



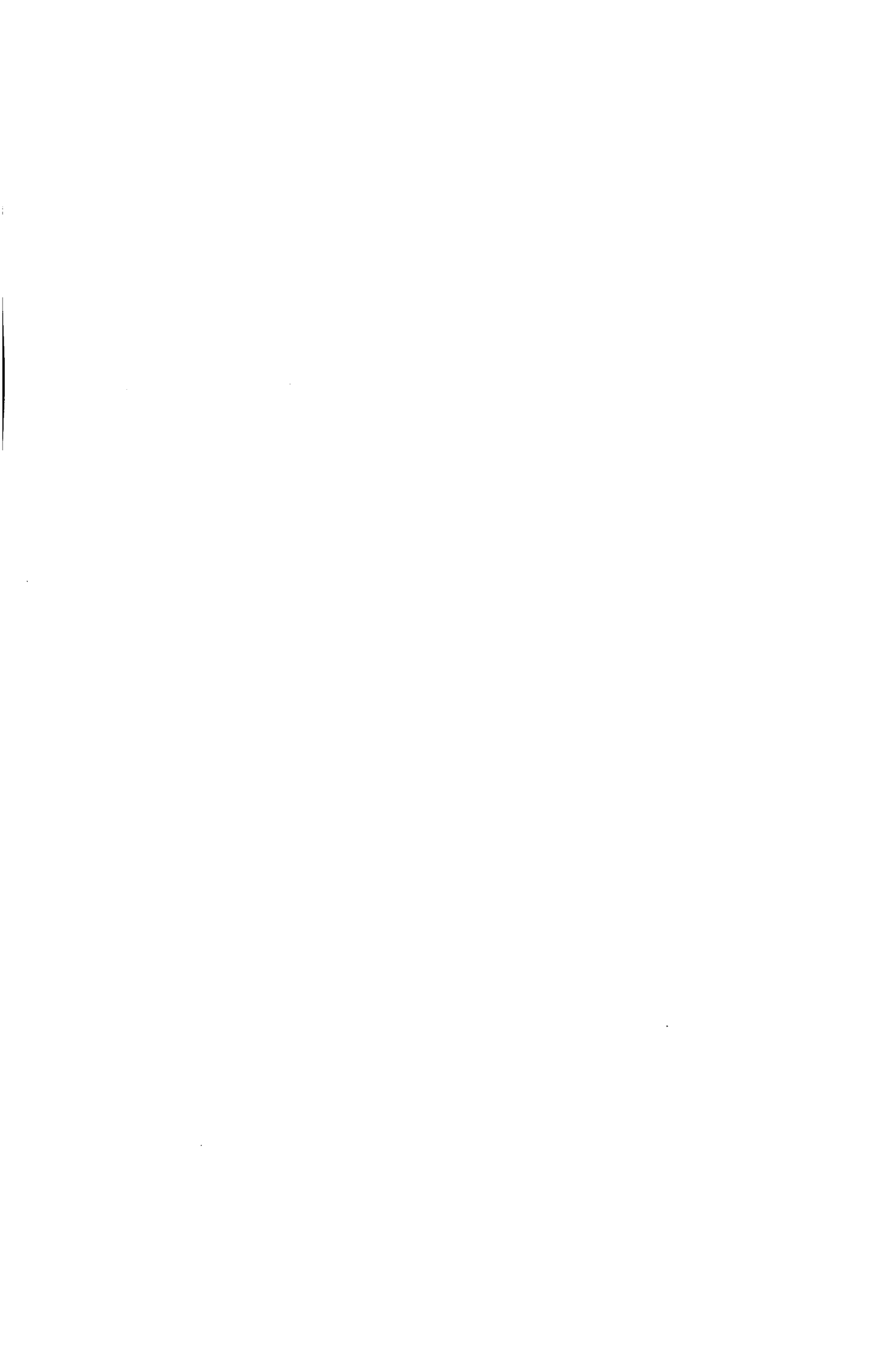
**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗ
ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ LOGISTICS**

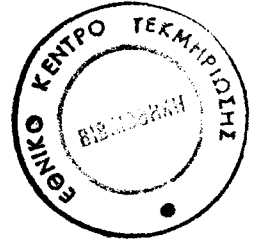
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Μαλινδρέτου Γεωργίου

ΑΘΗΝΑ 2001



Υ.Δ: 12493
Κ.Ο.Ε: 12364



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

04 ΟΚΤ. 2001

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗ
ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ LOGISTICS**

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Μαλινδρέτου Γεωργίου

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή:

Καθηγητής Σταύρος Θεοφανίδης (Επιβλέπων)

Καθηγητής Εμμανουήλ Σακέλλης (Μέλος)

Καθηγητής Ιωάννης Βαβούρας (Μέλος)

ΑΘΗΝΑ 2001

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η διαδικασία επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (Business Process Re-engineering: BPR)*. Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε σε διεθνές επίπεδο στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, με σκοπό την πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση από τις επιχειρήσεις του προβλήματος της «ιστορικής πρόκλησης» προσαρμογής στο «νέο τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στη ραγδαία τεχνολογική πρόοδο. Για το λόγο αυτό πήρε απότομα μεγάλες διαστάσεις ιδίως στις ΗΠΑ και στις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ώστε να επικρατήσει ως μέθοδος ολικού (ολιστικού) επιχειρηματικού μετασχηματισμού.

Η πρακτική σημασία της μελέτης αυτής συνοψίζεται με το ότι, πρώτον, η μέθοδος αυτή αναπτύσσεται σε περιβάλλον σύγχρονης τεχνολογίας logistics, δεύτερο, λόγω της μικρής ηλικίας της διέρχεται ακόμη το στάδιο της ενηλικίωσης και τρίτον, η αναμηχάνευση ως μέθοδος ολικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού, παρουσιάζει «έλλειμμα» εφαρμογής ακόμη στη Χώρα μας. Για τους λόγους αυτούς, η παρούσα μελέτη αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσπάθεια διείσδυσης στο BPR με επιλογή μιας πρωτότυπης σύγχρονης μεθόδου ανάλυσης η οποία εναρμονίζει την έρευνα με το σχεδιασμό και την υλοποίησή του, ως φάσεις της διαδικασίας του ριζικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού.

Η μελέτη αυτή δίνει επίσης ιδιαίτερη βαρύτητα σε προβλήματα που καθάπτονται των συνθηκών των ελληνικών επιχειρήσεων, με επικρατούσα μορφή τη μικρομεσαία επιχείρηση. Ειδικότερα, έχει γίνει επεξεργασία και διατύπωση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου-πλαισίου που μπορεί ως πακέτο τεχνογνωσίας να χρησιμεύσει ως οδηγός στις ελληνικές επιχειρήσεις που θα αποφασίσουν να προχωρήσουν σχεδιασμένα στο ριζικό μετασχηματισμό τους. Ακόμη, γίνεται επαναπροσδιορισμός των προϋποθέσεων για διασφάλιση συνθηκών συνεχούς επιχειρηματικού ανασχηματισμού και αέναης επιχειρηματικής προόδου.

Η πρακτική χρησιμότητα της μελέτης αυτής είναι προφανής μετά την πλήρη ένταξη της ελληνικής οικονομίας στην ΟΝΕ ως 12^ο μέλος από 01.01.2001, με απόλυτη ελευθερία συναλλαγών και εγκατάστασης επιχειρήσεων σε ολόκληρο το χώρο της, ενιαία νομισματική πολιτική και εισαγωγή κοινού νομίσματος του Ευρώ, από τις αρχές του 2002.

Επίσης γίνεται εμπειρική διερεύνηση τριών ερευνών εφαρμογής BPR, δύο στο χώρο της ΕΕ και μίας στην Αμερική, παραθέτονται περιπτώσεις τριών ξένων και οκτώ ελληνικών επιχειρήσεων, παρουσιάζεται βιβλιογραφία μέχρι σήμερα στο θέμα που εξετάζεται και έχει καταβληθεί προσπάθεια για όσο είναι δυνατόν πιο απλή διατύπωση χάρη στην ευχέρεια ευρύτερης αντίληψης και διευκόλυνσης της διεύρυνσης της εφαρμογής του.

* Ο όρος “αναμηχάνευση” προτάθηκε από τον Καθηγητή Στ. Θεοφανίδη και υιοθετήθηκε από τον συγγραφέα, ως πιο επιτυχής απόδοση του αγγλικού όρου “reengineering”, χρησιμοποιείται ευρέως στο εξωτερικό στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας, αντί του όρου «ανασχεδιασμός», που αντιστοιχεί στον αγγλικό όρο “redesigning”.

Η ευγνωμοσύνη είναι απεριόριστη στο περιβάλλον στο οποίο διεξάχθηκε η μελέτη αυτή. Οι μακρές συζητήσεις και ο διάλογος με τον επιβλέποντα καθηγητή των Logistics αείμνηστο Κωνσταντίνο Σιφινιώτη και η αδιάπτωτη ανησυχία του στο «γιατί» οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν προχωρούν όπως οι ξένες στον επιχειρηματικό μετασχηματισμό και στο «τι» δέον γενέσθαι, ενθάρρυναν την αναζήτησή μας μια τριετία σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του BPR ως μεθόδου επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και μανάτζμεντ. Ο αιφνίδιος θάνατός του κατά περιεργη σύμπτωση του φαινομένου «της ζωής και του θανάτου» συνετέλεσε στην περαιτέρω ποιοτική βελτίωση του έργου της μελέτης αυτής με την καθοδήγηση και την αξιοποίηση της μακράς πείρας του καθηγητή του Μάνατζμεντ κ. Σταύρου Θεοφανίδη. Με τις ενορατικές επισημάνσεις και συστάσεις του, έγιναν σημαντικές περαιτέρω βελτιώσεις σε καίρια σημεία που διαπερνούν ολόκληρη τη μελέτη (από τη μεθοδολογία μέχρι το ρόλο της επιχειρηματικής ηγεσίας, την εμπειρική διερεύνηση και τη δομή της μελέτης), σε τρόπον ώστε να υπάρξει πράγματι ουσιαστική ποιοτική περαιτέρω αναβάθμισή και ολοκλήρωσή της. Στην φάση αυτή εμπλουτισμού της μελέτης δόθηκε η ευκαιρία να εντοπιστούν και να αξιοποιηθούν ουσιαστικές πρωτοπόρες συμβολές στα θέματα αυτά σε ερευνητικό επίπεδο παρ' ημίν.

Ένας μεγάλος κατάλογος ονομάτων έχουν άμεσα ή έμμεσα συντελέσει στην έκβαση της μελέτης αυτής: από το ΕΜΠ, το Πανεπιστήμιο Cranfield, τις εταιρίες CompuServe και Avon (Αγγλία) και αρκετές ελληνικές εταιρίες στην αναμηχάνευση του αποθηκευτικού συστήματος των οποίων έχουμε συμμετάσχει στη διάρκεια της τελευταίας τριετίας. Τέλος, όφελος έχει υπάρξει από πολλά επιστημονικά άρθρα, συμμετοχές και εισηγήσεις μας σε εξειδικευμένα διεθνή επιστημονικά συνέδρια.

Για τεχνικούς λόγους θα περιοριστούμε εδώ σε μερικά ονόματα, χωρίς διάθεση υποτίμησης όλων των υπόλοιπων, στους οποίους επίσης διατηρείται ακέραιη η ευγνωμοσύνη μας. Αναφερόμαστε στους καθηγητές κ.κ. Κ. Αμπακούμκιν και Φ. Μερτζάνη του ΕΜΠ, στους καθηγητές J. Oxley και J. Towriss του Πανεπιστημίου Cranfield, στον κ. Β. Γιαννακένα, διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρίας Euroteam Logistics Consultants και στο προσωπικό ιδίως της Βιβλιοθήκης του Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών. Ακόμη θα πρέπει να αναφέρω την ευγνωμοσύνη μου στην μητέρα μου και στον πατέρα μου, με την διδακτική, ερευνητική και συμβουλευτική πείρα τους στο χρηματοοικονομικό μανάτζμεντ και στις επενδύσεις, στον αδερφό μου Μιχάλη Μαλινδρέτο, Μηχανολόγο Μηχανικό, MBA, European University, Quality Management, για το συνεχή διάλογο, καθοδήγηση, παρόρμηση και ενθάρρυνση για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής. Δεν μπορώ φυσικά να παραλείψω τα οφέλη από τη συνεργασία με έναν στενό φίλο και συνάδερφο Πέτρο Κανελλόπουλο, τον επίσης φίλο Δημήτρη Μποφιλιάκη, οικονομολόγο, τη Σόνια Μαυρομάτη αρχιτέκτονα, το Μανώλη Μανωλαράκη, MBA, χρηματοοικονομικό μανάτζμεντ, τον Δημοσθένη Κοντζίνο, από το «πεδίο» της πληροφορικής και όλα τα παιδιά της «παρέας», όπου στις συναντήσεις μας συζητούσαμε και ανταλλάσσαμε απόψεις για τα προβλήματά του καθενός, με αληθινά φιλικό πνεύμα, αδιάφορο αν ήταν σωστές ή λάθος. Τέλος, αλλά όχι τελευταία είναι τα οφέλη που αποκομίστηκαν από βοήθεια στη διδασκαλία του μαθήματος Logistics Μάνατζμεντ στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθηνών, από τον ελεύθερο διάλογο και την πραγματικά ενεργό συμμετοχή των φοιτητών και από διδασκαλία σε προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης στελεχών της ΕΥΔΑΠ και άλλων επιχειρήσεων.

ΚΥΡΙΕΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ*

ABC	Κοστολόγηση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Activity Based Costing)
ΑΠΕΚ	Ατομικά Προγράμματα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Individual Training Plans)
BPR	Διαδικασία Επιχειρηματικής Αναμηχάνευσης (ΔΕΑ) (Business Process Re-engineering)
CASE	Μηχανική Λογισμικού βάσει Κομπιούτερς (Computer Aided Software Engineering)
ΔΑ	Διοίκηση Αλλαγών (Change Management)
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management)
ΔΔ	Δευτερεύουσες Διαδικασίες (Non-Core Processes)
ΔΕ	Διοίκηση Έργων (Project Management)
ΔΕΑ	Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)
ΔΕΕ	Διοίκηση Έργων με Εξαιρέσεις (Project Management by Exeptions)
ΔΕΠ	Δείκτες Επιδόσεων (Performance Indices)
ΔΕΣ	Διοίκηση Έργων με Στόχους (Project Management by Objective)
ΔΠΑ	Διαδικασίες Προσθήκης Αξίας (Value Adding Processes)
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)
ΔΤ	Διεθνής Τράπεζα (World Bank)
DRP	Σχεδιασμός των Αναγκών Διανομής (Distribution Requirements Planning)
EDI	Ανταλλαγή Ηλεκτρονικών Πληροφοριών (Electronic Data Interchange)
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση (European Union)
ΕΦΕ	Εξωτερικός Φορέας του Έργου (External Project Agent)
ΕΠΕ	Εκθέσεις Προόδου Εργασιών (Progress Reports)
ERP	Σχεδιασμός Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning)
ΕΣ	Επιχειρησιακός Σχεδιασμός (Business Planning)
ΕΣΕ	Επιχειρησιακός Σχεδιασμός Έργων (Business Project Planning)
IB	Ισορροπη Βαθμοκάρτα (Balanced Scorecard)
JIT	Just-in-Time (Πραγματικός Χρόνος)
MA	Μάνατζμεντ Αλλαγής (Change Management)
MAN	Μάνατζμεντ Αντιθέσεων (Conflicts Management)
ΜΔΕ	Μέσα Δημόσιας Επικοινωνίας
ME	Μάνατζμεντ Επιδόσεων (Performance Management)
MME	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
MIS	Σύστημα Πληροφόρησης της Διοίκησης (Management Information System)
ΜΟΠ	Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (TQM)
MPS	Κύρια Παραγωγική Σχεδίαση (Master Production Scheduling)
MRP	Σχεδιασμός των Αναγκών σε Υλικά (Materials Requirements Planning)
ΜΣ	Μελέτης Σκοπιμότητας (Feasibility Study)
ΟΕ	Οδηγοί Επιδόσεων (Performance Drivers)
ΟΚ	Οδηγοί Κόστους (Cost Drivers)
ΟΜ	Οργάνωση Μάθησης (Learning Organization)
ΟΠ	Οδηγοί Πόρων (Resources Drivers)
ΟΠΑ	Οικονομική Προστιθέμενη Αξία (Economic Value Added)
ΠΕ	Προϋπολογισμός του Έργου (Project Budget)
ΠΠΜ	Πιστοποίηση Προηγούμενης Μάθησης (Accreditation of Prior Learning)
ΠΤ	Πληροφορική Τεχνολογία (Information Technology)
SCM	Διοίκηση Επιχειρηματικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)
ΣΔΕ	Σύστημα Διοίκησης Έργων (Project Management System)
ΣΔΠ	Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας
ΣΕΣΠ	Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο-Πλαίσιο (Strategic Master Business Plan)
ΣΚΔ	Σύστημα Κοστολόγησης Δραστηριοτήτων (Activity Based Cost System)
ΣΛΕΚ	Σύστημα Λειτουργικού-Ελεγκτικού Κόστους (Operational-Control Cost System)
ΣΜ	Στρατηγικό Μάνατζμεντ
ΣΜΕ	Σύνδεσμος Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (SMEs Association)
ΤΙ	Ταμειακό Ισοζύγιο (Cash Balance)

* Οι συντμήσεις όρων έχουν σπληριχτεί στο πως αυτοί έχουν επικρατήσει στην πράξη.



ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α

ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΚΑΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΑΡΧΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Ακριβής διατύπωση του προβλήματος	14
2. Ειδική βαρύτητα της μεθόδου	16
3. Ορολογία	26
4. Κύριες επιστημονικές μέθοδοι έρευνας	41
4.1 Διαλεκτική μέθοδος	43
4.2 Επαγωγική/αναλυτική μέθοδος	43
4.3 Απαγωγική μέθοδος	45
4.4 Λοιπές μέθοδοι	46
4.5 Κατά περίπτωση/ολοκληρωμένη μέθοδος	47
5. Ταυτότητα	49
6. Διαδικασία αναμηχάνευσης	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ:

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1. Ανανέωση	63
2. Επισκόπηση των Logistics	64
3. Τεχνικές ανάπτυξης του Logistics Μάνατζμεντ	67
• Τεχνική της Έγκαιρης Παράδοσης (Just-in-Time)	69
• Σύστημα Σχεδίασης των πόρων της επιχείρησης	69
• Σχεδιασμός των Αναγκών σε Υλικά (MRP)	70
• Σχεδιασμός των Αναγκών Διανομής (DRP)	70
• Μετάβαση στο Logistics που οδηγείται από τη ζήτηση	71
4. Ολοκληρωμένη αλλαγή	72
5. Διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας	74
6. Εξέλιξη προς το Διοικητικό και Στρατηγικό Logistics	76
7. Αναβίωση της αναμηχάνευσης	78
8. Συγκρότηση του BPR	82

9. Συστατικά στοιχεία του BPR	84
10. Ολική επισκόπηση του BPR	87
10.1. Επιστημονική θεμελίωση	88
10.2. Διοίκηση έργων	90
10.3. Διαδικασία	90
10.4. Επίπεδο εφαρμογής	92
11. Ανάλυση	95
12. Κριτική αξιολόγηση	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Νέα βάση	106
2. Παράγοντες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος	108
3. Μεταπολεμική περίοδος	111
3.1. Ιστορικές αλλαγές	111
3.2. Τεχνολογική έκρηξη	113
3.3. Ηλεκτρονικό επιχειρείν	117
4. Δυνατότητες Παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης	122
5. Οικονομική και Νομισματική Ένωση	127
6. Περιβάλλον "νέας οικονομίας"	129
7. Παρεκκλίσεις τοπικού περιβάλλοντος	131

ΜΕΡΟΣ Β

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ

1. Συγκριτική ανάλυση	134
2. Εναλλακτικές τεχνικές	135
3. Διαφοροποίηση μεθόδων	137
4. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας	139
5. Διοίκηση Έργων με Στόχους	142
6. Διοίκηση Έργων με Εξαιρέσεις	145
7. Τεχνολογική αυτοματοποίηση	146
8. Κοινά στοιχεία	149

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ

1. Σηματοδότηση	151
2. Αναπροσανατολισμός	154
3. Επιχειρηματικό μέγεθος	156
4. Αναμηχάνευση διαδικασιών-κλειδιών	160
5. Παραλλαγές τεχνικών	161
6. Ρόλος του συντονισμού	163
7. Ανανέωση επιχειρηματικής διοίκησης	165
8. Αναπροσανατολισμός διαδικασιών	170
9. Πρωτοβουλίες χωρίς τελική γραμμή	171
10. Σύστημα σχεδίασης	172
11. Μέθοδος των διαύλων επιχειρηματικού μετασχηματισμού	173
11.1 Γενικό φαινόμενο και διαφοροποίηση αλλαγών	173
11.2 Αφετηρία αυτογνωσίας	174
11.3 Ανασύνταξη των πόρων της επιχείρησης	175
11.4 Σύγχρονοι τρόποι προσέγγισης των αλλαγών	176
11.5 Αντιλήψεις όλων των συνεργατών	179
11.6 Κατευθυντήριες μέθοδοι	179
11.7 Επίπεδο ηγεσίας	181

ΜΕΡΟΣ Γ

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

1. Βάση δυο ερευνών	187
2. Σύνοψη αποτελεσμάτων	191
3. Έρευνα οργανωτικής δομής	194
4. Σχετική σημασία παραγόντων	196
5. Υπηρεσίες στους πελάτες	199
6. Πληροφορική τεχνολογία	200
7. Περιβαλλοντικοί παράγοντες	201
8. Προμήθειες τρίτων	201
9. Παράγων κόστους	202

9.1. Αποτελέσματα εφαρμογών	202
9.2. Αναψηλάφηση του κόστους αναμηχάνευσης	204
9.3. Ανάλυση κόστους-οφέλους	205
9.4. Συστήματα κοστολόγησης	207
9.5. Μέθοδος κοστολόγησης ABC	210
9.6. Δράσεις και διαδικασίες	213
9.7. Κριτήρια επιμερισμού του κόστους	216
9.8. Αυτοματοποίηση του μηχανογραφικού συστήματος	218
9.9. Φάση υλοποίησης	219
10. Πρόβλημα επιδόσεων του BPR	219
10.1. Φύση και κύριες επιπτώσεις	219
10.2. Ιδιότητες των Δεικτών Επιδόσεων	222
10.3. Μέτρα επιδόσεων	223
10.4. Είδη δεικτών επιδόσεων	227
11. Ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα	231
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	236

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

1. Επίπεδο εταιριών	255
2. Περίπτωση της Εταιρίας Rank Xerox	256
2.1. Ταυτότητα	256
2.2. Ριζική αναδιοργάνωση	258
2.3. Χαρτογράφηση βασικών διαδικασιών	260
2.4. Τεχνολογία μείωσης του κόστους	261
2.5. Σχεδιασμός ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας	262
2.6. Βασικό τελικό σχέδιο	264
2.7. Αναμηχάνευση διαδικασιών	265
2.8. Υλοποίηση σχεδίου αλλαγής	266
2.9. Η νέα οργάνωση	268
3. Περίπτωση της Βρετανικής Αεροπορίας	270
3.1. Τάσεις αερομεταφορών	270
3.2. Ιστορική διαδρομή	270
3.3. Σχέδιο σωτηρίας	271
3.4. Σχέδιο ανόρθωσης	272
3.5. Πορεία αναμηχάνευσης	275
3.6. Μετάβαση στην ιδιωτικοποίηση	277
3.7. Συγχώνευση με Caledonian	279
3.8. Ολοκλήρωση μετασχηματισμού	280
4. Περίπτωση εταιρίας Oticon A/S	281
4.1. Σταθερή οργανωτική δομή	281
4.2. Πρώτη φάση αναδιοργάνωσης	282
4.3. Αναζήτηση νέας προσέγγισης	283
4.4. Φάση αναζωογόνησης	284

5. Νέα οργάνωση «σπαγγέτι»	287
5. Μάνατζμεντ της νέας οργάνωσης	288
7. Λειτουργία της νέας οργάνωσης	289
Κοινές διαπιστώσεις	290

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Ομοιότητες	292
2. Παρουσίαση πρακτικών περιπτώσεων	295
2.1. Εταιρία: ΜΙΓΑΤΟ Α.Ε.	295
2.2. Εταιρία: ΜΕΓΑ Α.Ε.	301
2.3. Όμιλος επιχειρήσεων ΣΑΡΑΚΑΚΗΣ ΑΕΒΕ	304
2.4. Εταιρία: ΑΡΓΟΣ Α.Ε.	308
2.5. Εταιρία: ΦΙΛΙΠΠΙΔΗΣ ΑΕΞΤΚΕ	311
2.6. Εταιρία: ΕΝΩΣΗ Συνεταιρισμών ΔΕΚΑ	313
2.7. Όμιλος επιχειρήσεων ΠΕΤΖΕΤΑΚΗΣ ΑΕ.	316
2.8. ΣΥΚΑΡΗΣ Α.Ε.	319
3. Κοινά χαρακτηριστικά πρωτοβουλιών	321
4. Αξιολόγηση	322

ΜΕΡΟΣ Δ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Συνοπτική παρουσίαση	328
2. Κύρια συμπεράσματα μελέτης	329

ΜΕΡΟΣ Ε
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΗΝ ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗ

1. Αξιοποίηση	341
2. Ανάγκη σχεδιασμού του έργου	345
3. Βάσεις σύγχρονης αναμηχάνευσης	347
4. Φάσεις επιχειρηματικής αναμηχάνευσης	349
5. Χρονοπρογραμματισμός του έργου αναμηχάνευσης	355
6. Προγράμματα	360
7. Προϋπολογισμός έργου αναμηχάνευσης	364
8. Σύγχρονο φαινόμενο επιχειρηματικής αποκέντρωσης	373
9. Αναμηχάνευση Μικρομεσαίων επιχειρήσεων	377
9.1. Επισκόπηση δυνατοτήτων	377
9.2. Προπαρασκευαστική φάση	379
9.3. Θεμελίωση	383
9.4. Επανένταξη	386
10. Χαρακτήρας και σημασία ΣΕΣΠ	394

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΕΙΦΟΡΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ

1. Επαναθεώρηση	409
2. Πρόβλημα συνέχειας των αποτελεσμάτων	411
3. Δυναμική των φάσεων επιχειρηματικού μετασχηματισμού	415
4. Προϋποθέσεις συνέχισης της επιχειρηματικής ανέλιξης	418
5. Σχεδιασμός συνεχούς προόδου	421
6. Αξιολόγηση του σχεδίου	426
7. Παράγοντες αειφόρου επιχειρηματικής ανάπτυξης	432
7.1. Επιχειρηματικές συνθήκες	432
7.2. Μακροοικονομικές συνθήκες	436
8. Λοιποί «κρίκοι» της εφοδιαστικής αλυσίδας	437
9. Ολική μετουσίωση	439
10. Χρηματοδοτικό πρόβλημα	440
10.1. Εκτίμηση χρηματοοικονομικών ροών	440

10.2. Καταστάσεις χρηματοοικονομικών ροών	444
10.3. Πρόβλημα ρευστότητας	448

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ

1. Πραγματικές δυνατότητες	455
2. Συγκεκριμένες προτάσεις	457

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΑ ΒΙΒΛΙΑ ΚΑΙ ΑΡΘΡΑ	464
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ ΚΑΙ ΑΡΘΡΑ	476
ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ	482



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Την τελευταία δεκαετία έχει αναπτυχθεί μεγάλος διάλογος, έχουν γίνει αρκετές μελέτες και έχουν εφαρμοστεί πολυάριθμες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες με σκοπό τη ριζική αναμηχάνευση επιχειρήσεων (corporate re-engineering) βάσει κυρίως της μεθόδου με την ονομασία «Διαδικασία Επιχειρηματικής Αναμηχάνευσης» (Business Process Re-engineering: BPR) με χρήση σύγχρονης τεχνολογίας της εφοδιαστικής (Logistics). Το «φαινόμενο» αυτό ακολούθησε την αναγνώριση της ζωτικής σημασίας του θέματος της επιχειρηματικής προσαρμογής, ως «ιστορικής πρόκλησης» και ταυτόχρονα ως δυνατοτήτων και ευκαιριών που παρουσιάζονται για επιχειρηματική αξιοποίηση. Παράλληλα, τμήματα Μάνατζμεντ Πανεπιστημίων έχουν προβεί σε δημιουργία τομέων BPR ή Μάνατζμεντ Εφοδιαστικής, περιλαμβανομένων και κύκλων μεταπτυχιακών σπουδών και ερευνητικών κέντρων στο εξωτερικό, ενώ επίσης εκτελούνται προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης στελεχών σε επίπεδο επιχειρήσεων ή ομάδων επιχειρήσεων, ανέργων πτυχιούχων ΑΕΙ στο εν λόγω αντικείμενο, κτλ.

Η μελέτη αυτή έχει συγκεκριμένο αντικείμενο το θέμα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, με σκοπό την προσαρμογή και εναρμόνιση στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες. Ειδικότερα, γίνεται συστηματική αναζήτηση και ολοκληρωμένη *ανάλυση της μεθόδου του BPR*, με κύριο ενδιαφέρον τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες μπορεί να τεθεί σε λειτουργία μια αποτελεσματική δυναμική διαδικασία διαρκούς -επιχειρηματικής αναμηχάνευσης με συνθήκες έντονου διαρθρωτικού προβλήματος (structural problem) προσαρμογής και μεταλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στην τεχνολογία. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η υποβοήθηση της επίτευξης και της διασφάλισης σταθερής, *ανατροφοδοτούμενης και συνεχούς βελτίωσης* των επιχειρηματικών επιδόσεων (performance), στα πλαίσια του μετεξελισσόμενου "τοπίου" επιχειρηματικού περιβάλλοντος και ραγδαίας τεχνολογικής προόδου, ιδιαίτερα με τοπικές συνθήκες όπου επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας Επιχείρησης, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Χώρας μας.

