών διευθυντών και ηγετών για ολόκληρο τον οργανισμό.

1. Δημιουργία ανάγκης μεθοδικότητας στους εργαζόμενους όταν αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα κατά την εκτέλεση εργασίας τους, καθώς και άμεσες αναφορές προς τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια για την αποφυγή διάχυτης σύγχυσης και άμεσης αντιμετώπισης.

2. Συμμετοχή ανώτερων μελών σε αυτές τις περιπτώσεις ηγεσίας, θα έχει ως αποτέλεσμα να επωφελούνται από διάφορα θέματα κατά την ενασχόλησή τους, εφόσον έχουν κατανοήσει το πώς να τα διαχειρίζονται αλλά και πώς να τα διοικούν σε κάθε περίπτωση, ώστε να βελτιώνουν την επίδοσή τους σε καθημερινή βάση. Τέτοιες ομάδες συνήθως είναι νέες και ακέρειες.

3. Απαραίτητη συμμετοχή των μελών σε αυτή του είδους της ηγεσίας εξαρτάται από το πρόγραμμα που επιθυμεί κάθε φορά η επιχείρηση να εφαρμόσει, με αποτέλεσμα να μπορεί να προσαρμόζεται στην απαιτούμενη ανάγκη.

4. Διάρκεια του συμβουλίου θα πρέπει να κυμαίνεται από τα ενενήντα (90) λεπτά έως τις τέσσερις (4) ώρες, η οποία εξαρτάται τις περισσότερες φορές από τα αποτελέσματα που έχει εκπληρώσει η εταιρεία και τους στόχους της.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ: Σε αυτή τη μορφή ηγεσίας τα ανώτερα στελέχη δηλαδή οι ηγέτες ,θα έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίζουν τη διαφορά ανάμεσα της διαχείρισης και της ηγεσίας και να χρησιμοποιούν τη κάθε μία όταν είναι απαραίτητες, οι οποίες αποτελούν σημαντικό κομμάτι για κάθε οικονομική μονάδα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τα δυνατά σημεία και των δύο κατηγοριών , έτσι ώστε να τους οδηγήσουν στην οικοδόμηση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους για μια οργανωτική και λειτουργική συνεργασία κινούμενοι πάνω στο καλοσχεδιασμένο σχεδιάγραμμά τους³⁹.

3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΟΤΤΕΡ

Ανέπτυξε τρεις (3) βασικές στρατηγικές ο Κόττερ, οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

1)Στρατηγική Ευθυγράμμισης (Strategy Alignment) : Το αποτέλεσμα που θα προκύπτει από τη χρησιμοποίηση της στρατηγικής αυτής συνεπάγεται με μια μικρή ανοδική τάση της οικονομικής μονάδας, όπου θα μπορεί σταθεί μόνο του ή να χρησιμοποιηθεί για να οδηγήσει σε άνοδο τη στρατηγική της επιχείρησης ως προς τη στρατηγική δέσμευσης εκτέλεσης.

Μπορούμε να ενασχοληθούμε με τη στρατηγική αυτή όταν:

- ❖ Διευθύνων Σύμβουλος είναι επικεφαλής της μονάδας αλλά και ο ηγέτης στη λειτουργία που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος. Συνεπώς, μια εκτελεστική ομάδα όταν της ανατίθεται μια εφαρμογή με νέα στρατηγική ή αναλαμβάνει μια σημαντική μεταμόρφωση, τότε θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ευθυγράμμιση της εφαρμογής αυτής, σαφήνεια και δέσμευση στις ενέργειες που θα προβεί η οργάνωση ως προς το τι πρέπει να κάνει και πώς.
- ❖ Ηγετική ομάδα της εταιρίας έχει ευθυγραμμιστεί με την ανάλογη ανάγκη για την υλοποίηση της εφαρμογής ή τη μετατροπή ,εφόσον προηγουμένως έχει εντοπίσει και καθορίσει την ευκαιρία που θα κατευθύνει τη αυτή τη προσπάθεια.

Η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής οδηγεί:

- ✓ **Ευκαιρία για μεγάλη συνεδρίαση**: Η εκτελεστική ομάδα είναι υπεύθυνη για την καθοδήγηση του μετασχηματισμού και τον συναντά για μία έως δυο

³⁹ <http://www.kotterinternational.com/center-for-leaders/#classroom-programs>

ημέρες , στοχεύοντας την ευθυγράμμιση του με κοινή πεποίθηση για την άσκηση μιας αλληλένδετης – σαφής ευκαιρίας.

- ✓ **Χρονικό πλαίσιο:** 2- 6 εβδομάδες.
- ✓ **Παράδοση:** Η ηγετική ομάδα υποχρεούται να συντάξει μια σαφή δήλωση για την ευκαιρία αυτή χρησιμοποιώντας τη στρατηγική ευθυγράμμισης , η οποία θα είναι ελκυστική ως προς όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας σας. Η δήλωση αυτή χαρακτηρίζεται επείγουσα και χρησιμεύει για το «επίκεντρο σημείο» του μετασχηματισμού.

2) Στρατηγική Εκτόξευσης (Strategy Launch): Η στρατηγική αυτή μπορεί να χρησιμεύει ως η εναλλακτική λύση ή «προάγγελος» σε μια πλήρη εμπλοκή εκτέλεσης στρατηγικής.

Μπορούμε να ενασχοληθούμε με τη στρατηγική αυτή όταν:

- ❖ Μια σημαντική πρωτοβουλία βρίσκεται σε εξέλιξη αλλά έχει κολλήσει, συνάγοντας αργά ή γρήγορα τις αντίστοιχες επιπτώσεις.
- ❖ Βασικά στελέχη έχουν μελετήσει την εργασία του ερευνητή και προσπαθούν να την εφαρμόσουν στον οργανισμό τους.
- ❖ Στελέχη επιθυμούν να ξεκινήσουν να δημιουργούν κάποιες « αρχικές» νίκες, που στη πορεία θα θέλουν να κατανοήσουν τις επιπτώσεις μιας στρατηγικής για την εμπλοκή εκτέλεσης πριν από την έναρξη τους.