Η αναλυτική αυτή προσπάθεια στηρίζεται στην αξιοποίηση της υφιστάμενης

τεχνογνωσίας και της εμπειρίας από την μέχρι σήμερα έρευνα και εφαρμογή του BPR στην πράξη. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη περιλαμβάνει παρουσίαση *του BPR ως ολοκληρωμένης μεθόδου* ριζικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού στα πλαίσια του *νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος*, που δημιουργεί ζωτική ανάγκη επαρκούς προσαρμογής σε αυτό. Η προσέγγιση του BPR ως μεθόδου σχεδιασμού, διοίκησης και ελέγχου, συνεπάγεται την απόδοση ειδικού ενδιαφέροντος στο θέμα της επιλογής της μεθόδου έρευνας και εφαρμογής, ως κρίσιμου παράγοντα της αποτελεσματικότητας στη φάση της εφαρμογής του. Ειδικότερα, γίνεται καταρχήν παραδοχή της *«ολιστικής προσέγγισης»* (holistic approach) του BPR, ότι η επιχειρηματική προσαρμογή αποτελεί καθολικό αίτημα της εποχής μας, σε παρομοίωση με την εναρμόνιση του «μέρους» με το «όλον» που εκφράζει μια «φυσική αρμονία» ως διαδικασία συνεχούς εναλλαγής ύλης-ενέργειας, σύμφωνα με το δεύτερο νόμο της θερμοδυναμικής (φαινόμενο εντροπίας). Ωστόσο, έχει επισημανθεί σημαντική *διαφοροποίηση μεθόδων* που έχουν εφαρμοστεί για το σκοπό του επιχειρηματικού μετασχηματισμού. Για το λόγο αυτό, στη μελέτη αυτή περιλαμβάνεται και *συγκριτική ανάλυση* των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της μεθόδου του BPR σε σχέση με άλλες μεθόδους που έχουν εφαρμοστεί με σκοπό τη ριζική επιχειρηματική ανασυγκρότηση. Ακόμη, παρουσιάζονται τα *αποτελέσματα δύο ερευνών* για την εφαρμογή BPR στο χώρο της Ε.Ε. και μίας στην Αμερική, καθώς και πρακτικές περιπτώσεις επιχειρηματικών μονάδων από την Ε.Ε. και την ελληνική πραγματικότητα: διερευνούνται οι λόγοι διαφοροποίησης των αποτελεσμάτων, σε πλαίσια συνθηκών ταχείας τεχνολογικής προόδου και μεταλλαγής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η προσέγγιση του επιχειρηματικού μετασχηματισμού ως θέματος μεθόδου έρευνας και εφαρμογής, συνεπάγεται την επικέντρωση στην αποφυγή «σφαλμάτων» στο πρόβλημα επιλογής της κατάλληλης μεθόδου για το σκοπό αυτό. Κατά συνέπεια, η μελέτη αυτή δεν στηρίζεται σε προεπιλογή του BPR, αλλά σε επαρκή προβληματισμό στο θέμα της επιστημονικής *μεθοδολογίας και μεθοδογνωσίας* που είναι απαραίτητος για την επιλογή της κατάλληλης κατά περίπτωση μεθόδου επιχειρηματικού μετασχηματισμού. Πιο συγκεκριμένα, πρώτον, γίνεται μια *σύντομη αναφορά* στις κυριότερες μεθόδους που έχουν εφαρμοστεί με σκοπό τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό με παραπομπές στη διαθέσιμη βιβλιογραφία του

θέματος. Ειδικότερα, γίνεται παρουσίαση των κυριότερων εξελίξεων της τεχνολογίας σε ότι αφορά στο έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, καθώς και μια συγκριτική ανάλυση των κυριότερων μεθόδων που έχουν μέχρι σήμερα εφαρμοστεί για το σκοπό αυτό. Επισημαίνεται η πρόοδος που έχει συντελεστεί στην ερευνητική σκέψη και μεθοδολογία, για αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχει η ανάπτυξη τεχνολογίας και των αγορών και θεμελίωση σύγχρονων επιχειρηματικών συνεργασιών στη θέση σχέσεων αντιθέσεων στο παρελθόν, με σκοπό τη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων σε όρους «συνεργικών αποτελεσμάτων», «οικονομιών κλίμακας», μείωσης του κόστους και βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά. Τα μέχρι τώρα επιτεύγματα που έχουν συντελεστεί στο χώρο αυτό αποτελούν τη βάση και “υποδομή” της αναλυτικής προσπάθειας που καταβάλλεται στη συνέχεια στη μελέτη αυτή, με σκοπό τη συμβολή σε περαιτέρω βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων.

Το βάθος της διεξόδου στο θέμα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης εξατομικεύεται με την αναζήτηση συμβολών και καινοτομικών ιδεών που είναι κατεσπαρμένες σε διάφορες ερευνητικές εργασίες και σε πρακτικές εφαρμογές. Διότι, το πρόβλημα είναι, πρώτον, η «ευαισθητοποίηση» και συνειδητοποίηση της ζωτικής ανάγκης για ριζική επιχειρηματική αναμηχάνευση και ακολούθως η ανάληψη επαρκούς «δέσμευσης» από την επιχειρηματική ηγεσία και διοίκηση για το σκοπό αυτό. Στη συνέχεια γίνεται ανασύνταξη δυνάμεων με αφετηρία τη συγκρότηση μιας «ομάδας αλλαγής» με πρώτο έργο την εκτίμηση των αναγκών βάσει ανάλυσης του νέου «τοπίου» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της τεχνολογικής προόδου, που καλούν σε ριζική επιχειρηματική προσαρμογή και εναρμόνιση. Περαιτέρω, λόγω του ευμετάβλητου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, θεμελιώνεται η ανάγκη προσεκτικής προετοιμασίας και σχεδιασμού εξ αρχής, με «ολιστική προσέγγιση» του προβλήματος, σε τρόπον ώστε να τεθεί σε λειτουργία μια διαδικασία διαρκούς αναμηχάνευσης και συνεχούς προσαρμογής στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ο τρόπος αυτός δυναμικής προσέγγισης του θέματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης βρίσκεται σε πλήρη διαφοροποίηση από πρωτοβουλίες αποσπασματικής προσέγγισης για την επίλυση του υπαρκτού προβλήματος της επιχειρηματικής προσαρμογής, χωρίς ριζικές διαρθρωτικές αλλαγές και ολοκληρωμένη οργανωτική ανασυγκρότηση. Διότι, η πείρα έχει δείξει ότι

η μη προσεκτική προετοιμασία για ριζική αντιμετώπιση πραγματικών επιχειρηματικών καταστάσεων έχει ως αποτέλεσμα την ανακύλιση του προβλήματος αργότερα και μάλιστα συχνά με πιο απειλητικές διαστάσεις, λόγω εφησυχασμού και υστέρησης προσαρμογής στη δυναμική της μετεξέλιξης του σύγχρονου επιχειρηματικού «τοπίου».

Η μελέτη αυτή προβαίνει σε αναζήτηση, εντοπισμό και ανάλυση επαρκών προϋποθέσεων, σε τρόπον ώστε να διαμορφωθεί μια πραγματική και αποτελεσματική *ανατροφοδοτούμενη διαδικασία* επαναλαμβανόμενου BPR, που θα στηρίζεται σε *βαθμιαία σωρευτικό εμπλουτισμό* από την αποκτούμενη πείρα και τη συνεχή παρακολούθηση των «μετεξελίξεων» του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, των αγορών και των τεχνολογιών. Επιπλέον, λαμβανομένων υπόψη των πραγματικών αναγκών, των περιορισμένων δυνατοτήτων και των άνισων όρων ανταγωνισμού των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, στη μελέτη αυτή γίνεται διατύπωση ενός στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου-πλαισίου (strategic master business-plan), με σκοπό τη μεγαλύτερη δυνατή επέκταση και *διασπορά* (diffusion) εφαρμογής της μεθόδου της αναμηχάνευσης των διαδικασιών της επιχείρησης.

Η δομή της μελέτης ανταποκρίνεται στο αντικείμενο και στην κρίσιμη σημασία του θέματος που εξετάζεται και στον σκοπό που έχει τεθεί. Ειδικότερα, η έρευνα αυτή έχει ταξινομηθεί, για τους πρακτικούς σκοπούς που υπηρετεί, σε πέντε (5) μέρη και σε δώδεκα (12) κεφάλαια. Η επιλογή της δομής αυτής αντιπροσωπεύει αντίστοιχες ενότητες, με προοδευτική ανάλυση της μεθόδου σε σύγκριση με άλλες μεθόδους και τεχνικές που έχουν εναλλακτικά εφαρμοστεί, εμπειρικής διερεύνησης περιπτώσεων εφαρμογής στο χώρο της Ε.Ε. και στην Αμερική και εξέτασης των δυνατοτήτων επέκτασης της εφαρμογής σε περιβάλλον που επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας Επιχείρησης. Ειδικότερα, το μέρος Α, περιλαμβάνει τρία κεφάλαια και ασχολείται με τη διατύπωση του πραγματικού προβλήματος και της προετοιμασίας της επίλυσής του μέσω επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Στο κεφάλαιο 1 αναλύεται το θέμα της μεθοδολογίας, με σκοπό την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου έρευνας και εφαρμογής, δεδομένου ότι το θέμα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης είναι *βασικά θέμα σωστής μεθόδου*. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται, πιο συγκεκριμένα, παρουσίαση και ενδοσκοπήση του προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, του

θέματος της ορολογίας, ανάλυσή του BPR ως μεθόδου με επιμέρους στάδια ερευνητικής διαδικασίας και εφαρμογής και επισήμανση των παγίδων από μη ολοκληρωμένη αντίληψη και προσέγγιση του θέματος. Πιο συγκεκριμένα, από την σε βάθος ανάλυση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης ως μεθόδου έρευνας και εφαρμογής, προτείνεται η *ενιαία κατά περίπτωση μέθοδος* που μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει *καινοτομικό χαρακτήρα* (επιχειρησιακή έρευνα, σχεδιασμός, εφαρμογή, έλεγχος επιδόσεων, τροποποιήσεις για συνέχιση των βελτιώσεων, δυναμική ανατροφοδοτική διαδικασία, κτλ). Με τον τρόπο αυτό πιστεύεται ότι υπηρετείται η επιχειρηματική αναμηχάνευση ως συνεχής δυναμική διαδικασία βελτιώσεων, με μεγιστοποίηση των ωφελειών, μέσω συνεργασίας, συντονισμού και αξιοποίησης της συσσωρευμένης τεχνογνωσίας.

Στο **κεφάλαιο 2** γίνεται επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας του BPR. Αυτή περιλαμβάνει παρουσίαση των κυριότερων ιδεών, απόψεων και προσεγγίσεων που έχουν έως σήμερα διατυπωθεί για την επιχειρηματική αναμηχάνευση. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ανάπτυξη των τεχνικών που ώθησαν στην γέννηση και ανάπτυξη του BPR και των αρχών που το διέπουν. Ειδικότερα, η συνοπτική αυτή κριτική επισκόπηση του BPR επικεντρώνεται στην επισήμανση της προόδου των τεχνικών μεθόδων και της συμβολής αυτών στην εξυπηρέτηση των στόχων της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης για τη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων (performance). Διότι, η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος έχει ασκήσει διττό ρόλο, ως πρόβλημα επιχειρηματικής προσαρμογής και παράλληλα ως δυνατότητες των τεχνικών μεθόδων προς αξιοποίηση, οι οποίες ώθησαν την επιχειρηματική διοίκηση στη ριζική αναμηχάνευση, με σύστημα συνεχούς ενημέρωσης και παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών της επιχείρησης από τη διοίκησή της. Η επισκόπηση αυτή αποτελεί οδηγό της μελέτης στην προσπάθεια αναζήτησης των προϋποθέσεων για συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων.

Στο **κεφάλαιο 3** γίνεται μια συνοπτική αλλά επαρκής περιγραφή της αλλαγής «τοπίου» του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της «τεχνολογικής έκρηξης» που έχουν δημιουργήσει την ανάγκη ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Αναλύονται οι λόγοι και οι συνθήκες που οδήγησαν στη μετεξέλιξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ο παράγων της απελευθέρωσης των αγορών και των οικονομιών

που έχει λάβει χώρα στη διάρκεια της τελευταίας 25ετίας, το λεγόμενο «φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης» και τα χαρακτηριστικά στοιχεία της ταυτότητας της υπό διαμόρφωση λεγόμενης «νέας οικονομίας», προς την οποία τείνει το «νέο τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο μέλλον. Εντοπίζεται η νέα κατάσταση που βρίσκεται υπό διαμόρφωση, η πλημμελής αντίληψη της οποίας γίνεται συχνά πρόξενος σύγχυσης σε επιχειρηματικά στελέχη, σε σχέση με το που πορεύονται τα πράγματα και ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες για αναμηχάνευση. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται επίσης στη σύγχρονη τάση ραγδαίας επέκτασης του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business), στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης στο εμπόριο και τις συναλλαγές.

Στο μέρος Β, που περιλαμβάνει δύο κεφάλαια, γίνεται ανάλυση των τρόπων προσέγγισης του προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο 4 αναλύεται η μέθοδος του BPR σε σχέση με άλλες μεθόδους που έχουν μέχρι σήμερα εφαρμοστεί εναλλακτικά, καθώς και τα προβλήματα που έχουν παρουσιαστεί κατά την εφαρμογή ή μετά την ολοκλήρωσή της, στα πλαίσια του συνεχώς μεταβαλλόμενου τεχνολογικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, παρουσιάζονται, για συγκριτικούς λόγους, ορισμένα εναλλακτικά «μοντέλα» επιχειρηματικής προσαρμογής που έχουν εφαρμοστεί για τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό, όπως το μοντέλο της αναδιάρθρωσης, το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (TQM), το μάνατζμεντ με στόχους, το μάνατζμεντ με εξαιρέσεις και η τεχνολογική αυτοματοποίηση.

Στο κεφάλαιο 5 εξειδικεύεται η ανάλυση των συνθετικών στοιχείων της μεθόδου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, σε διαφοροποίηση από άλλες μεθόδους που έχουν εφαρμοστεί με σκοπό τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό και ειδικότερα την τμηματική αντιμετώπιση επί μέρους προβλημάτων (patching), το σύστημα σχεδίασης, η μέθοδος των διαύλων, κτλ. Ειδικό ενδιαφέρον δίνεται στο λεγόμενο «μάνατζμεντ της αλλαγής» (change management) και στον ιδιαίτερο ρόλο της ηγεσίας (leadership) και των αντιλήψεων, της ριζικής αναμηχάνευσης των διαδικασιών για την αποτελεσματικότητα του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, κλπ.

Στο μέρος Γ, σε τρία κεφάλαια, γίνεται εμπειρική διερεύνηση βάσει πραγματικών δεδομένων εφαρμογής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε επίπεδο Ε.Ε. και Αμερικής και συγκεκριμένα κατά περίπτωση ξένων και ελληνικών επιχειρήσεων. Στο **κεφάλαιο 6** παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την μέχρι σήμερα εφαρμογή BPR σε διεθνές επίπεδο. Τα στοιχεία στηρίζονται σε δύο έρευνες στο χώρο της Ε.Ε., με δείγματα από 300 και 80 εταιρίες αντίστοιχα και μία έρευνα στην Αμερική από 240 εταιρίες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ως προς κύριους παράγοντες της αναμηχάνευσης, όπως οι υπηρεσίες στους πελάτες, η πληροφορική τεχνολογία, το περιβαλλοντικό στοιχείο, οι προμήθειες τρίτων και οι παράγοντες κόστους και επιδόσεων. Λόγω της ιδιαίτερης σημασίας των τελευταίων δύο παραγόντων, γίνεται ανάλυση του συστήματος κοστολόγησης (Activity Based Costing) και του προβλήματος των επιχειρηματικών επιδόσεων (δείκτες παραγωγικότητας, κτλ.). Ειδικό ενδιαφέρον δίνεται επίσης στο σημαντικότερο ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα, τα προβλήματα της ανάπτυξης του οποίου εξετάζονται με την απαραίτητη λεπτομέρεια σε χωριστό παράρτημα.

Στο **κεφάλαιο 7** γίνεται παρουσίαση και ανάλυση τριών πρακτικών περιπτώσεων εταιριών που είναι εγκατεστημένες σε Χώρες-Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχουν εφαρμόσει επιτυχώς τη μέθοδο ολικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης ως συνεχή προσπάθεια και θεωρούνται χαρακτηριστικά παραδείγματα στο χώρο αυτό σε παγκόσμιο επίπεδο. Πρόκειται για τις εταιρίες Xerox, με έδρα στη Γαλλία και διεθνή πρωτοκαθεδρία στο χώρο του ηλεκτρονικού εκτυπωτικού εξοπλισμού, την British Airways, με έδρα στην Αγγλία, που πέτυχε ανάκτηση πρωτοπορίας στο χώρο των διεθνών αερομεταφορών και την Oticon S.A., με έδρα στη Δανία και με ιστορική θέση στο χώρο της διεθνούς αγοράς ακουστικών μέσων.

Στο **κεφάλαιο 8** παρουσιάζονται συνοπτικά οι περιπτώσεις οκτώ (8) ελληνικών εταιριών οι οποίες έχουν προχωρήσει σε εισαγωγή ορισμένων διαδικασιών που περιλαμβάνονται στον ορισμό της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (ανασυγκρότηση αποθηκευτικού συστήματος, εισαγωγή logistics, συστήματος κοστολόγησης διαδικασιών). Οι κινήσεις αυτές αντανakλούν ορισμένη ευαισθητοποίηση για την ανάγκη επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, αποτελούν όμως αποσπασματικές ενέργειες που δεν καλύπτουν σύμμετρα όλο το φάσμα των επιχειρηματικών

διαδικασιών και στηρίζονται κατά βάση στο προϋπάρχον οργανωτικό σχήμα και σύστημα διοίκησης. Παρότι, υπάρχει διαφοροποίηση ως προς τα στοιχεία στα οποία αποδίδεται βαρύτητα κατά περίπτωση, οι πρωτοβουλίες αυτές δεν ανταποκρίνονται στα κριτήρια «ολιστικής προσέγγισης» της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Κατά συνέπεια, μπορούν να διατυπωθούν επιφυλάξεις κατά πόσον πρόκειται για ένα ελάχιστο προϋποθέσεων εφαρμογής της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης ή για βαθμιαία αφομοίωση και εξανέμιση των αποτελεσμάτων τους στα πλαίσια της υφιστάμενης οργανωτικής και διοικητικής συγκρότησης.

Στο μέρος Δ διατυπώνονται τα συμπεράσματα της έρευνας της μέχρι τούδε εφαρμογής της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (κεφάλαιο 9) και συνοψίζεται η δυνητική θετική συνεισφορά της στην επαρκή αντίληψη του θέματος της αναμηχάνευσης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Τα εν λόγω συμπεράσματα αναφέρονται επιγραμματικά για τεχνικούς λόγους, με συνέπεια η πληρέστερη κατανόησή τους να χρειάζεται καταφυγή στο κείμενο των οικείων κεφαλαίων.

Στο μέρος Ε, τέλος, γίνεται περαιτέρω ανάλυση βάσει της οποίας διατυπώνεται μια δέσμη προτάσεων από τη μελέτη αυτή. Αυτές στηρίζονται στη θεμελίωση, επεξεργασία, διατύπωση και πρόταση ενός στρατηγικού σχεδίου-πλαισίου (strategic master-plan) επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (κεφάλαιο 10), ως βάσης αναφοράς για επέκταση της εφαρμογής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε επιχειρηματικές μονάδες με κατά περίπτωση ειδικότερες συνθήκες και σενάρια. Η ταυτότητα και οι ιδιαιτερότητες του εν λόγω σχεδίου είναι προσανατολισμένες σε πραγματικές συνθήκες έντονου διαρθρωτικού προβλήματος, επικρατούντος τύπου Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και μη ιδιαίτερα φιλικού περιβάλλοντος, κατά παρέκκλιση από αντίστοιχες συνθήκες σε ανεπτυγμένες «ώριμες» οικονομίες. Ειδική βαρύτητα δίνεται στο θέμα της ορθής χρήσης του στρατηγικού και του ποιοτικού μάνατζμεντ, στο διαρθρωτικό χαρακτήρα της διαδικασίας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, στο θεσμικό στοιχείο, στην ευελιξία και στο λειτουργικό και εποπτικό μηχανισμό, για σταθερή εφαρμογή και για διαρκή προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογία.

Στο κεφάλαιο 11 αναλύονται οι προϋποθέσεις για επίτευξη διαρκούς βελτίωσης

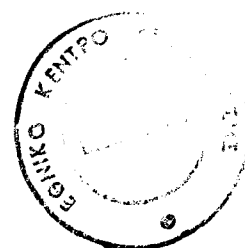
των επιδόσεων σε πλαίσια συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος από επιχειρήσεις που πρόκειται να εισέλθουν ή έχουν ήδη εισέλθει στη διαδικασία της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Εδώ γίνεται μια ανάλυση σε βάθος της διαδικασίας αειφόρου αναμηχάνευσης και ανάπτυξης της επιχείρησης. Οι προϋποθέσεις για την επίτευξη του σκοπού αυτού εξετάζονται ιδιαίτερα υπό το πρίσμα συνθηκών όπου επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας Επιχείρησης, όπου φέρεται ως εφαρμόσιμο το στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο-πλαίσιο που διατυπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Στο κεφάλαιο 12 διατυπώνεται μια δέσμη προτάσεων που απορρέουν από την παρούσα μελέτη και συνοψίζονται υπό τρεις πυλώνες: πρώτον, μια πρόταση για την εφαρμογή *ενιαίας μεθόδου* σε όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, δεύτερον, επισήμανση του κρίσιμου ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει το *στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο-πλαίσιο* που έχει επεξεργαστεί στο κεφάλαιο 10 για την επέκταση και διάχυση της εφαρμογής BPR σε περιβάλλον όπου επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας Επιχείρησης και τρίτον, διασφάλιση επαρκών προϋποθέσεων για *συνεχή επιχειρηματική αναμηχάνευση* και δημιουργία συνθηκών σταθερής βελτίωσης των επιχειρηματικών επιδόσεων στο μέλλον, που γίνεται επεξεργασία στο κεφάλαιο 11.

Η ροή των δώδεκα κεφαλαίων της μελέτης παρουσιάζεται διαγραμματικά στην επόμενη σελίδα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: ΔΟΜΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

		ΚΕΦΑΛΑΙΟ
	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
ΜΕΡΟΣ Α	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ-ΑΡΧΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	1
	ΙΣΤΟΡΙΚΗ & ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	2
	ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	3
ΜΕΡΟΣ Β	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ	4
	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	5
ΜΕΡΟΣ Γ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ	6
	ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΞΕΝΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ	7
	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	8
ΜΕΡΟΣ Δ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	9
ΜΕΡΟΣ Ε	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	10
	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΕΙΦΟΡΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	11
	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	12



ΜΕΡΟΣ Α

ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΚΑΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΑΡΧΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Ακριβής διατύπωση του προβλήματος
2. Ειδική βαρύτητα της μεθόδου
3. Ορολογία
4. Κύριες Επιστημονικές Μέθοδοι Έρευνας
 - 4.1 Διαλεκτική Μέθοδος
 - 4.2 Επαγωγική-αναλυτική μέθοδος
 - 4.3 Απαγωγική μέθοδος
 - 4.4 Λοιπές Μέθοδοι
 - 4.5 Κατά περίπτωση/ολοκληρωμένη μέθοδος
5. Ταυτότητα
6. Διαδικασία αναμηχάνευσης

1. Ακριβής διατύπωση του προβλήματος

Το θεματικό πεδίο της μελέτης αυτής αφορά την ολική προσαρμογή των επιχειρηματικών μονάδων στη ριζική αλλαγή «τοπίου» του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των νέων τεχνολογιών. Επισημαίνεται ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων, με σκοπό την επίτευξη σταθερής βελτίωσης των επιδόσεών τους και την προσαρμογή στην «ιστορική πρόκληση» αλλαγής «τοπίου» του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και νέων τεχνολογιών, έχει εφαρμόσει τα τελευταία χρόνια διάφορους τρόπους, όπως οριζόντια οργάνωση, αναβάθμιση εργαζομένων, γραμμές παραγωγής, εισαγωγή υψηλής τεχνολογίας, συστημάτων κοστολόγησης, επικέντρωση στην ποιότητα και στους πελάτες, αναμηχάνευση διαδικασιών κλπ διοικητικές και τεχνολογικές «καινοτομίες». Μετά από σημαντικές, μακρές και κατά κανόνα δαπανηρές πρωτοβουλίες, τα αποτελέσματα συχνά αποδείχθηκαν εκ των υστέρων κατώτερα των στόχων και των προσδοκιών (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 2, 3).

Η διαφοροποίηση των μεθόδων και των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί, αντανakλούν το μέγεθος και την συνθετότητα του προβλήματος και την έλλειψη επαρκούς εμπειρίας για την αποτελεσματική αντιμετώπισή του. Λόγω αντικειμένου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, που εξ ορισμού περιλαμβάνει ριζικές επιχειρηματικές ανακατατάξεις και διαρθρωτικές αλλαγές με σκοπό τον πλήρη επιχειρηματικό μετασχηματισμό, η μελέτη αυτή δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα, έμφαση και προσοχή στη μέθοδο προσέγγισης του θέματος αυτού. Ειδικότερα, η παρούσα

έρευνα αφορά σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό πρόβλημα και αποτελεί μια ενσυνείδητη συστηματική πνευματική δραστηριότητα «αναζήτησης» και «διερεύνησης» μέσω της οποίας επιζητούνται κάποια αποτελέσματα και συμπεράσματα που θα οδηγήσουν σε ικανοποιητική προσέγγισή του .

Το θέμα της μεθόδου έρευνας εντάσσεται στο θεματικό πεδίο της μεθοδολογίας (methodology) ως κατευθυντήριο οδηγού (guide) της επιχειρησιακής έρευνας άμεσης προσέγγισης και ανάλυσης πραγματικών προβλημάτων. Πιο συγκεκριμένα, η σωστή χρήση της μεθοδολογίας συνίσταται στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, ως οργανωμένου και συστηματικού τρόπου προσέγγισης και επίλυσης πραγματικών προβλημάτων. Αυτό προϋποθέτει αυστηρή προσήλωση στις προδιαγραφές της επιστημονικής μεθοδολογίας της έρευνας (Θεοφανίδης Στ., 1998, σελ. 27-8, 39, 49, 53, 72-5, 77, 86). Ειδικότερα, η μεθοδολογία της έρευνας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για την επίτευξη λύσεων, συνδέοντας με ολοκληρωμένο τρόπο τη θεωρία με την πράξη, το σχεδιασμό με την εκτέλεση, τους στόχους με τα δεδομένα (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 20, Robeson J.F. & W. Copacino, 1994, σελ. 716, Dutta Soumitra and Jean-Franscois Manzoni, 1999, σελ. ix, 3-4).

Η παρούσα μελέτη συμπλέει με την άποψη ότι τα οφέλη από την εξειδίκευση και ανάλυση του προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, βάσει της κατάλληλης μεθόδου, είναι πολύ σημαντικά, ενώ το κόστος της αμέλειάς της μπορεί να λάβει μεγάλες διαστάσεις. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο η εφαρμοσμένη έρευνα και η εκτέλεση έργων να μη στηρίζονται σε επαρκή μεθοδολογική θεμελίωση, συντελώντας σε διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων, λόγω διορθώσεων, υπερβάσεων κόστους, ποιοτικής ανεπάρκειας, κτλ. (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 22).

Η μελέτη αυτή εντάσσεται στο θέμα της ανάγκης αναζήτησης με σκοπό τη συμβολή στη βελτίωση των επιδόσεων της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης με ακριβή εντοπισμό του συγκεκριμένου προβλήματος, επιλογή κατάλληλης μεθόδου και προσπάθεια αξιοποίησης της διαθέσιμης τεχνογνωσίας για την επίλυσή του, σε μια ανακυκλούμενη διαδικασία.

2. Ειδική βαρύτητα της μεθόδου

Στη μελέτη του προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης δίνεται εξ αντικειμένου κεντρικό ενδιαφέρον στη μέθοδο έρευνας. Ειδικότερα, στην παρούσα μελέτη αποφασίστηκε να δοθεί ειδική βαρύτητα στη μέθοδο έρευνας του για τους παρακάτω κυρίως λόγους:

Πρώτον. Το πρόβλημα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης καθαυτό δεν είναι νέο, όσο είναι η *συστηματική μέθοδος* για την επίτευξη ριζικών βελτιώσεων των επιδόσεων με σκοπό την προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, που είναι εξ αντικειμένου *ιδιαίτερα πολύπλοκο* θέμα και υπάρχει έλλειψη επαρκούς πείρας (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 7, 22).

Δεύτερον. Υπάρχει πρόβλημα *επιλογής κατάλληλης μεθόδου* έρευνας σε συγκεκριμένο αντικείμενο, δεδομένου ότι η επιστημονική μέθοδος αποτελεί «κλειδί» της απόκτησης γνώσης (Θεοφανίδης Σταύρος, 1998, ιδίως σελ. 83-6). Ειδικότερα, η σκέψη και η έρευνα αποτελούν την κινητήρια δύναμη της παραγωγικής λειτουργίας αξιοποίησης της υφιστάμενης γνώσης και παραγωγής νέας γνώσης. Κατά συνέπεια, η διασφάλιση θετικού ποιοτικού αποτελέσματος της νέας γνώσης εξαρτάται από το επίπεδο της αρχικής γνώσης και από την ανάπτυξη της σκέψης μέσω της επιστημονικής έρευνας.

Τρίτον. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της επιστημονικής έρευνας είναι ότι εφόσον υπάρξει θετικό αποτέλεσμα, η νέα γνώση *«ανακυκλώνεται και πάλι προωθώντας με τη σκέψη την έρευνα, για την αποκάλυψη νεότερης γνώσης»*. Το δυναμικό αυτό ανατροφοδοτικό στοιχείο της επιστημονικής έρευνας έχει *ειδική σημασία* στο αντικείμενο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, καθότι αυτή είναι νοητή ως διαδικασία συνεχούς βελτίωσης των επιχειρηματικών επιδόσεων (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 2, Banfield Emiko, 1999, σελ 7).

Τέταρτον. Η αναμηχάνευση αποτελεί σύγχρονο τρόπο προσέγγισης ενός πραγματικού προβλήματος, η επιλογή του οποίου αποτελεί αντικείμενο της μεθοδολογίας (methodology). Η μεθοδολογία αποτελεί θεμέλιο γνώσης, ως

«μεθοδογνωσία» για την προαγωγή της γνώσης σε συγκεκριμένα αντικείμενα έρευνας. Δεν αποτελεί κατά συνέπεια ένα κατάλογο με άκαμπτους κανόνες και περιορισμούς που επιβάλλονται ως είδος «συνταγής» στο τι, στο πώς και στο πότε θα πρέπει να ενεργήσουμε. Μια τέτοια προσέγγιση οδηγεί σε «φιμωμένα» αποτελέσματα ή σε προκαθορισμό τους και αναζήτηση μιας διαδικασίας για να φτάσουμε σε προκατασκευασμένα αποτελέσματα (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 22).

Πέμπτον. Κρίσιμη σημασία έχει η προσέγγιση κατά περίπτωση, καθότι η αντίληψη ότι υπάρχει μια γενική μεθοδολογία που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε περίπτωση, υποβαθμίζει την αξία της ως εργαλείου, καταστέλλει τη φαντασία, περιέχει ασάφεια, πτωχές εμπειρίες, ή αποτελέσματα θετικών συγκυριών.

Έκτον. Η μεθοδολογία δεν είναι θέμα «άσπρου-μαύρου» που επιζητεί αποδέκτες, αλλά ούτε και απειθαρχίας στους κανόνες της τέχνης, από «καλλιτέχνες» που υποθέτουν ότι μπορούν να μιμηθούν τους μεγάλους συνθέτες, όπως π.χ. ο Mozart, που αποτύπωσαν την έμπνευσή τους σε ένα φύλλο χαρτιού (clean sheet). Η συνήθης προσέγγιση βρίσκεται μεταξύ των άκρων, υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς και αναγνωρίζει το δημιουργικό ρόλο του παραδείγματος στη γνωστική και πολιτιστική κληρονομιά, αποφεύγοντας τη σύγχυση με τις όποιες ξεπερασμένες επιχειρηματικές αντιλήψεις του παρελθόντος (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 21, 22).