Η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής οδηγεί:

- ✓ **Ευκαιρία για μεγάλη συνεδρίαση:** Η εκτελεστική ομάδα είναι υπεύθυνη για την καθοδήγηση του μετασχηματισμού και τον συναντά για μία έως δυο ημέρες , στοχεύοντας την ευθυγράμμιση του με κοινή πεποίθηση για την άσκηση μιας αλληλένδετης – σαφής ευκαιρίας.
- ✓ **Ομάδα επείγον:** Η ηγετική ομάδα επιλέγει μια επιρροή ,η οποία θα απασχολήσει όλο το ανθρώπινο δυναμικό, ανεξαρτήτως ιεραρχικής κλίμακας. Με αυτό το τρόπο αποσκοπεί στη χρησιμοποίηση της δήλωσης της επιτευχθείσας ευκαιρίας για την γνωστοποίηση του επείγοντος σε ολόκληρο τον οικονομικό οργανισμό.
- ✓ **Αίσθηση του επείγοντος:** Η ομάδα επείγον προβαίνει σε στρατηγικές και τακτικές ,οι οποίες θα της καθοδηγήσουν σε άμεσες εγγραφές της τάξεως 50% του πληθυσμού-στόχου των εργαζομένων.
- ✓ **Εθελοντικός στρατός:** Το 50 τοις εκατό (%) και άνω του πληθυσμού στόχου των υπαλλήλων βρίσκονται σε εγρήγορση , η οποία καθοδηγείται αυστηρά από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας σκοπεύοντας στην επιτυχία.

Συμβάλλοντας στη πρόοδο της εκπλήρωσης της ευκαιρίας σε καθημερινή βάση.

- ✓ **Χρονικό πλαίσιο:** 3 εβδομάδες- 6 μήνες.
- ✓ **Παράδοση:** Το βήμα αυτό ολοκληρώνεται όταν το όριο του 50% διέρχεται από τον εθελοντικό στρατό , ο οποίος έχει υπογράψει τις μελλοντικές στρατηγικές ή πρωτοβουλίες που θα εκπληρώσουν τη επιθυμητή ευκαιρία.

3) Στρατηγική Εκτέλεσης (Strategy Execution): Η στρατηγική αυτή αποτελεί τη πλήρη εφαρμογή της διαδικασίας των οχτώ (8) βημάτων ,χρησιμοποιώντας για την επίτευξη τους δυο (2) βασικούς στόχους:

- τη μάθηση αυτών ως προς την εφαρμογή τους αλλά και την επανάληψη της όλης διαδικασίας σε μεγάλη κλίμακα.

-τη παραγωγή αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων που μπορούν να αποδίδουν μεγάλες νίκες.

Μπορούμε να ενασχοληθούμε με τη στρατηγική αυτή όταν:

- ❖ Διάσπαση της εταιρείας ή μονάδας θα πρέπει να μετατραπεί σε μεγάλο βαθμό.
- ❖ Σαφής διατύπωση του κινδύνου όπου δεν πραγματοποιείτε μετατροπή του οικονομικού οργανισμού, αλλά σε περίπτωση που προβεί σε αυτή τι όφελος θα έχει.
- ❖ Κατανόηση της επιτάχυνσης που είναι εξίσου σημαντική με την εκτέλεση. Αυτό οδηγεί στη δράση της εκάστοτε αλλαγής, εφόσον βέβαια προηγουμένως έχει σχηματιστεί από κάποιο στέλεχος του οργανισμού ώστε να διατηρηθεί στη μετέπειτα εξέλιξή της.

Η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής οδηγεί:

- ✓ **Πλήρη εφαρμογή της διαδικασίας των οχτώ (8) βημάτων:** Για να πραγματοποιηθεί η εφαρμογή αυτή θα πρέπει τα βήματα να είναι προσαρμοσμένα με την εργασία εκτέλεσης.
- ✓ **Στήριξη της συμβουλευτικής ομάδας:** Η συμβουλευτική ομάδα για να προχωρήσει στην εφαρμογή της διαδικασίας των οχτώ (8) βημάτων ,θα πρέπει πρώτα να την έχουμε εφοδιάσει με τα κατάλληλα μέσα ώστε η επιδιωκόμενη αλλαγή να αποτελέσει την «αρχή» σε μια νέα επιτυχία. Η συμβουλευτική ομάδα μιας επιχείρησης δεν αποσκοπεί τη συνεργασία της με την ομάδα ηγεσίας για μεγάλο χρονικό διάστημα ,αλλά ούτε χρήζει απαραίτητη την εμπλοκή της στο χώρο των υπαλλήλων.

- ✓ **Προγραμματισμένη ημερομηνία:** Σε αυτό το στάδιο κάθε εταιρεία έχει σχεδιάσει το έργο της ώστε να γνωρίζει ο υπάλληλος τι πρέπει να παράξει με αποτέλεσμα να το περιμένει σε μια δεδομένη στιγμή.
- ✓ **Εργαλεία και υλικά:** Αποτελούν σημαντικό κομμάτι για την υλοποίηση ενός σχεδίου ή μιας ενέργειας και η δε προσφορά τους συμβάλλει στη συνολική διαδικασία.
- ✓ **Χρονοδιάγραμμα:** 12 – 24 μήνες.
- ✓ **Παράδοση:** Στη περίπτωση αυτή ο οργανισμός θα πρέπει να κινείται σε ταχύς ρυθμούς για την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων για την επιτευχθείσα αλλαγή. Αυτό για να το καταφέρει θα πρέπει να έχει ένα ευέλικτο και καινοτόμο δίκτυο , το οποίο θα συνεργάζεται με την οργανωτική δομή του οργανισμού⁴⁰.