Έβδομον. Η σκέψη και η τυχόν παραγωγή ιδεών που είναι εφικτό να μετουσιωθούν σε πράξη, δεν αναπτύσσονται ούτε εφαρμόζονται στο κενό. Χρειάζεται ένα πλαίσιο αναφοράς (frame of reference), στη βάση του τι συνέβαινε στο παρελθόν, προκειμένου να κατανοηθεί και να διαχωριστεί σε τι πάσχουν οι τεχνικές που εφαρμόζονται, σε σχέση με τις σημερινές συνθήκες και επιχειρηματικές ανάγκες. Απαραίτητη είναι για το σκοπό αυτό ορισμένη πειθαρχία της σκέψης (discipline), σε τρόπον ώστε να καταστεί εφικτή η άντληση βάσιμων συμπερασμάτων στηριζόμενων σε γεγονότα. Ειδικότερα, η διαδικασία της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, λόγω υπερεξειδίκευσης, είναι σήμερα νοητή ως αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας (team activity) με αξιολόγηση διαφορετικών αντιλήψεων,

θέσεων και οραμάτων (visions), όχι με επιβολή αλλά με επίμιξη που θα κάνει εφικτή τη συμπίεση όλων, στα πλαίσια της λεγόμενης «δυναμικής των ομάδων» (group dynamics). Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να εξοπλιστούν με ελπίδα, πίστη και αναμονή για το τελικό αποτέλεσμα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Όγδοον. Όχι σπάνια ανακύπτουν προβλήματα από τον τρόπο που αντιλαμβάνεται και εφαρμόζεται η μεθοδολογία και αποδίδονται ως μειονεκτήματά της. Ωστόσο, ο κλασσικός ορισμός της μεθοδολογίας, ως συστηματικός και σαφής τρόπος προς επίτευξη κάποιου αποτελέσματος, δεν καθορίζει το ποιες θα είναι οι νέες συνθήκες όταν φτάσουμε σ' αυτό. Αυτό έχει κρίσιμη σπουδαιότητα ιδιαίτερα στο αντικείμενο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Διότι, με την κλασσική μεθοδολογική προσέγγιση διευκολύνεται η ανάλυση της χαρτογράφησης των αλλαγών που χρειάζονται για να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι, δεν υπάρχει όμως εκ των προτέρων πρόγνωση, αντίληψη και πρόληψη για τις «βαθείς τομές» που χρειάζονται οι επιχειρηματικές διαδικασίες που συνδέονται με το τι θα επακολουθήσει. Σ' αυτό πάσχουν οι συμβατικές μέθοδοι, περιλαμβανομένης και της μεθόδου του λεγόμενου «ταχύ μετασχηματισμού» (Rapid Re ή Ra-Re). Αυτή πάντως οπωσδήποτε εισάγει σε σκέψη προς αντίληψη σχετικά με την αναμηχάνευση θέματα, όπως:

- Στρατηγικές επιχειρηματικών διαδικασιών
- Αντιλήψεις και προσδοκίες των πελατών
- Προσθετικές αξίες ιδιότητες των βασικών διαδικασιών
- Δυνατότητες για ριζική αλλαγή
- Μειονεκτήματα των τρεχουσών διαδικασιών
- Δυνατότητες συνδυασμού και ολοκλήρωσης των διαδικασιών
- Συμπληρωματικός ρόλος των βοηθητικών διαδικασιών
- Χρήση και αναμόχλευση για το σκοπό αυτό της τεχνολογίας
- Οργανωτική ανασυγκρότηση και διοίκηση διαδικασιών
- Κατάσταση και εμπλουτισμός των ανθρώπινων πόρων
- Όραμα και εναλλακτικές εφαρμογές μετά από την εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών.

Πέρα όμως από τη σκέψη ή και την ανάπτυξη νέου τρόπου σκέψης στα θέματα αυτά, όπου συντελεί το Ra-Re, παραμένουν προς απάντηση ερωτήματα όπως: πώς θα διαχωριστούν και θα αποβληθούν οι μη σημαντικοί περιορισμοί, με ποιο τρόπο θα αξιολογηθούν οι διαθέσιμες δυνατότητες, πώς θα γίνει κατανοητή η φύση και οι συνέπειες των αλλαγών, κτλ.

Ένατον. Κριτήριο χαρακτηρισμού μιας μεθοδολογίας ως «καλής» σε σχέση με το αντικείμενο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης συνιστάται να είναι το κατά πόσον αυτή θα είναι σε θέση να παράγει ένα σχέδιο εφαρμογής (implementation plan) ή να αναπτύξει ένα πλέγμα σκέψεων που θα οδηγήσει σε ένα επόμενο παρόμοιο σχέδιο. Αν δεν υπάρξει επαρκής τεκμηρίωση στο πώς θα γίνει εφικτή η απαραίτητη επιχειρηματική αλλαγή, δεν μπορεί να ελπίζεται ότι θα επιτευχθεί, ούτε ότι θα τύχει έγκρισης και χρηματοδότησης η σχετική μελέτη. Εν τέλει, με χρήση της κατάλληλης μεθοδολογίας, είναι εφικτό να προκύψει σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική περίπτωση, τι είναι απαραίτητο να συμβεί, γιατί αυτό θα πρέπει να συμβεί, με ποιο τρόπο θα συμβεί, τι χρειάζεται να χρησιμοποιηθεί για να συμβεί, σε χρόνο, πόρους, διαχείριση και κόστος, με απτά ποσοτικά αποτελέσματα (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 24).

Δέκατον. Προσεγγίσεις με βάση τη διαίσθηση καθοιονδήποτε τρόπο δεν μπορούν να ελπίζουν στην αχαλίνωτη φαντασία για επίτευξη ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Ακόμη και αν είναι γνωστό το τι θέλει κάποιος, το πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί, παραμένει ένα αναπάντητο «μυστήριο», που ατυχώς δεν μπορεί να βασιστεί σε «επιφοίτηση». Κίνδυνοι επίσης ανακύπτουν και από την άλλη ακραία μέθοδο, δηλαδή την αντιγραφή της δημιουργικής σκέψης και φαντασίας των μικροοργανισμών και των απλών διαδικασιών στην πολύπλοκη διαδικασία της αναμηχάνευσης. Η δημιουργική σκέψη και φαντασία των μικροοργανισμών και των απλών διαδικασιών έχει έλλειμμα πειθαρχίας, μεθόδου και συλλογικής δράσης και είναι αδύνατον να αναπαραχθεί ή να ελεγχθεί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και περιέχει ανεπαρκή στοιχεία για θεμελίωση μιας επιχειρηματικής περίπτωσης και βάση για ένα αξιόπιστο και εφαρμόσιμο επιχειρηματικό σχέδιο.

Ενδέκατον. Η πραγματιστική μέθοδος έρευνας εκλαμβάνεται ορθά ως «γέφυρα» που συνδέει τα δεδομένα σε διαθέσιμους πόρους (inputs) με τους στόχους (objectives) της επιχείρησης, συντελώντας στην αποτελεσματική χρήση των πόρων σε ανεπάρκεια. Ειδικότερα, η επιχειρηματική έρευνα αποτελεί τη βάση της οργάνωσης και της αποτελεσματικής επιχειρηματικής λειτουργίας. Η μεθοδολογία του BPR συνίσταται σε ένα πλέγμα κανόνων που χρησιμοποιούνται ως

καθοδηγητικά πλαίσια, μέχρι το σημείο που διασφαλίζεται ευκαμψία (flexibility). Δηλαδή, οι κανόνες αυτοί δεν πρέπει να είναι τόσο δύσκαμπτοι που να επιβάλλουν παρωπίδες στην έρευνα και παγίδευση της φαντασίας του ερευνητή. Αντίθετα, συνιστάται μια βήμα προς βήμα αναλυτική διαδικασία αναζήτησης λύσεων στο ζωτικό έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε περιβάλλον σύγχρονης τεχνολογίας (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 22). Λόγω πολυπλοκότητας του προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και «ελλείμματος πείρας», το πρόβλημα της ριζικής αναμηχάνευσης των επιχειρήσεων σε περιβάλλον σύγχρονης τεχνολογίας Logistics αποτελεί κυριολεκτικά θέμα μεθόδου έρευνας και εφαρμογής (Dutta Soumitra and Jean-Franscois Manzoni, 1999, σελ. 3-4).

Δωδέκατον. Οι προσπάθειες ριζικής ανασυγκρότησης της επιχείρησης για αποτελεσματική προσαρμογή στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες, αποτελούν έργο (project) που υπάγεται στο λεγόμενο «μάνατζμεντ έργων» (project management) (Burge Roy, 1994, Μαλινδρέτου Β. Π., 1997) και μπορεί να ενταχθεί ειδικότερα στα λεγόμενα «μεγάλα έργα» σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης (Θεοφανίδης Στ., 1987, σελ. 62). Ως «έργο των έργων» χρειάζεται εξαιρετικά ένα πλαίσιο αναφοράς ή ένα ολοκληρωμένο υπόδειγμα (integrated model), στα οποία θα εντάσσονται οι προσπάθειες μετασχηματισμού των επιχειρήσεων (Dutta Soumitra and Jean-Franscois Manzoni, 1999, σελ 4-5).

Δεκατοτρίτον. Το θέμα επιλογής της μεθόδου έρευνας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης προϋποθέτει επίσης επαρκή αντίληψη της διαθέσιμης τεχνογνωσίας σε ότι αφορά τις επιστημονικές μεθόδους. Για το λόγο αυτό στη παράγραφο 4 γίνεται σύντομη αναφορά στις κυριότερες μεθόδους επιστημονικής έρευνας, με δυνατότητα πληρέστερης ενημερότητας στη διαθέσιμη σήμερα παρημίν βιβλιογραφία (Θεοφανίδης Στ., 1998, σελ. 128-83).

Δεκατοτέταρτον. Η επαρκής αντίληψη της μεθόδου περιλαμβάνει την παράθεση και ακριβή χρήση της *επιστημονικής ορολογίας* (Θεοφανίδης Στ., 1998, σελ. 28-29). Στα πλαίσια αυτά, στη παράγραφο 3 παραθέτονται οι κυριότεροι τεχνικοί όροι σχετικά με το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα μελέτη.

Δεκατοπέμπτον. Η επιλογή μεθόδου έρευνας στην παρούσα μελέτη στηρίζεται επιπλέον σε *επισκόπηση της βιβλιογραφίας* για την μέχρι σήμερα εφαρμογή πρωτοβουλιών με σκοπό το ριζικό μετασχηματισμό επιχειρήσεων στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας (βλέπε κεφάλαιο 2). Εντοπίζεται η διαφοροποίηση των μεθόδων που έχουν εφαρμοστεί και τα κοινά σημεία τους, κατά πόσον συνοδεύονται με εξ αρχής επαναθεώρηση διαφόρων πλευρών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και κατά πόσον οι πρακτικές που εφαρμόζονται ανταποκρίνονται στο νέο πλέον επιχειρηματικό περιβάλλον και στις νέες τεχνολογίες.

Δεκατοέκτον. Επισημαίνεται ότι κοινός τόπος των μέχρι τώρα μελετών του θέματος είναι η αναγνώριση της ανάγκης για σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές, ο χειρισμός της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης ως σύνθετου έργου και η ανάγκη αναπροσανατολισμού των επιχειρήσεων σε αναβάθμιση των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR, από το αγγλικό Business Process Re-engineering). Ειδικότερα, η μέθοδος του BPR επικεντρώνεται στην *ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών* (business processes), με σκοπό την αντικατάσταση των συμβατικών επιχειρηματικών οργανογραμμάτων και τρόπου λειτουργίας, με ένα σύστημα συγκεκριμένων δράσεων (activities) που συνδέουν άμεσα τις εισροές με τα κέντρα εσόδων, τους πελάτες της επιχείρησης και τις απαιτήσεις των αγορών (μεταλλασσόμενο αποτέλεσμα, «κινούμενος στόχος»). Η κρίσιμη, ωστόσο, σπουδαιότητα του παράγοντα των διαδικασιών και της δυναμικής έννοιας της έρευνας ως σωρευτικής διαδικασίας ανακύκλωσης της γνώσης, έχει επισημανθεί με σαφήνεια και καθαρότητα στην ελληνική βιβλιογραφία.

Δεκατοέβδομον. Η επαρκής αντίληψη και ο εντοπισμός των πραγματικών επιχειρηματικών αναγκών υποβοηθείται σημαντικά με την παρουσίαση του *νέου διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος*, στο οποίο καλούνται να προσαρμοστούν με ριζικό μετασχηματισμό σήμερα οι επιχειρηματικές μονάδες, και των εξελίξεων στη διάρκεια της τελευταίας 25ετίας που συνετέλεσαν στη διαμόρφωσή του (κεφάλαιο 3).

Δεκατοόγδοον. Η παρούσα μελέτη περιλαμβάνει επίσης μια *συγκριτική παρουσίαση των μεθόδων* που έχουν εφαρμοστεί με σκοπό τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό και την επιχειρηματική προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό

περιβάλλον και τεχνολογίες. Από τη σύγκριση αυτή επιβεβαιώνεται ότι έχει υπάρξει διαφοροποίηση των μεθόδων που έχουν εφαρμοστεί με σκοπό τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό. Ειδικότερα επισημαίνεται ότι η μέθοδος του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (TQM) (Θεοφανίδης Στ., 1998 Γ') έχει χρησιμοποιηθεί αυτοτελώς ή με ενσωμάτωσή της στο BPR, στα πλαίσια της αξιοποίησης ολόκληρης της διαθέσιμης τεχνολογίας, που υπάγεται στην τεχνογνωσία ως γνώση του τι και με ποιο τρόπο (know-how and know-what). Διότι, η *άμεση ανάλυση* και η αποτελεσματική αντιμετώπιση του πραγματικού προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης κρίνεται εφικτή με βάση την επιμελημένη αξιοποίηση της διαθέσιμης σύγχρονης τεχνογνωσίας, με πειθαρχία στους θεμελιακούς οικονομικούς κανόνες και αρχές (π.χ. θεμελιακό οικονομικό αξίωμα, αρχή της εξειδίκευσης, κτλ).

Δεκατοέναντον. Η παρούσα μελέτη του προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης περιλαμβάνει επίσης εμπειρική διερεύνηση της εφαρμογής BPR, πρώτον, με βάση τρεις έρευνες, δύο για τις επιχειρήσεις από το χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η μία έρευνα έχει διεξαχθεί από την P-E International Consulting, η άλλη από το Πανεπιστήμιο Cranfield (Αγγλία) σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Northeastern (ΗΠΑ), με χορηγό το αμερικανικό Γραφείο Συμβούλων Μάνατζμεντ Mercer και η τρίτη από το Claremont Technology Group και το Πανεπιστήμιο Nova Southeastern (ΗΠΑ) (κεφάλαιο 6). Δεύτερον, γίνεται παρουσίαση τριών περιπτώσεων εταιριών από το χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (κεφάλαιο 7) και τρίτον, οκτώ ελληνικών εταιριών (κεφάλαιο 8).

Εικοστό. Είναι φανερό ότι η παρούσα μελέτη έχει διεξαχθεί ως διαδικασία εξατομίκευσης του προβλήματος της απαραίτητης σήμερα ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και των τεχνικών ανάλυσης και απόκτησης γνώσης για την αποτελεσματική επίλυσή του, *χωρίς προηγούμενη δέσμευση* και προτίμηση σε κάποια μέθοδο έρευνας και μέθοδο σχεδιασμού και μάνατζμεντ. Με τον τρόπο αυτό προσδοκάται η κατάλληλη εξατομίκευση και επαρκής καθοδήγηση, με σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, που περιλαμβάνουν βασικά την τεχνολογία (από όλες τις διαθέσιμες πηγές πληροφόρησης, βιβλία, άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά, τον Τύπο, πηγές Internet, κτλ.) και την ποιοτική διάσταση

του ανθρώπινου παράγοντα (επίπεδο εξειδίκευσης και πρακτική εμπειρία στο χώρο του μανάτζμεντ και τις σύγχρονες τεχνολογίες, όραμα και φαντασία του ερευνητή, κτλ).