⁴⁰ <http://www.kotterinternational.com/consulting/#strategy-execution>

3.5 ΤΑ 8 ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ KOTTER ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ – 8 STEPS PROCESS FOR LEADING CHANGE

Ο John Kotter λοιπόν, παρατηρώντας τις επιχειρήσεις και τον τρόπο λειτουργίας τους αλλά και το πώς προσαρμόζονται στις γρήγορες αλλαγές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, δημιούργησε μια μέθοδο επιτυχούς αλλαγής για τις εταιρείες ώστε αυτές να καταφέρνουν αποτελεσματικά να προσαρμόζονται στις άμεσες αλλαγές και να παραμένουν ανταγωνιστικές και επίκαιρες μέσα σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η μέθοδος αυτή λέγεται «Kotter's 8 steps process for leading change» ή απλώς τα 8 βήματα της αλλαγής από τον Kotter. Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

1) Δημιουργία Αίσθησης του Επείγοντος (Create a Sense of Urgency)

Κάθε οικονομική μονάδα για να πραγματοποιήσει μια αλλαγή στο τρόπο λειτουργία της όπου μπορεί να αφορά τα προϊόντα της, τις υπηρεσίες της ή τους συντελεστές παραγωγής της (κεφάλαια, εργασία, εγκαταστάσεις), θα πρέπει να υπάρχει συμμετοχή όλων αυτών που θα επηρεαστούν από αυτή, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στην «απειλούμενη» ανταγωνιστική αγορά. Όμως, μια αλλαγή για να υλοποιηθεί θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του οικονομικού οργανισμού καθώς και την επιθυμητής, έτσι ώστε να δημιουργηθεί το αρχικό κίνητρο της αλλαγής αυτής.

Βέβαια, η αλλαγή ή ενέργεια αυτή δε γνωρίζει η διοίκηση αν θα είναι αποτελεσματική ή όχι για αυτό θα πρέπει να είναι έτοιμη να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Με την αλλαγή αυτή τι «θέλουμε» να πετύχουμε;
- Που πρέπει να στοχεύσουμε ώστε να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα;
- Οι προτεινόμενες λύσεις που θέσαμε συμβάλλουν σε αυτό που θέλουμε να πετύχουμε;
- Ποια τμήματα θα επηρεαστούν περισσότερο;

Συνεπώς, η αλλαγή θα πρέπει να σχεδιασθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνει κατανοητή από όλους τους εργαζόμενους που στελεχώνει η επιχείρηση, εφόσον πριν τα ανώτερα στελέχη της την έχουν προγραμματίσει και οργανώσει. Όπως ξέρουμε, μια αλλαγή μέσα σε έναν οργανισμό (π.χ. τα υλικά από τα οποία παρασκευάζονται τα προϊόντα, η αλλαγή μιας μηχανής παρασκευής, ο τρόπος οργάνωσης που χρησιμοποιεί κ.α.) επιφέρει στους υπαλλήλους ανησυχία, ενόχληση ή ίσως και κάποια απειλή μέσα στο εσωτερικό περιβάλλον, η οποία έχει αποφασιστεί από την ανώτατη διοίκηση. Όμως, οι ενέργειες αυτές έρχονται για να αλλάξουν τη «φιλοσοφία» του κάθε οργανισμού ή την οργάνωση της, καθώς και των εργαζομένων ως προς τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους.

Ωστόσο, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να δείξει ευαισθησία και σεβασμό απέναντι στους εργαζομένους σε τέτοιου είδους «προκλήσεις», έτσι ώστε εκείνοι με τη σειρά τους να ανταποκριθούν με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Εφόσον, προηγουμένως η διοίκηση έχει αποσαφηνίσει όλους τους επιθυμητούς στόχους στο εργατικό δυναμικό της, καθώς και την εκπαίδευσή του μέσω κάποιων σεμιναρίων ή προγραμμάτων. Συνεπώς, με αυτό τον τρόπο η εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό που επικρατεί στην παρούσα αγορά.

Στο πρώτο βήμα θα πρέπει να ακολουθήσουμε την εξής διαδικασία:

- 1) Να προσδιορίσουμε τις απειλές και να αναπτύξουμε σενάρια όπου θα μας δείξουν τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον.
- 2) Να εξετάσουμε τις ευκαιρίες που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ή θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν.
- 3) Να ξεκινήσουμε με ειλικρινείς συζητήσεις και να παρέχουμε στους εργαζομένους μας δυναμισμό αλλά και πειστικό λόγο για να τους παρακινήσουμε να εκφράσουν τη γνώμη τους.
- 4) Να στείλουμε αίτημα προς τους πελάτες μας, καθώς και των ανθρώπων της επιχείρησης για να ενισχύσουν την άποψή μας, εκτός των ενδιαφερομένων.

2) Δημιουργία κατευθυντήριας ομάδας (Build a Guiding Coalition)

Κάθε επιχείρηση που προβαίνει σε διάφορες αλλαγές ή ενέργειες του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος, φανερώνει τη σημαντικότητα της ως προς τη βελτίωση και την ενίσχυση του οργανισμού όπου τη καθιστά απαραίτητη. Συνεπώς, τέτοιου είδους αλλαγές θα πρέπει να μεταδίδονται στους εργαζομένους της μέσα από ισχυρούς ηγέτες ή ανθρώπους «κλειδιά» εντός της εταιρίας. Ωστόσο, η διαχείριση των αλλαγών θα πρέπει να κατευθύνονται από αποδοτικούς και αποτελεσματικούς ηγέτες εντός του οικονομικού οργανισμού, οι οποίοι δεν ακολουθούν απαραίτητα την παραδοσιακή ιεραρχία της επιχείρησης. Κάθε ηγέτης – επικεφαλής για να προχωρήσει σε αλλαγές, υποχρεούται να φέρει μαζί του ένα συνασπισμό ή μια ομάδα ανθρώπων, των οποίων η ισχύς τους προέρχεται από μια ποικιλία πηγών. Οι πηγές αυτές συμπεριλαμβάνουν το τίτλο θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος, την κατάσταση του, την εμπειρία του καθώς και τις πολιτικές του πεποιθήσεις.