Εικοστοπρώτον. Βάσει της προόδου της μελέτης γίνεται επεξεργασία και διατύπωση ενός *σχεδίου-πλαισίου* με σκοπό τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης με συνθήκες τοπικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπου επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας Επιχείρησης (κεφάλαιο 10).

Εικοστοδέυτερον. Περαιτέρω, γίνεται διηθητική διερεύνηση των προϋποθέσεων και των συνθηκών για επίτευξη *συνεχούς επιχειρηματικής προόδου* (κεφάλαιο 11). Ειδικότερη έμφαση δίνεται στο κατά πόσον η διασφάλιση των προϋποθέσεων αυτών συνδέεται με τη μέθοδο που επιλέγεται στην έρευνα και την εφαρμογή της αναμηχάνευσης από την επιχείρηση κατά περίπτωση.

Εικοστοτρίτον. Η μαζική προσφυγή στο BPR στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας σε διεθνές επίπεδο, σηματοδοτείται με την πιεστική αναζήτηση κατάλληλων μεθόδων επιχειρηματικής προσαρμογής, στα πλαίσια της τεχνολογικής «έκρηξης» και της ριζικής αλλαγής του «τοπίου» του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζουν την εποχή μας. Ωστόσο, λόγω απότομης εξάπλωσης (diffusion) της εφαρμογής της στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας του 20ού αιώνα, η BPR εκλαμβάνεται ενίοτε ως «πανάκεια», «συνταγή», ή ως απλή υπόθεση, με συνέπεια να συνοδεύεται ακόμη με τις «παιδικές ασθένειες» της νηπιακής και εφηβικής της ηλικίας. Λόγω της μικρής ηλικίας της BPR, υπάρχει θέμα κατά πόσον η διαφοροποίηση αποτελεσμάτων οφείλεται σε μη επαρκή θεωρητική θεμελίωση, σε μεθοδολογικά κενά της έρευνας ή σε ανεπάρκειες στη φάση της εφαρμογής. Πάντως, χωρίς επαρκώς θεμελιωμένη μέθοδο έρευνας, υπάρχει η παγίδα, παρά τον όγκο του έργου των διαρθρωτικών αλλαγών της επιχείρησης, αυτές να στηρίζονται σε «γυάλινα πόδια». Το ζωτικό έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης συνίσταται στη θεμελίωση μιας ολοκληρωμένης σειράς βημάτων, με επιλεκτικό δανεισμό από ολόκληρο το σώμα της διαθέσιμης τεχνογνωσίας, με σκοπό την τεκμηρίωση της ανάλυσης και τη διατύπωση ρεαλιστικών συμπερασμάτων και προτάσεων κατά περίπτωση για τον τρόπο αποτελεσματικής επιχειρηματικής προσαρμογής στο νέο

«τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Εικοστοτέταρτον. Η μεθοδολογία, ως διαδικασία επιλογής της κατάλληλης μεθόδου, έχει σκοπό την *καλύτερη αντίληψη* του πραγματικού προβλήματος και την πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων εργαλείων για την επίλυσή του. Ειδικότερα, στον εντοπισμό της μεθοδολογίας που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της BPR, η μεθοδολογία θα πρέπει να αποτελέσει ένα σύστημα με σαφείς προδιαγραφές, σε τρόπον ώστε να αποτρέπεται η αυθαιρεσία και τα άλματα στην έρευνα του σύνθετου αυτού πραγματικού προβλήματος και να συντελείται ουσιαστική πρακτική συμβολή σε δυσεπίλυτες καταστάσεις. Αυτό ενδεικτικά περιλαμβάνει τα εξής (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 25-6):

- Αντιμετώπιση κατάστασης με σαφείς επιχειρηματικούς στόχους και στρατηγικές.
- Θεώρηση της εξυπηρέτησης του πελάτη ως βασικού οδηγού δράσης.
- Εντοπισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και σύνδεση με τους στόχους.
- Εξατομίκευση των διαδικασιών που είναι προσθετικές αξίας και των βοηθητικών.
- Διασφάλιση ορθής χρήσης των διαθέσιμων τεχνικών διοίκησης, ώστε να αξιοποιείται ποιοτικά το διαθέσιμο πληροφοριακό υλικό και οι «παραδόσεις».
- Διευκόλυνση της ανάπτυξης των αντιλήψεων που συμβιβάζονται με ριζοσπαστικές τομές και όχι αυξητικές βελτιώσεις.
- Μελέτη λύσεων που περιέχουν καθοριστικό ρόλο στην αναβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα και της τεχνολογίας για την επίτευξη των αλλαγών.
- Ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης επιχειρηματικής περίπτωσης με πειστική πληροφόρηση και επιχειρηματολογία στους αποφασίζοντες.
- Ανάπτυξη ενός λειτουργικού σχεδίου εφαρμογής με συμπερίληψη των πηγών και του χρονοδιαγράμματος που θα ακολουθήσει την έγκρισή του.

Εικοστοπέμπτον. Η χρησιμοποίηση σωστής μεθοδολογίας στο BPR μπορεί να προσδοκάται βάσιμα ότι θα επιφέρει πολλαπλά θετικά αναμενόμενα αποτελέσματα (expected results) στην επιχείρηση. Καταρχήν παρέχει τη χαρτογράφηση που θα αποτελέσει οδηγό της ορθής διαδρομής ή διαύλου επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων. Διαφοροποιείται από τη μεθοδολογία που περιγράφει ένα προκαθορισμένο αποτέλεσμα και το τι θα επέλθει με την επίτευξή του. Καθιστά ειδικότερα εφικτή την ανάπτυξη πλήρων και συνεπών απαντήσεων όπου θέτονται σωστές ερωτήσεις στο ερευνηόμενο θέμα. Η πληροφόρηση είναι χρήσιμη καθαυτή αλλά δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως υποκατάστατο των πραγματικών θεμάτων και να περιορίζει τις απαραίτητες προσπάθειες των αναλυτικών διαδικασιών που αποτελούν την πεμπτουςία της ορθής μεθοδολογίας.

Ο καθοδηγητικός ρόλος της μεθοδολογίας του BPR δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως ένας άκαμπτos κατάλογος κανόνων που θα ακολουθείται με απόλυτη ακρίβεια και βεβαιότατα χωρίς ανάπτυξη της σκέψης. Καθόσον η μεθοδολογία δεν επιτρέπει και ακόμη περισσότερο δεν ενθαρρύνει την σκέψη, οι απαντήσεις θα είναι αυτές που προκαθορίζονται από το συντάκτη της μεθοδολογίας.

Η μελέτη της κατάλληλης μεθοδολογίας στο θέμα της αναμηχάνευσης της επιχείρησης αφορά στην προσδοκία ότι αυτή θα χαρακτηρίζεται από εμπλουτισμό του ανθρώπινου δυναμικού και χρήση της τεχνολογίας ως βασικών παραγόντων που κάνουν εφικτή τη ριζική αλλαγή. Αυτό εκ πρώτης όψεως φαίνεται αντιφατικό, ως ασυνεπές με την άποψη ότι η μεθοδολογία περιορίζεται σε οδηγό της αναλυτικής σκέψης, χωρίς προκαθορισμό των παραγόντων της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Ωστόσο, μάλλον δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο, πρώτον, λαμβανομένων υπόψη των δραστικών αλλαγών που έχουν συμβεί από την εποχή της «βιομηχανικής επανάστασης», οπότε η βελτίωση της παραγωγικότητας επιτυγχάνονταν μονοδιάστατα με μεγαλύτερη εξειδίκευση της εργασίας. Δεύτερον, η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας απαιτούσε εποπτεία και έλεγχο των εργαζομένων, με προσανατολισμό στην επεξεργασία λεπτομερών ελέγχων και εντεύθεν βραδύτητας στις αποφάσεις. Τρίτον, η διαδικασία της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και οι ειδικότερες διαδικασίες που προσθέτουν αξία (σκοποί, ευθύνες, αλληλουχία, κτλ), σημαντικές συντομεύσεις του χρόνου ανταπόκρισης στις αλλαγές των απαιτήσεων των πελατών και των αγορών, είναι θέμα συλλογικής δράσης, καθολικής συμμετοχής και ορθού συντονισμού (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 26-7).

Η μεθοδολογία, όπως κάθε τι που περιλαμβάνεται στην επιχειρηματική έρευνα, λαμβάνεται ως αντικείμενο επιστημονικής αμφισβήτησης και κριτικής αξιολόγησης. Αυτό προϋποθέτει επαναθεώρηση όλων των στοιχείων που χρησιμοποιούνται από μηδενική βάση (zero basis), ώστε να υπάρξει εμβάθυνση και διείσδυση για ανασύνταξή τους. Η ανάγκη αυτή βρήκε αναγνώριση πρόσφατα παρ' ημίν, όσον αφορά στη μελέτη και το σχεδιασμό των συστημάτων και διαδικασιών της επιχείρησης από μηδενική βάση (Σιφνιώτη Κ., 1999). Έτσι, η μεθοδολογία προσέγγισης της μελέτης εμπεριέχει και το ίδιο το θεματικό της πεδίο.

Για το καθένα από τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στη μελέτη αυτή, έχουν γίνει εκτεταμένες μελέτες και υπάρχει μεγάλος θεωρητικός αντίλογος. Η μελέτη αυτή λόγω του πρακτικού σκοπού που έχει θέσει, περιορίζεται στη βαθύτερη δυνατή διείσδυση στο πολύπλοκο πραγματικό πρόβλημα που διαλαμβάνει, αποφεύγοντας τον αποπροσανατολισμό στον εκτεταμένο διάλογο της ορολογίας ή σε επιδεικτική παράθεση πολυάριθμης πρόσφατης αρθρογραφίας κτλ. που συντελεί στη δημιουργία εντυπώσεων, συχνά σε βάρος της μεθοδολογικής θεμελίωσης του BPR.

Η μεθοδολογία βοηθά στην ανάπτυξη σωστών απαντήσεων με προσοχή στη θέση σωστών ερωτημάτων στα θέματα που εξετάζονται στη μελέτη αυτή. Βέβαια, η σημασία της μεθοδολογίας ως «οδηγού», διαφοροποιείται από την καταγραφή μιας σειράς κανόνων που θα πρέπει να ακολουθούνται απόλυτα, τυπολατρικά και άκαμπτα. Αυτό δύσκολα μπορεί να θεωρηθεί ως ανάλυση και ανάπτυξη της σκέψης. Εφόσον η μεθοδολογία δεν επιτρέπει και δεν ενθαρρύνει τη σκέψη, ανακύπτουν κίνδυνοι παγίδευσης σε απαντήσεις που έχουν ενσυνείδητα ή όχι προκαθοριστεί.

3. Ορολογία

Η αποσαφήνιση των βασικών εννοιών έχει σημαντική σπουδαιότητα γενικά στην επιστημονική έρευνα. Η σημασία της ορολογίας έγκειται στο ότι αυτή διευκολύνει την αντίληψη της ήδη συσσωρευμένης τεχνογνωσίας και κατά συνέπεια έχει ερευνητικό, διδακτικό και πρακτικό ρόλο, δίνοντας το πλαίσιο των κανόνων και αρχών επί των οποίων θα στηριχθεί η επιστημονική έρευνα ενός συγκεκριμένου θέματος. Κατά συνέπεια θεμελιώνει πειθαρχία της ερευνητικής διαδικασίας, συνέπεια σε επίπεδο εφαρμογής, κτλ. Ειδικότερη σπουδαιότητα έχει η ορολογία στην περίπτωση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, λόγω της συνθετότητας του προβλήματος, της πρωτοτυπίας του και της εντεύθεν ανάγκης για βαθύτερη διείσδυση στα θέματα που ανακύπτουν κατά την πρακτική εφαρμογή της επίλυσής του (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ 7).

Υπάρχει βεβαίως ορισμένος αντίλογος στο θέμα της ορολογίας, κατά πόσον αυτή μπορεί να αποτελέσει αυτοτελώς την πιο κατάλληλη μέθοδο της επιστημονικής επιχειρησιακής έρευνας, δηλαδή να διεξαχθεί με βάση τον αντίλογο και μόνο γύρω

από την ορολογία. Η άποψη για στήριξη της έρευνας κατά κύριο λόγο στην ορολογία, με λεπτομερειακή παρουσίαση όλων των ορισμών των σχετικών στοιχείων και του μεταξύ τους αντίλογου στη βιβλιογραφία, ανταποκρίνεται περισσότερο στη βασική έρευνα σε θεωρητικό επίπεδο παρά στην εφαρμοσμένη επιχειρησιακή έρευνα, ως ουσιαστική διαλεκτική διαδικασία (βλέπε σχετικές έννοιες παρακάτω). Εν τούτοις, λόγω του πρακτικού σκοπού της μελέτης αυτής και του ότι σε περιόδους ραγδαίων αλλαγών *εναλλάσσονται οι ρόλοι* σε μια ταχέως ανακυκλούμενη διαδικασία και διασπώνται τα στεγανά μεταξύ θεωρίας και πράξης, η ορολογία χρησιμοποιείται επιβοηθητικά στην έρευνα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι λεπτομέρειες και ο αποπροσανατολισμός από το κύριο σώμα του αντικείμενου, εδώ της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Η αναφορά ωστόσο στην επικρατούσα ορολογία στο αντικείμενο της παρούσας μελέτης δεν θα πρέπει να παρερμηνευτεί ως υποβάθμιση της σημασίας της τήρησης σε *ερευνητικό αρχείο* της λεπτομερειακής περιγραφής της ορολογίας των σχετικών εννοιών. Διότι, το πρόβλημα της σωστής χρήσης των όρων και της αποσαφήνισης του ορισμού των βασικότερων εννοιών που χρησιμοποιούνται στη μελέτη αυτή, είναι υπαρκτό. Η επικρατούσα ορολογία περιέχει επαρκή αναφορά στο ουσιαστικό τους περιεχόμενο, όσο είναι απαραίτητο για τη θεμελίωση του ολοκληρωμένου χαρακτήρα της προσέγγισης στη μελέτη αυτή. Κριτήριο είναι η λεπτομέρεια μέχρι το σημείο όπου δεν γίνεται παρέκκλιση και αποπροσανατολισμός από το κύριο αντικείμενο της μελέτης, που εδώ είναι η ανάλυση του σύγχρονου πραγματικού προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και η αναζήτηση της γνώσης-αλήθειας για την ορθή επίλυσή του. Έτσι, διευκολύνεται η διείσδυση στη διαδικασία της αναμηχάνευσης της επιχείρησης, με επαρκή αποσαφήνιση του θεμελιακού στόχου της διαρκούς βελτίωσης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και των επιχειρηματικών επιδόσεων με διαφοροποίηση των κατά περίπτωση συνθηκών.

Ειδικότερα, στο θέμα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης υπάγονται πρώτον, όροι που αφορούν θεμελιώδη θέματα της διοικητικής επιστήμης στα οποία έχει κατά βάση ξεπεραστεί ο εκτεταμένος θεωρητικός αντίλογος και αναφέρονται πλέον στη διεθνή βιβλιογραφία ως αρχές και κανόνες, π.χ. όροι όπως «αξία», πηγές αξίας, θεμελιακό οικονομικό αξίωμα, έννοια της παραγωγικότητας, κ.ο.κ. Δεν υπάρχει έτσι ανάγκη για λεπτομερειακή ανάμιξη στον εκτεταμένο αντίλογο περί τα θέματα αυτά.