Τέλος, μόλις σχηματιστεί η ομάδα, ο συνασπισμός θα πρέπει να λειτουργήσει ως σύνολο, έτσι ώστε να προχωρήσει την ανάγκη εκείνη, η οποία θα επιφέρει την αλλαγή. Δηλαδή, η συγκέντρωση μιας ομάδας με δύναμη και ενέργεια θα οδηγήσει και θα υποστηρίξει μια συλλογική προσπάθεια αλλαγής.

Στο δεύτερο βήμα θα πρέπει να ακολουθήσουμε την εξής διαδικασία:

- 1) Να προσδιορίσουμε τους πραγματικούς ηγέτες για την επιχείρησή μας.
- 2) Να ερωτηθούν οι άνθρωποι «κλειδιά» για μια συναισθηματική δέσμευση.
- 3) Να πραγματοποιηθούν εργασίες για την οικοδόμηση της ομάδας, οι οποίες θα σχετίζονται με την εσωτερική αλλαγή του συνασπισμού της επιχείρησής μας.
- 4) Να πραγματοποιηθεί έλεγχος της ομάδας όπου θα μας βεβαιώνει την ένταξη ενός μίγματος διαφορετικών ανθρώπων επομένως και των τμημάτων που κατέχουν μέσα στην εταιρεία.

3) Δημιουργία Οράματος για την Αλλαγή (Create a Vision for Change)

Μια νέα ομάδα όταν ξεκινάει για πρώτη φορά να συζητήσει τις αλλαγές ,τις οποίες επιθυμεί μια οικονομική μονάδα , είναι πολύ πιθανό να υπάρξουν πολλές και διαφορετικές απόψεις. Οι έννοιες ή οι απόψεις που συζητήθηκαν, θα πρέπει να είναι σαφής από όλους τους απασχολούμενους της επιχείρησης για τη δημιουργία και την ανάπτυξη του οράματος. Έτσι, ένα κατανοητό όραμα ενδέχεται να βοηθήσει τους εργαζόμενους για ποιο λόγο τους ζητήθηκε να κάνουν κάτι, με αποτέλεσμα να συμβάλλουν μέσα από τις σαφές οδηγίες που τους έχουν δοθεί με αποτελεσματικό τρόπο. Συνεπώς, για να έχουμε μια επιτυχή και αποδοτική φόρμα θα πρέπει να έχουμε αναπτύξει στρατηγικές καθώς μέσω αυτής συμβάλλουμε άμεσα σε μια συλλογική προσπάθεια⁴¹.

Στο τρίτο βήμα θα πρέπει να ακολουθήσουμε την εξής διαδικασία:

- 1) Να καθορίσουμε τις τιμές εκείνες που είναι καίριας σημασίας για την αλλαγή.
- 2) Να αναπτύξουμε μια σύντομη περίληψη (μία ή δύο προτάσεων) , οι οποίες θα καταγράφουν «τι προεικάζει» το μέλλον της επιχείρησής μας.
- 3) Να δημιουργήσουμε μια στρατηγική , η οποία θα μπορεί να επιτελέσει σε αυτό το όραμα.
- 4) Να εξασφαλίσουμε ότι η αλλαγή του συνασπισμού μας θα μπορεί να περιγραφεί το λιγότερο σε πέντε (5) λεπτά.
- 5) Να μπορούμε να εφαρμόζουμε το όραμά μας σε περισσότερες συνδιαλέξεις μας.

4) Μεταφορά Οράματος (Communicating the Vision)

Η δημιουργία ενός οράματος για κάθε οικονομικό οργανισμό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση και την ενίσχυση του ως προς τον τρόπο οργάνωσής,

⁴¹ <http://www.educational-business-articles.com/8-step-process.html>

στοχεύοντας σε αύξηση των κερδών , καθώς και στην αναγνωρισιμότητά του. Στη συνέχεια, μέσω του οράματός, το μήνυμα που μεταφέρεται θα πρέπει να είναι αρκετά ισχυρό όσο αφορά την ανταγωνιστική αγορά, έτσι ώστε μέρα με τη μέρα το εργατικό δυναμικό να αναπτύσσει μια «δυνατή» επικοινωνία μεταξύ του και να ενσωματώνει το οτιδήποτε κάνει. Δηλαδή, η δημιουργία μιας «καλής» επικοινωνίας και η χρησιμοποίηση κατάλληλων στρατηγικών οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τα στελέχη, τα οποία είναι αρμόδια για αυτό, θα πρέπει να μιλάνε με τι κάθε ευκαιρία που τους δίνετε και να μην προτιμάνε ειδικές συνεδριάσεις για να συζητήσουν. Συνεπώς, θα επιλεχθούν άτομα ,τα οποία είναι πρόθυμα και ικανά να προωθήσουν μια τέτοια αλλαγή. Είναι σημαντικό, να καταφέρουμε να έχουμε τέτοιου είδους συμπεριφορές, οι οποίες θα αποτελέσουν προς μίμηση για τους υπόλοιπους, αλλά για να το πετύχουμε θα πρέπει να προβούμε σε επίδειξη αυτών.

Ωστόσο, η χρησιμοποίησή του θα πρέπει να γίνεται σε καθημερινή βάση, για να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις και να λύνουν ζητήματα που προκύπτουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να το θυμούνται ανελλιπώς , έτσι ώστε σε περίπτωση που ξεχάσουν κάτι να μπορούν να ανταποκριθούν όσο το δυνατό πιο γρήγορα.

Στο τέταρτο βήμα θα πρέπει να ακολουθήσουμε την εξής διαδικασία:

- 1) Να συζητάμε συχνά για το όραμα που ακολουθεί η εταιρία μας.
- 2) Να αντιμετωπίσουμε τις ανησυχίες που τυχόν να έχουν οι συνάνθρωποι μας ανοιχτά και με ειλικρίνεια.
- 3) Να εφαρμόσουμε το όραμα μας από όλες τις πλευρές των δραστηριοτήτων (π.χ. από την εκπαίδευση σε αξιολογήσεις των επιδόσεων).

5) Συμμετοχή και Δράση για το Όραμα – Άρση των Εμποδίων (Empowering others to Act on the Vision – Remove Obstacles)

Για να συμβάλλει μια επιχείρηση στην ενδυνάμωση του οράματός της θα πρέπει να συνάδει με ένα πολυάσχολο προσωπικό, το οποίο θα μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της ώστε να επιτευχθούν τα οφέλη που επιθυμεί να προωθήσει. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να γίνει τοποθέτηση του οράματος στην ήδη υπάρχον δομή της επιχείρησης και ύστερα να πραγματοποιούνται συνεχή έλεγχοι, ώστε να μπορούμε να δούμε τα εμπόδια που θα προκύπτουν κάθε φορά. Η εφαρμογή αυτού του συστήματος, θα πραγματοποιηθεί από το εργατικό δυναμικό που απασχολεί ο οργανισμός, όπου με τη σειρά του θα συμβάλλει στην σταδιακή ανάπτυξή του. Συνεπώς, τα συστήματα αλλαγής που εφαρμόζονται στις ήδη υπάρχον δομές προμηνύουν εμπόδια ή «απειλές» για την επίτευξη του οράματος.

Στο πέμπτο βήμα θα πρέπει να ακολουθήσουμε την εξής διαδικασία:

- 1) Να προσδιορίσουμε τους ηγέτες του οράματος , των οποίων ο ρόλος τους είναι να «παραδώσουν» την επιθυμητή αλλαγή.
- 2) Να κοιτάξουμε την οργανωτική δομή, τις περιγραφές θέσεων εργασίας, τα συστήματα απόδοσης, καθώς και την αποζημίωση για να εξασφαλιστεί ότι είναι σύμφωνη με το όραμά μας.
- 3) Να αναγνωρίσουμε και να επιβραβεύσουμε τους ανθρώπους, έτσι ώστε να υπάρξουν αλλαγές.
- 4) Να προσδιορίσουμε τους ανθρώπους που αντιστέκονται στο όραμα, ώστε να τους βοηθήσουμε να δούμε τι χρειάζονται.
- 5) Να πραγματοποιηθούν δράσεις για την άρση των εμποδίων είτε από τον άνθρωπο είτε με άλλο τρόπο.

6) Δημιουργία Βραχυπρόθεσμων Κερδών (Create Short-Term Wins)

Μια επιχείρηση για να μπορέσει να έχει γρήγορα θετικά αποτελέσματα, χρειάζεται να ενθαρρύνει και να επιβραβεύει τους εργαζομένους της. Το ρόλο αυτό τον υποδύονται τα ανώτερα στελέχη, τα οποία μέσα σε πολύ μικρό χρονικό περιθώριο χρόνου (όπου μπορεί να είναι μήνας ή και χρόνος, ανάλογα με το «τύπο» αλλαγής) θα επιδιώκουν κάποιες «γρήγορες νίκες», έτσι ώστε να αποδείξουν στους ανταγωνιστές τους ότι το εργατικό δυναμικό που απασχολούν, περιβάλλεται από διορατικότητα και ικανότητα ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, ο επικεφαλής της κάθε εταιρίας θα πρέπει να δώσει νωρίτερα μια «γεύση νίκης» ή «επιτυχίας» όσο αφορά τη διαδικασία της αλλαγής.

Ωστόσο, ένας οργανισμός ή εταιρία θα πρέπει να θέσει εξ αρχής τους στόχους είτε είναι βραχυπρόθεσμοι είτε μακροπρόθεσμοι. Κάθε στόχος που τίθεται στην ομάδα θα πρέπει ταυτόχρονα να της δίνεται και ένα «καλό» κίνητρο ώστε να εργαστεί σκληρά και αποφασιστικά για την επίτευξή τους καθώς και για την επιτυχία της επιχείρησης.

Τέλος, για να το καταφέρει αυτό ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα πρέπει να τοποθετεί μικρούς στόχους ώστε να είναι εφικτοί ,συνεπώς και η αποτυχία λόγω αυτού του μικρού διαστήματος.

Στο έκτο βήμα θα πρέπει να ακολουθήσουμε την εξής διαδικασία:

- 1) Να αναζητήσουμε προγράμματα - έργα ,τα οποία θα είμαστε βέβαιοι ότι μπορούμε να τα εφαρμόσουμε χωρίς βοήθεια από κάποια άλλη «δυνατή» αλλαγή.

- 2) Να μην προβούμε νωρίς σε στόχους διότι μπορεί να είναι ακριβή και επιθυμούμε να έχουμε μια τέτοια θέση που να μπορούμε να επεξηγήσουμε την επένδυσή μας πάνω στο έργο μας.
- 3) Να αναλύσουμε διεξοδικά τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των στόχων μας διότι αν δεν πετύχουμε μια «γρήγορη νίκη» , μπορεί να καταστρέψουμε ολόκληρη την απόφασή μας για αλλαγή.
- 4) Να αναγνωρίσουμε και να επιβραβεύσουμε τους εργαζόμενους που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων.

7) Χτίσιμο στην Αλλαγή - Συνεχής Βελτίωση και Προσπάθεια Περαιτέρω Αλλαγών (Build on the Change - Consolidating Improvements and Producing still more Change)

Ο John P. Kotter υποστηρίζει ό,τι τα περισσότερα έργα ή προγράμματα αλλαγής που καταλήγει μια επιχείρηση να ακολουθήσει αποτυγχάνουν λόγω ότι η επιτυχία ή «νίκη» έχει δηλωθεί πολύ νωρίς. Η πραγματική επιτυχία για έναν οργανισμό κυλάει με αργό και σταθερό ρυθμό, όπου αυτό συνεπάγεται με «γνήσιες» και φευγαλέες επιτυχίες, καθιστώντας το ξεκίνημα της σε καινοτόμες ενέργειες, οι οποίες θα την οδηγήσουν στην μακροπρόθεσμη αλλαγή που επιθυμεί.