Δεύτερον, υπάρχουν ορισμένοι νέοι όροι σε σχέση με το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, όπως π.χ. αναμηχάνευση, διαδικασίες, δραστηριότητες, που όμως ανάγονται σε ήδη καθιερωμένους όρους, όπως συστήματα, οργάνωση, σχεδιασμός, κτλ, ώστε και γι' αυτούς να μη ανακύπτουν σοβαρά προβλήματα. Οι κυριότερες από τις έννοιες που κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν εδώ, είναι πιο συγκεκριμένα οι παρακάτω:

Επιστημονική Έρευνα

Επιστημονική Έρευνα (Scientific Research) είναι η ενσυνείδητη ή προγραμματισμένη πνευματική δραστηριότητα-ενέργεια, με σκοπό κάποιο αποτέλεσμα ή συμπέρασμα στο συγκεκριμένο πρόβλημα που εξετάζεται, που θα οδηγήσει τελικά στη Γνώση ή Αλήθεια ή σε κάποια ικανοποιητική προσέγγιση για την επίλυσή του. Από την έννοια αυτή της Επιστημονικής Έρευνας απορρέουν ορισμένες ανάγκες και προϋποθέσεις, όπως κανόνες, πηγές και μέθοδος έρευνας, που διευκολύνουν την επιχειρησιακή έρευνα και την υπέρβαση της σύγχυσης γύρω από απ' αυτήν, που δεν είναι σπάνια. Ειδικότερα, η επιχειρησιακή έρευνα αποτελεί την αφετηρία για τον εντοπισμό του συγκεκριμένου πραγματικού κατά περίπτωση προβλήματος και της ανάλυσης που θα οδηγήσει στον εντοπισμό του βέλτιστου τρόπου επίλυσής του, στα πλαίσια των στόχων της επιχείρησης. Ακόμη πιο ειδικότερα, στην περίπτωση των επιχειρηματικών έργων συνιστάται η διεξαγωγή μελέτης εφικτότητας (feasibility study), βάσει της οποίας αξιολογείται ένα έργο και θεμελιώνεται το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Θεοφανίδης Σταύρος, 1987, κεφάλαιο 3).

Μέθοδος Επιστημονικής Έρευνας

Η Επιστημονική Μέθοδος (Scientific Method) αποτελεί το κυριότερο στοιχείο και τη βάση στην οποία στηρίζεται η διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης Επιστημονικής Έρευνας. Ειδικότερα, η Μέθοδος αποτελεί την πορεία ή τη διαδικασία μέσω της οποίας επιδιώκεται η αποκάλυψη της Γνώσης-Αλήθειας σε ότι αφορά στο συγκεκριμένο πρόβλημα που εξετάζεται, με σκοπό την υποβοήθηση της επίλυσής του. Η μεθοδολογία (methodology) υποβοηθεί στον εντοπισμό και στην επιλογή της ορθής Μεθόδου Επιστημονικής Έρευνας. Η μεθοδολογία υπάγεται στο αντικείμενο της μεθοδογνωσίας σαν υποδομή τεχνογνωσίας που δίνει δυνατότητες και ικανότητα

επιλογής της μεθοδολογίας και βάσει αυτής, της πιο κατάλληλης μεθόδου ανάλυσης του συγκεκριμένου θέματος που ερευνάται.

Μάνατζμεντ:

Η οργάνωση των υλικών και ανθρώπινων πόρων, ώστε να διασφαλίζεται η σωστή εργασία από σωστούς ανθρώπους, στο σωστό χρόνο και με το σωστό τρόπο, σε σχέση με τους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας. Ο όρος Μάνατζμεντ (Management) ως τομέας της διοικητικής επιστήμης από τις αρχές του 20ού αιώνα (Taylor), σε ευρεία έννοια, ενσωματώνει την τρέχουσα διαχείριση και τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο εφαρμογής των επενδυτικών σχεδίων έργων, υπό την ευθύνη της διοίκησης και της ηγεσίας της επιχείρησης. Ο όρος Ηγεσία (Leadership) δεν συμπίπτει αναγκαία με τη διοίκηση και κατά συνέπεια για αναλυτικούς σκοπούς συνιστάται η διάκρισή της (Θεοφανίδης Σταύρος, 1999), ειδικότερα σε περιπτώσεις προβλημάτων διαρθρωτικών αλλαγών, όπως είναι η επιχειρηματική BPR (ειδικός ρόλος ευρηματικότητας, ενδεχόμενου ταλέντου, διορατικότητας και ενόρασης της Ηγεσίας). Κατά συνέπεια, λόγω κοινής επιχειρηματικής βάσης ότι στα πραγματικά προβλήματα υπάρχει μια «άριστη λύση», η εφαρμογή του BPR έχει να αποδείξει την ταυτότητα, τον ολοκληρωμένο χαρακτήρα και την υπεροχή της ή μη, σε σχέση με τις διαθέσιμες σύγχρονες μεθόδους μάνατζμεντ και την επιλεκτική συντονισμένη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων τους. Ωστόσο υπάρχει διάκριση ανάμεσα στις επιδόσεις (βλέπε παρακάτω) των επιχειρηματικών στελεχών και στις επιδόσεις της επιχείρησης συνολικά (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999).

Νέο Επιχειρηματικό περιβάλλον

Πρόκειται για ένα συνολικά νέο επιχειρηματικό περιβάλλον (new corporate environment) που αφορά στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, στις αγορές και στις απαιτήσεις τεχνογνωσίας και εξειδίκευσης. Επιγραμματικά εδώ ο όρος «νέο επιχειρηματικό περιβάλλον» με την ευρεία του έννοια, εκλαμβάνεται συχνά ότι περιλαμβάνει και τις νέες τεχνολογίες που είναι αποτέλεσμα της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου στη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου. Η εναρμόνιση και επαρκής προσαρμογή στις ανάγκες του «νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος» αποτελούν καθολικό αίτημα της εποχής μας. Αυτό αναλύεται σε φυσικό, τεχνολογικό

και κοινωνικό περιβάλλον. Το επιχειρηματικό περιβάλλον διέπεται παρόμοια από τον «φυσικό νόμο» της ισορροπίας στο περιβάλλον και της εναρμόνισης του ανθρώπινου «όλου» στο ευρύτερο σύνολο που το περιβάλλει (ολιστική προσέγγιση του πραγματικού αιτήματος της εποχής).

Αναμηχάνευση της επιχείρησης:

Ορίζεται ως μέθοδος ανάλυσης και εφαρμογής, με σκοπό τη «ριζοσπαστική αναμηχάνευση» (radical re-engineering) ολόκληρου του πλέγματος των επιχειρηματικών διαδικασιών για επίτευξη ουσιαστικής προόδου στην εναρμόνιση στο «νέο επιχειρηματικό περιβάλλον» και μέσω αυτής στην επίτευξη βελτιώσεων των επιδόσεων σε όρους ποιότητας, εξυπηρέτησης των πελατών και κόστους. Στηρίζεται βασικά στην πληροφορική τεχνολογία και στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα με αποκεντρωτική συλλογική εργασία και επιδιώκει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και της αποδοτικότητάς της (Bartol Kathrin M. & David C. Martins, 1998, σελ. 594, Logistics Focus, Volume 5, No 6, July-August 1997).

Ειδικότερα, ο όρος επιχείρηση (business) δεν έχει περιοριστική αλλά διασταλτική έννοια. Μ' άλλα λόγια, η αναμηχάνευση δεν αφορά μόνο τις επιχειρηματικές μονάδες, αλλά είναι εφαρμόσιμη και σε «οργανώσεις» με οιαδήποτε νομική μορφή και ιδιοκτησιακό καθεστώς, με ιδιωτικοοικονομικά όμως πάντοτε κριτήρια. Το θέμα είναι ότι τα κριτήρια αυτά επιβάλλονται από το «νέο επιχειρηματικό περιβάλλον» και είναι εφικτό να εφαρμοστούν με ορισμένες βασικές προϋποθέσεις οικονομικής και διοικητικής ανεξαρτησίας, σε τρόπον ώστε η διοίκηση να έχει αυτοτέλεια και την ευθύνη για την αποτελεσματική προσαρμογή στο περιβάλλον αυτό. Οι προϋποθέσεις πάντως αυτές συναρτούνται με το ιδιοκτησιακό καθεστώς, τον τρόπο χρηματοδότησης των ΔΕΚΟ και ευρύτερα των ΝΠΔΔ και της ελευθερίας εισόδου στον κλάδο (Osborne David and Ted Gaebler, 1993, Μαλινδρέτου Β., 1998). Άλλο θέμα είναι η τεχνολογική αποτελεσματικότητα μιας οικονομικής μονάδας και άλλο αν από λόγους υστέρησης της ανάπτυξης και της αποτελεσματικής λειτουργίας των αγορών, κοινωνικής πολιτικής, κτλ, παρεμβάλλονται στρεβλώσεις που επιδεινώνουν το μηχανισμό των τιμών και δυσχεραίνουν τη σύγκλιση των αγορών και των επιχειρήσεων στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

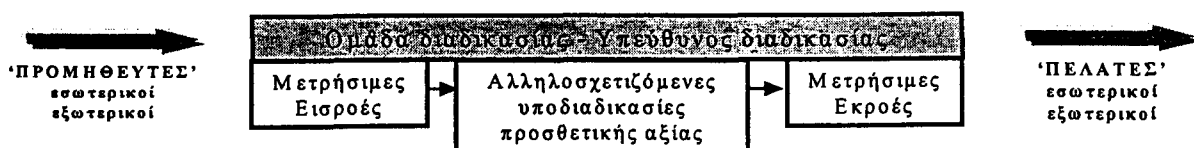
Έργο αναμηχάνευσης:

Η επιχειρηματική αναμηχάνευση εκλαμβάνεται ως έργο (re-engineering project) και μάλιστα ως σύνθετο έργο που εξατομικεύεται σαφέστερα με ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά με τα οποία διαφοροποιείται από το συμβατικό σχεδιασμό (engineering) έργων. *Πρώτον*, αφορά και καλύπτει ολόκληρο το κύκλωμα των επιχειρηματικών λειτουργιών και τις τεχνικές και διοικητικές διαδικασίες, από τις προμήθειες υλικών και υπηρεσιών μέχρι την παράδοση των προϊόντων/υπηρεσιών στους πελάτες και ακόμη περαιτέρω την παρακολούθηση της απρόσκοπτης χρήσης τους από αυτούς. Κατά συνέπεια, διαφοροποιείται από τα συμβατικά έργα, που έχουν κάποιο συγκεκριμένο ειδικό σκοπό, π.χ. την επέκταση ή αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας, την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας στην παραγωγή, κτλ. *Δεύτερον*, περιλαμβάνει την εκ βαθέων ριζική και ολική αναμόρφωση της επιχείρησης και όλων των συνθετικών στοιχείων της αλυσίδας της προσφοράς (supply chain), με στόχο την επίτευξη σημαντικής αύξησης των επιδόσεων της. *Τρίτον*, επιδιώκει επιτεύγματα ζωτικού χαρακτήρα για την επιχείρηση, με κριτήριο το κατά πόσον αυτά θα είναι συνολικά επαρκή για την ανάκτηση της ανταγωνιστικότητας και της θέσης και παρουσίας της επιχείρησης στην αγορά ή και στην περαιτέρω βελτίωσή της. *Τέταρτον*, έχει μακροπρόθεσμη προοπτική τη διασφάλιση και διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης και παρουσίας της επιχείρησης στην αγορά, σε πλαίσιο ενός ρευστού και μεταλλασσόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογιών. *Πέμπτον*, λόγω του μακροπρόθεσμου διαρκούς χαρακτήρα του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, αυτό διαφοροποιείται από τα συμβατικά έργα που έχουν συνήθως ορισμένο κύκλο ζωής και αποπεράτωσης. *Έκτον*, εξ αντικειμένου κρίσιμο και καθοριστικό ρόλο-κλειδί στην αποστολή του έργου της αναμηχάνευσης για την επιχείρηση έχει η επιχειρηματική έρευνα κατά περίπτωση και η ενσωμάτωσή της στις επιχειρηματικές διαδικασίες, με σκοπό τη διασφάλιση επαρκών προϋποθέσεων για το έργο της διαρκούς επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, ως νέου στοιχείου ζωτικής πλέον σημασίας για την επιχείρηση. *Έβδομον*, ο χειρισμός του BPR ως έργου, το εντάσσει κατ' αρχήν στο μανάτζμεντ έργων και περαιτέρω στο λεγόμενο μανάτζμεντ της αλλαγής (change management). Έτσι, το έργο της αναμηχάνευσης αποσκοπεί στη ριζική επιχειρηματική αλλαγή που στηρίζεται σε ένα σχέδιο αλλαγής (change plan), παρ' ότι

υπάγεται κατά βάση στη συλλογιστική του επιχειρηματικού σχεδιασμού έργων (project planning). Εντοπίζει κατά συνέπεια τις στρατηγικές και προσθετικές αξίες διαδικασίες, με ειδικό στόχο την επιχειρηματική αλλαγή και κύριο σκοπό την αύξηση των επιχειρηματικών επιδόσεων.

Διαδικασίες:

Η επιχειρηματική αναμηχάνευση με σκοπό τη σύγκλιση, προσαρμογή και εναρμόνιση στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που μάλιστα είναι μεταβαλλόμενο, είναι νοητή ως μια συνεχής διαδικασία (continuing process) που έχει παρομοιωθεί με την αέναη εναλλαγή ύλης-ενέργειας, σύμφωνα με το δεύτερο νόμο της θερμοδυναμικής και το λεγόμενο «φαινόμενο της εντροπίας». Κατά συνέπεια, η επιχειρηματική αναμηχάνευση στηρίζεται στο λεπτομερειακό εντοπισμό και τη χαρτογράφηση των διαδικασιών μιας συγκεκριμένης επιχείρησης που καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα της, από τις εξωτερικές προμήθειες μέχρι τη διάθεση των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει αυτή στους πελάτες ως πηγές των εσόδων της. Ο αναπροσανατολισμός στις διαδικασίες της επιχείρησης διευκολύνει την επικέντρωση στη βαθμιαία βελτίωσή της καθεμιάς και συνολικά, ως εργαλείου ελαχιστοποίησης των εισροών και μεγιστοποίησης των εκροών ως πηγών εσόδων αυτής. Εναλλακτικά, με τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, η διοίκησή της στοχεύει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης του κεφαλαίου που δεσμεύεται από τους μετόχους της, σε πλαίσια επιχειρηματικού κινδύνου και αβεβαιότητας για το αποτέλεσμα. Ως διαδικασία ορίζεται μία σειρά αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων (activities) που μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές (Michael Hammer and James Champy, 1993), όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.1.



Σχήμα 1.1 – Τυπική διαδικασία επιχείρησης

Λόγω της κεντρικής σημασίας του όρου “διαδικασία”, χρήσιμο είναι να σημειωθεί η

αρχική έννοια του όρου που υποδηλώνει τα διάφορα στάδια και φάσεις, την αλληλουχία και τη σχέση μεταξύ τους για την εκτέλεση κάποιου έργου. Διότι αυτή είναι εναρμονισμένη και εντάσσεται στο σχεδιασμό και στο χρονοπρογραμματισμό της εκτέλεσης έργων, κτλ. Ωστόσο, στη διάρκεια της τελευταίας έχει σημειωθεί σε επίπεδο διεθνούς πρακτικής ριζικός επανακαθορισμός της παραδοσιακής προσέγγισης των εμπορικών συναλλαγών, που καλύπτει πλείστες πλευρές της επιχειρηματικής συγκρότησης (Banfield Emiko, 1999, σελ 33-4).