Παραδείγματος χάρη, η δρομολόγηση ενός προϊόντος που χρησιμοποιεί ένα νέο σύστημα είναι αρκετά μεγάλη. Επομένως, αν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός ξεκινήσει να παράγει δέκα (10) προϊόντα στο νέο αυτό σύστημα ,τότε σημαίνει ότι λειτουργεί και μπορεί να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα που επιδιώκει. Όμως, για να διατηρήσει την επιτυχία του και στο τελευταίο παραγόμενο προϊόν θα πρέπει να συνεχίσει να αναζητά νέες βελτιώσεις. Για να καταφέρει να το πετύχει αυτό ,δηλαδή να τονώσει τη διαδικασία παραγωγής θα πρέπει να χρησιμοποιήσει νέα έργα ή προγράμματα ,ακόμη και αν χρειαστεί να αντικαταστήσει τους αντιπροσώπους αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να ανανεώσει τα συστήματα που ακολουθεί και τις πολιτικές της, οι οποίες δεν ευθυγραμμίζονται με το όραμά. Ωστόσο, κάθε επιτυχία δίνει τη δυνατότητα σε μια οικονομική μονάδα να αξιοποιήσει ότι λειτούργησε σωστά καθώς και να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία του έτσι ώστε να τα βελτιώσει.

Στο έβδομο βήμα θα πρέπει να ακολουθήσουμε την εξής διαδικασία:

- 1) Να αναλύσουμε τι πήγε καλά και τι όχι μετά από κάθε επιτυχία έτσι ώστε να το βελτιώσουμε.
- 2) Να συνεχίσουμε να εισάγουμε τους στόχους εκείνους που οφείλονται στην οικοδόμηση ενός δυναμικού συστήματος.
- 3) Να μάθουμε για την ιδέα συνεχούς βελτίωσης, την Kaizen.

4) Να διατηρήσουμε «φρέσκες» τις ιδέες μας ,εισάγοντας νέους παράγοντες αλλαγής και ηγέτες για την ανανέωση του οράματός –συνασπισμού μας.

8) Ένταξη Αλλαγής στην Εταιρική Κουλτούρα - Αναζήτηση Νέων Προσεγγίσεων (Anchor the Changes in Corporate Culture - Institutionalize New Approaches)

Για να προβεί σε οποιαδήποτε αλλαγή ένας οικονομικός οργανισμός στο εσωτερικό του ,θα πρέπει να αποτελέσει μέρος στο πυρήνα του οργανισμού. Η κουλτούρα που εφαρμόζει κάθε εταιρία είναι εκείνη , η οποία θα καθορίσει τι πρέπει να γίνει ,ώστε η «αξίες» του οράματός μας που θέλουμε να πετύχουμε να γίνονται ορατές μέρα με την ημέρα.

Επομένως, για να διασφαλιστεί η επιθυμητή αλλαγή , θα πρέπει να αναπτύξουμε καινοτόμα μέσα επικοινωνίας ή συνδέσεις, τα οποία θα ανταποκρίνονται αφενός μεν στην εταιρική κουλτούρα και αφετέρου σε νέες συμπεριφορές. Με αυτό τον τρόπο, επέρχεται ισορροπία ανάμεσα στην πολιτική της εταιρίας και της επιδιωκόμενης αλλαγής. Ακόμα, ένα σημείο που θα πρέπει να δώσουμε έμφαση είναι οι αντιπρόσωποι αυτής της αλλαγής, οι οποίοι θα πρέπει να συνεχίσουν να την στηρίζουν και να την ενδυναμώνουν, καθώς και το υπάρχον προσωπικό που επιλέχθηκε από του ίδιους. Σε περίπτωση που σταματήσουν εκείνοι την προσπάθεια τους , τότε η επιχείρηση υποχρεούται να ξεκινήσει από το σημείο που άρχισε.

Στο όγδοο βήμα θα πρέπει να ακολουθήσουμε την εξής διαδικασία:

1) Να αφηγούμαστε επιτυχείς ιστορίες ,οι οποίες αναφέρονται σε αλλαγές των επιχειρήσεων , καθώς και να συζητάμε τη πρόοδο που σημειώθηκε από μια ενέργειά μας.

2) Να περιλαμβάνουμε τις «αξίες» της αλλαγής και τα θετικά αποτελέσματά της κατά τη πρόσληψη και εκπαίδευση του νέου προσωπικού.

3)Να αναγνωρίσουμε δημοσίως τα μέλη της αρχικής αλλαγής –συνασπισμού και να βεβαιωθούμε ότι το υπόλοιπο προσωπικό (παλαιό ή νέο) θυμάται τους επιδιωκόμενους στόχους της.

4)Να δημιουργήσουμε σχέδια ,όπου θα αντικαταστήσουν τους βασικούς ηγέτες αλλαγής , οι οποίοι θα κινούνται με βάση αυτά. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να εξασφαλιστεί το έργο τους καθόλου τη διάρκεια της οικονομικής μονάδας⁴².

⁴² https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.html



Σχήμα 3.1 8 βήματα αλλαγής του Kotter

3.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΗΣ SWATCH

Σύγκριση 8 βημάτων του Kotter με την επιχειρηματική δράση της Swatch

Η επιχείρηση της Swatch στις μέρες μας και τις τελευταίες δεκαετίες θεωρείται ένας από τους κολοσσούς στον κλάδο της ωρολογοποιίας και έχει φτάσει σε σημείο το brand name της να ταυτίζεται με την ελβετική ωρολογοποιία και αυτό λόγω της υψηλής ποιότητας των προϊόντων που παρέχει.

Παρόλα αυτά, η Swatch σαν επιχείρηση δεν βρισκόταν πάντα σε αυτή τη θέση στην οποία βρίσκεται σήμερα. Όπως προαναφέραμε, πέρασε από πολύ δυσχερείς θέσεις και μια τεράστια κρίση, η οποία επηρέασε όλο τον κλάδο της ελβετικής ωρολογοποιίας, δοκίμασε τις αντοχές της και την έφερε στο χείλος του γκρεμού. Όπως είναι φυσικό λοιπόν υπήρχαν δύο διέξοδοι για την Swatch. Να αποδεχθεί την όλη κατάσταση και να παρακμάσει ή να εξελιχθεί και να προχωρήσει σε αλλαγή, ώστε να ξεφύγει από το αδιέξοδο στο οποίο είχε βρεθεί. Για να είναι όμως αποτελεσματική αυτή η αλλαγή θα έπρεπε να είναι ολική, δηλαδή να καλύψει όλους τους τομείς, να αναθεωρήσει τις βλέψεις της καθώς και τον τρόπο λειτουργίας και σκέψης της και να βελτιωθεί σημαντικά σε κάθε της τμήμα.

Την αλλαγή λοιπόν αυτή την οποία ακολούθησε η επιχείρηση της Swatch θα μπορούσαμε να την συγκρίνουμε με την φιλοσοφία της αλλαγής των 8 βημάτων του Kotter, για να δούμε κατά πόσο ταυτίζεται με τις κινήσεις που ακολούθησε η

επιχείρηση της Swatch και κατά πόσο είναι εφικτή η χρησιμοποίηση αυτής της μεθοδολογίας για την επιτυχία της αλλαγής.

Το πρώτο βήμα σύμφωνα με τον Kotter για την επιτυχή αλλαγή σε μια επιχείρηση είναι η δημιουργία αίσθησης του επείγοντος. Με αυτό ο Kotter επισημαίνει την κατανόηση ύπαρξης της άμεσης ανάγκης για αλλαγή από την επιχείρηση και τα στελέχη της. Πρέπει δηλαδή να δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση η ανάγκη και η επιζήτηση της αλλαγής. Αυτή φυσικά η ανάγκη για αλλαγή δημιουργήθηκε όπως είδαμε στα στελέχη της Swatch καθώς έφτασε σε αδιέξοδο, χάνοντας το μερίδιο της αγοράς που κατείχε μέχρι τότε όπως και τα πρωτεία όσον αφορά στην ανταγωνιστικότητά της με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου, έχοντας ως μοναδικό τρόπο αποφυγής της κατάρρευσης την ριζική της αλλαγή σε όλα τα επίπεδα.

Το δεύτερο βήμα για αλλαγή που ορίζει ο Kotter ως αναγκαίο είναι η δημιουργία και σύσταση μιας κατευθυντήριας ομάδας. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να επιλεγεί κάποιο άτομο ή να δημιουργηθεί μια ομάδα ατόμων η οποία θα αναλάβει την ηγετική δράση, θα καταφέρει να οργανώσει την επιχείρηση και τη λειτουργία της, θα μεταδώσει το κίνητρο για την αλλαγή στο δυναμικό της αλλά και θα δημιουργήσει το όραμα της αλλαγής και θα θέσει τους νέους στόχους της. Αυτό λοιπόν κοιτάζοντας στα πεπραγμένα της εταιρείας της Swatch κατά την διάρκεια της αλλαγής της θα δούμε ότι επιτεύχθηκε μέσω της επιλογής του Nicolas Hayek σε συνεργασία με τον Ernst Thomke ώστε να οδηγήσουν την εταιρεία διαμέσου της αλλαγής και να την αλλάξουν.

Στο τρίτο βήμα κατά τα λεγόμενα του Kotter έχουμε τη δημιουργία του οράματος για την αλλαγή. Με αυτό όπως είναι κατανοητό και από τον τίτλο εννοεί την εύρεση ενός οράματος ικανού να βγάλει την εταιρεία από το αδιέξοδο, στο οποίο είχε φτάσει και να την βοηθήσει να εξελιχθεί και να αλλάξει. Αυτό στην Swatch έγινε με την δημιουργία του φιλόδοξου οράματος των Hayek και Thomke με την ονομασία «Delirium», το οποίο αργότερα αποτέλεσε και τον βασικό πυλώνα για το πρώτο επιτυχημένο ρολόι της εταιρείας το Swatch. Το «Delirium» ήταν ένας μηχανισμός ο οποίος ήταν πολύ καινοτόμος για την εποχή του καθώς ήταν ο πιο λεπτός μηχανισμός ρολογιού μέχρι τότε, έχοντας το πάχος ενός σπέρτου. Το πρώτο ρολόι που κυκλοφόρησε με τον νέο αυτό μηχανισμό ήταν το Kaliber 999 το οποίο ήταν το πιο λεπτό χρυσό ρολόι τότε παγκοσμίως. Έτσι, με την εφαρμογή και υλοποίηση του οράματος του «Delirium» κατάφερε πέρα από το να αναπτερώσει το χαμένο ηθικό των εργαζομένων της να ανακάμψει και από το οικονομικό τέλμα, έχοντας μεγάλη αύξηση στις πωλήσεις της αλλά έφερε και την επέκταση αυτής σε νέες χώρες στις οποίες δεν είχε πρόσβαση ως τότε.

Με το τέταρτο και το πέμπτο βήμα για αλλαγή, που είναι η μεταφορά του οράματος στους εργαζομένους αλλά και η συμμετοχή και δράση αυτού στο όραμα καθώς και η άρση των εμποδίων για την πραγματοποίηση και υλοποίηση αυτού ο Kotter αναφέρεται στην διάδοση και επιτυχή μεταφορά του οράματος στο εργατικό

δυναμικό, ώστε να ταυτιστεί και να έχει ενεργή δράση σε αυτό και την απαλλαγή των εκάστοτε εμποδίων που αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την υλοποίησή του. Αυτό λοιπόν η Swatch το κατάφερε χάρη στον Hayek, ο οποίος αποτέλεσε ηγετική φυσιογνωμία για την επιχείρηση και κατέστησε εφικτή την επιτυχή αλλαγή για την Swatch και την έφερε στην κορυφή της παγκόσμιας ωρολογοποιίας. Αυτό όμως το κατάφερε παίρνοντας κάποια αναγκαία μέτρα τα οποία δεν μπορούσαν να αποφευχθούν για να επιτύχει το όραμα για αλλαγή της εταιρείας. Αυτά τα μέτρα ήταν η σημαντική μείωση του προσωπικού αλλά και του αριθμού των εργοστασίων που απάρτιζαν την επιχείρηση της Swatch (όντας τεράστια σε αριθμό μέχρι τότε) σε μόνο τρία και η μείωση των διαφορετικών παραγόμενων μοντέλων σε διακόσια πενήντα (250) περίπου ενώ μέχρι τότε παρήγαγε περισσότερα από χίλια. Έτσι κατάφερε να δημιουργήσει ένα πολύ περισσότερο φιλόδοξο οργανισμό, με πολύ πιο δραστήριο και εξειδικευμένο δυναμικό και να βελτιώσει την παραγωγή της επιχείρησης σε όλα της τα στάδια αλλά και να μειώσει τα κόστη αυτής.

Το έκτο βήμα για την επιτυχή αλλαγή σύμφωνα με τον Kotter αναφέρεται στην δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών για την επιχείρηση, κάτι το οποίο κατάφερε η επιχείρηση τότε να το επιτύχει μέσω του σχεδίου του «Delirium» που δημιούργησε και της απέφερε σημαντικά οικονομικά κέρδη και ανέβασε κατακόρυφα τις πωλήσεις τις.

Το έβδομο βήμα αναφέρεται στην διαρκή βελτίωση και προσπάθεια για περαιτέρω αλλαγή και τη δημιουργία των θεμελίων με βάση την αλλαγή. Αυτό σημαίνει το να μην σταματήσει η επιχείρηση να εξελίσσεται αλλά να επιδιώξει την παραπάνω βελτίωση και αλλαγή μακροχρόνια. Αυτό η επιχείρηση της Swatch το εφάρμοσε καθώς δεν επαναπαύθηκε στην επιτυχία του πρώτου ρολογιού ονομαζόμενο Swatch, το οποίο απέσπασε πολλά βραβεία και άριστες κριτικές αλλά συνέχισε να επιζητά τρόπους να το βελτιώσει και να το τροποποιήσει ώστε να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών της.

Τελευταία, ο Kotter αναφέρεται στην ένταξη της αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα και την αναζήτηση νέων προσεγγίσεων. Αυτό εφαρμόστηκε όπως είδαμε με τις αλλαγές που έκανε ο Hayek στην επιχείρηση της ETA, αλλάζοντας την κουλτούρα της μέσω των αλλαγών στα επίπεδα της ιεραρχίας η οποία δεν ήταν διακριτή, μειώνοντας την γραφειοκρατία αλλά και την ενασχόληση των ανώτερων στελεχών με τα καθημερινά θέματα. Αυτή η κουλτούρα αποτέλεσε και την βάση της κουλτούρας της νεοσύστατης Swatch καθώς η ETA ήταν μία από τις επιχειρήσεις που συγχωνεύθηκαν και δημιούργησαν την τελική επιχείρηση της Swatch.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ημέρα με την ημέρα οι συνθήκες ανταγωνισμού ολοένα και αυξάνονται ,με αποτέλεσμα η αγορά να γίνεται πιο ανταγωνιστική. Αυτό οδηγεί τις οικονομικές μονάδες ή τους οικονομικούς οργανισμούς να προβαίνουν σε μετασχηματισμούς του εσωτερικού περιβάλλοντος τους, συνεπάγοντας την άμεση εμπλοκή τους στην ανταγωνιστική αγορά. Ωστόσο, η μέθοδος που θα εφαρμόσουν στο τρόπο οργάνωσης και συντονισμού του προσωπικού όπου και εκείνο με τη σειρά του θα συμβάλλει στην επιτυχή –επιθυμητή αλλαγή θα πρέπει να έχει μελετηθεί από την ανώτερη ιεραρχική κλίμακα. Πιο συγκεκριμένα, ο μετασχηματισμός για να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός θα πρέπει από εξ αρχής να έχει οργανωθεί και να σχεδιαστεί, έτσι ώστε να γίνει κατανοητός από όλο το απασχολούμενο εργατικό δυναμικό. Συνεπώς, η χρησιμοποίηση των κατάλληλων εργαλείων και εκπαίδευση μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

BIBΛΙΑ

- I. «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2012
- II. «Μάνατζμεντ», Μύρων Μ. Ζαβλανός, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002
- III. « Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Χρήστου Γ. Φλώρου, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική ,Αθήνα
- IV. «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», ΟΕΔΒ-Βιβλίο Μαθητή, Αθήνα
- V. «Our Iceberg is Melting», John P. Kotter, Εκδόσεις Macmillan, United Kingdom 2014
- VI. «Leading Change», John P. Kotter, Εκδόσεις Harvard Business Review Press, United States 2012
- VII. «The Heart of Change», John P. Kotter, Εκδόσεις Harvard Business Review Press, United States 2012

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ – SITES

- I. www.wikipedia.com
- II. <http://www.kotterinternational.com/>
- III. <http://www.forbes.com/>
- IV. <http://www.swatchgroup.com/en/>
- V. <http://www.swatch.com/en>
- VI. <http://www.wthejournal.com/>
- VII. <http://www.quickmba.com/>
- VIII. www.emaze.com
- IX. <http://www.euretirio.com>
- X. <http://users.teilam.gr>
- XI. <http://www.hoovers.com>
- XII. <http://ebooks.edu.gr>
- XIII. <https://en.wikipedia.org>
- XIV. <https://www.mindtools.com>

ΑΡΘΡΑ-PAPERS-CASE STUDIES

- I. <http://www.slideshare.net/WaiKitNg/marketing-project-54637686>
- II. “The Comeback of the Swiss Watch Industry on the World Market: A Business History of the Swatch Group (1983-2010)”, by Pierre-Yves DONZÉ
- III. “Kill the Japs!: The Comeback of the Swiss Watch Industry on the World Market(1983-2010)”, By Pierre-Yves DONZÉ

- IV. "Brand Globalization and the Comeback of the Swiss Watch Industry on the World Market, 1980-2010", by Pierre-Yves Donzé
- V. http://www2.dsu.nodak.edu/users/rbutz/International%20Business/PDF/The_Swatch_Group.pdf
- VI. "swatch group ltd: have a minute?", marketing report by Dennis Hesling, Rikke Nielsen, Jan Oestmann, Arjen Hofman