Η επιχειρηματική αναμηχάνευση ως διαδικασία και οι επιμέρους διαδικασίες της επιχείρησης, περιέχουν στοιχεία συνέχειας σωρευτικού χαρακτήρα, νέων αντιλήψεων, συμπεριφοράς και τρόπου ζωής και επαγγελματικής και επιχειρηματικής ανάδειξης και αναγνώρισης βάσει επιπέδου εξειδίκευσης, καθιέρωσης, καταξίωσης και σταθερών επιδόσεων (βλέπε παρακάτω). Σε αντιδιαστολή παραμένουν οι παραδοσιακές προσεγγίσεις, τα πρότυπα κυκλικής διαδρομής και βραχυπρόθεσμες στρατηγικές. Σημειώτέον ακόμη ότι με την πάροδο του χρόνου ο όρος “διαδικασία” έχει υποστεί ορισμένες αλλοιώσεις λόγω μακράς χρήσης του. Έτσι, ο όρος αυτός έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στο δίκαιο, στη νομοθεσία και στη δικονομία, για την επίλυση διαφορών και την εφαρμογή των νόμων. Με την έννοια αυτή ο όρος “διαδικασία” πήρε τυπική διάσταση στο πεδίο ρύθμισης των σχέσεων των Πολιτών και αυτών με το Κράτος, τη Δημόσια Διοίκηση και τις Δημόσιες Επιχειρήσεις. Με τη χρήση αυτή, υπήρξε ορισμένη ταύτιση του όρου με τη διόγκωση της γραφειοκρατίας, που όμως αποτελεί εμπόδιο και αντικίνητρο στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και διαδικασιών για έργα επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης και προόδου. Μ’ άλλα λόγια, ο όρος ήρθε αντιμέτωπος με το ουσιαστικό του περιεχόμενο.

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και των σύγχρονων μεθόδων του μάνατζμεντ και πιο πρόσφατα του BPR, και την αλλαγή «τοπίου» του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, την “απορρυθμοποίηση” (deregulation), κτλ, ο όρος “διαδικασία” έχει αναβαθμιστεί και ανακτήσει καθοριστική σημασία, ως επίκεντρο των πρωτοβουλιών προσαρμογής στο νέο “τοπίο” επιχειρηματικού και επαγγελματικού περιβάλλοντος. Γενικότερα, ο όρος “διαδικασίες” χρησιμοποιείται από το σύγχρονο μάνατζμεντ και έχει επίσης κρίσιμη ουσιαστική σημασία στο χώρο της επιλογής μεταξύ επενδύσεων και επενδυτικών έργων, μέσα σε πλαίσια συνθηκών κινδύνου και αβεβαιότητας

(Μαλινδρέτου Β. Π., 2000).

Ο εντοπισμός των διαδικασιών της επιχείρησης για το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης αποτελεί αντικείμενο της σύστασης μιας ομάδας αναμηχάνευσης (redesign team) με διαλειτουργική αποστολή την περιγραφή της υφισταμένης οργανωτικής συγκρότησης, τις απαραίτητες διαδικασίες, τις διοικητικές ανάγκες της νέας οργάνωσης και τα κενά που υπάρχουν (gap analysis) προς κάλυψη (Banfield Emiko, 1999, σελ. 338-9). Η εκτέλεση της αποστολής της ομάδας αναμηχάνευσης υποβοηθείται από την τυχόν προϋπαρξη ομάδων προμηθειών και αναγκών σε διοικητικό και τεχνικό ανθρώπινο δυναμικό.

Οι διαδικασίες της επιχείρησης ταξινομούνται με διάφορα κριτήρια κύρια σε:

- *στρατηγικές διαδικασίες (strategic processes) και σε μη στρατηγικές διαδικασίες (non-strategic processes).*
- *βασικές και μη βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες (core/non-core processes).*
- *διαδικασίες προσθετικές αξίας (value-added processes) και μη προσθετικές αξίας (non value-added processes).*
- *διοικητικές διαδικασίες (management processes) και τεχνικές διαδικασίες (technical/grid processes).*

Συνήθως εντοπίζονται 4-5 βασικές διαδικασίες και πολλαπλάσιος αριθμός δραστηριοτήτων, ενώ υπάρχει η άποψη ότι τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα είναι ανάλογα με τον αριθμό των διαδικασιών που εξατομικεύεται το έργο της αναμηχάνευσης (Mchugh Patrick et. al., 1995, σελ. 59). Ωστόσο, οι κατατάξεις των διαδικασιών λόγω αλληλεξάρτησης μεταξύ τους, είναι επικαλυπτόμενες αλλά και διαφοροποιούμενες. Π.χ. η διάκριση ανάμεσα σε βασικές και μη βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες δεν συμπίπτει πλήρως με τη διάκριση σε στρατηγικές και μη στρατηγικές διαδικασίες. Επίσης, η διάκριση σε προσθετικές και μη προσθετικές αξίας διαδικασίες έχει πρακτικό αντίκρισμα στο πόσο σημαντική είναι η συμβολή μιας διαδικασίας στην συνολική προστιθέμενη αξία από την επιχείρηση, διότι η συνέχιση μιας διαδικασίας, που δεν προσθέτει διόλου αξία, αποτελεί σπατάλη πόρων και επιβάρυνση του επιχειρηματικού κόστους.

Στρατηγικές διαδικασίες:

Στρατηγικές διαδικασίες (strategic processes) είναι οι διαδικασίες που εκλαμβάνονται ως σημαντικές για τους στόχους της επιχείρησης, τη θέση της στη αγορά και γενικότερα τη στρατηγική της επιχείρησης (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ 24).

Διαδικασίες προσθετικής αξίας:

Διαδικασίες προσθήκης αξίας ή προσθετικές αξίας (value adding processes) είναι οι διαδικασίες που θεωρούνται σημαντικές για τις ανάγκες των πελατών και για τις οποίες ο πελάτης είναι διατεθειμένος να καταβάλλει την τιμή τους (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 25).

Βασικές διαδικασίες:

Το BPR εκλαμβάνεται συνήθως ως επικεντρωμένο στις «βασικές διαδικασίες» (core processes) για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ωστόσο, λόγω συμπληρωματικότητας των διαδικασιών της επιχείρησης και το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες, η διάκριση αυτή πρόκειται να μας απασχολήσει ιδιαίτερα, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να αναζητούν τις διαδικασίες που διαθέτουν συγκριτικά πλεονεκτήματα, στις οποίες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα με συνεχή εξειδίκευση και ποιοτική αναβάθμιση. Η επικέντρωση όμως αυτή προϋποθέτει σύμμετρη (ισόρροπη) παράλληλη ανάπτυξη προμηθευτριών επιχειρήσεων στις «μη βασικές διαδικασίες», που προσφέρουν υπηρεσίες με σχετικά χαμηλό κόστος και τιμές και υψηλή ποιότητα (outsourcing), που όμως δεν συμβαίνει αυτόματα στην απαραίτητη έκταση, με συνέπεια όπως θα δούμε αργότερα, να περιπλέκονται τα πράγματα.

Είναι προφανές ότι πρωταρχικό στόχο των επιχειρήσεων αποτελεί η αναμηχάνευση των διαδικασιών που είναι πιο σημαντικές για την επιχείρηση και αυτές οι διαδικασίες χαρακτηρίζονται ως **βασικές, στρατηγικές και προσθετικές αξίας** (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996). Ωστόσο, το κρίσιμο θέμα είναι κατά πόσον υπάρχει επάρκεια της επιχειρηματικής ηγεσίας και διοίκησης για τον καθορισμό των νέων στόχων και για την αποτελεσματική υλοποίησή τους

(Θεοφανίδης Στ., 1999, ειδικότερα κεφάλαιο 0, τμήμα 3, σελ. 37-42).

Επιδόσεις:

Ο όρος επίδοση ή επιδόσεις (σε αντιστοιχία με τον αγγλικό όρο performance), ως στοιχείο σύγκρισης εδώ των επιτευγμάτων με τους επιχειρηματικούς στόχους, αποτελεί οργανικό στοιχείο ολοκλήρωσης της αλυσίδας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, με επιβράβευση ή αποτυχία του στη φάση της εφαρμογής. Οι επιδόσεις ορίζονται συμβατικά ως το αποτέλεσμα μιας σειράς συγκεκριμένων, σχεδιασμένων και συντονισμένων ανθρώπινων δράσεων για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων με εφαρμογή της θεμελιακής οικονομικής αρχής, ως ελαχιστοποίησης των πόρων για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα [τεχνολογική αποτελεσματικότητα (efficiency)] και ως μεγιστοποίησης της απόδοσης τους [χρηματοοικονομική αποδοτικότητα (effectiveness) του κεφαλαίου των μετόχων]. Οι επιδόσεις δηλαδή συμπεριλαμβάνουν και εμπεριέχουν τόσο την τεχνική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα όσο και την αποδοτικότητα ως επιτεύξεις με τους ελάχιστους πόρους, σύμφωνα με τους στόχους του επιχειρηματικού σχεδίου (Bartol Kathryn M., David C. Martin, 1998, Koontz Harold and Heinz Weihrich, 1990, σελ. 10). Διότι, σχετικά υψηλές επιδόσεις παραγωγικότητας της επιχείρησης, μπορεί να αντισταθμίζονται από υψηλή κοστολόγηση και χαμηλή ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα του κεφαλαίου (σημασία της ανάπτυξης και της αποτελεσματικότητας των αγορών).

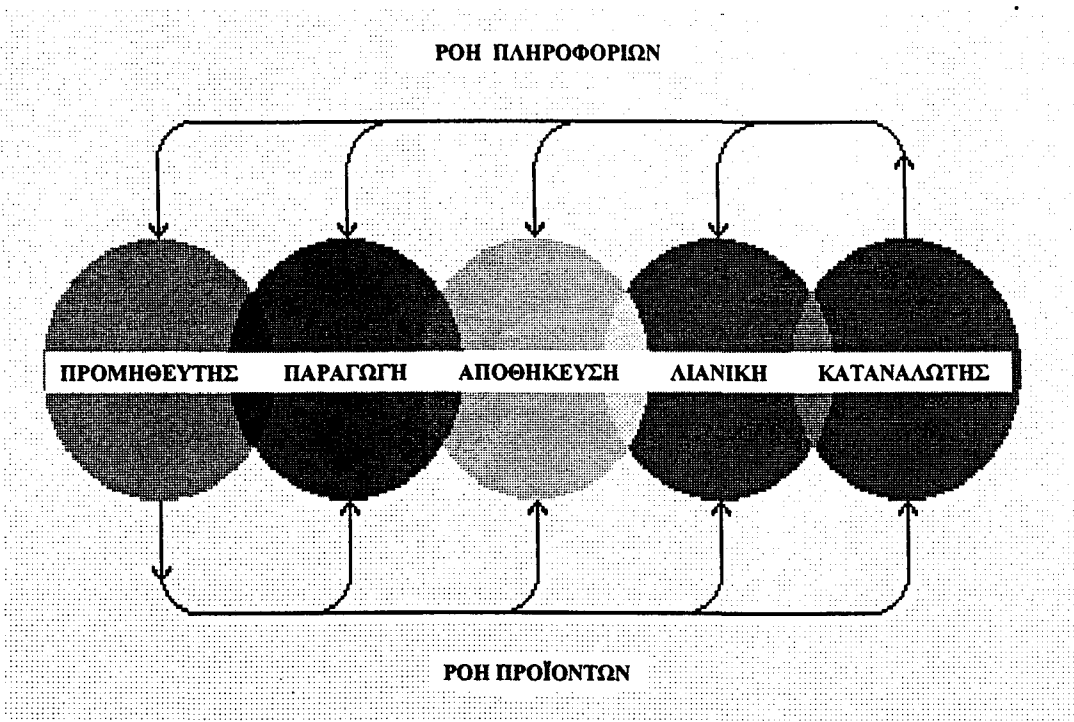
Ειδική σημασία για το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης έχει η διάκριση σε ex-ante επιχειρηματικές επιδόσεις ως στόχοι και σε ex-post έλεγχο της επίτευξής τους. Διότι, από την επιλογή σωστών στόχων επιδόσεων και το βαθμό επίτευξής τους, εξαρτάται η ανταγωνιστικότητα και η θέση της επιχείρησης στην αγορά. Για την επιλογή των στόχων επιδόσεων, γίνεται συχνά προσφυγή σε επιδόσεις που έχουν ήδη επιτευχθεί από ομοειδείς επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει επιχειρηματική αναμηχάνευση (benchmarking), ενώ στην επίτευξή τους αποβλέπει συνολικά το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Συνήθεις διακρίσεις των επιδόσεων είναι σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες, σε επιδόσεις ανά προϊόν/υπηρεσία, διοικητικές μονάδες, στελέχη και της επιχείρησης συνολικά, κτλ.

Οργανωτική Δομή:

Ο όρος οργανωτική δομή (organisational structure) ή «οργάνωση» με τη συμβατική έννοια της επιχειρηματικής συγκρότησης σε λειτουργίες, έχει χαρακτηριστικό ορισμένη συγκρότηση και διατήρησή της σαν πλαίσιο του λειτουργικού και διοικητικού συστήματος, για σχετικά μακρά χρονική περίοδο. Ωστόσο, τα συμβατικά οργανωτικά σχήματα δοκιμάζονται σήμερα αντιμετωπίζοντας την «πρόκληση» ριζικής ανασύνταξης, με κριτήριο πλέον όχι μόνο τις συνήθεις διακρίσεις σε συγκεντρωτική και αποκεντρωτική οργάνωση, αλλά με *βάση τις διαδικασίες* για αύξηση των επιδόσεων προς επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, με νέες συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογιών (Hammer and Champy, 1993). Εν τούτοις, η επιχειρηματική οργάνωση συνεχίζει να έχει ουσιαστική αποστολή τη διαρθρωτική συγκρότηση, λειτουργικότητα και την ανάγκη συντονισμού, βάσει του οποίου αντιμετωπίζονται οι αντιθέσεις, ρυθμίζονται οι διαφορές και αξιολογούνται οι επιχειρηματικές επιδόσεις. Το οργανωτικό σχήμα περιέχει και την ανεπίσημη δομή εξουσίας και διαπλέκεται με το μάνατζμεντ και την επιχειρηματική ηγεσία.

Εφοδιαστική:

Η αναμηχάνευση της επιχείρησης συνίσταται στην προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και στην αποτελεσματική χρησιμοποίησή τους. Στα πλαίσια αυτά η εφοδιαστική (Logistics) με ευρεία έννοια εκφράζει τις νέες τεχνολογίες των δικτύων σε επίπεδο επιχείρησης και τον τρόπο που εφαρμόζονται αυτές από την επιχειρηματική ηγεσία προκειμένου να επιτευχθεί η μεγίστη συμβολή της τεχνολογίας στο έργο της αναμηχάνευσης της επιχείρησης. Με την έννοια αυτή η εφοδιαστική εντάσσεται στη επιχειρηματική στρατηγική των ροών (flows), διακίνησης και αποθήκευσης πρώτων και ενδιάμεσων υλών κλπ. υπηρεσιών από τους προμηθευτές και της παραγωγής τελικών προϊόντων από την επιχείρηση μέχρι την προώθησή τους στους τελικούς καταναλωτές (Martin Christopher, 1985, 1998). Κατά συνέπεια, τα Logistics υπάγονται στο σχεδιασμό και στον έλεγχο της ροής των προϊόντων που ξεκινά από τους προμηθευτές, περνά στην παραγωγή από την επιχείρηση και καταλήγει στους τελικούς καταναλωτές (Σιφνιώτης Κ., 1997). Ως σύστημα ροών αυτή απεικονίζεται παραστατικά στο σχήμα 1.2.



Σχήμα 1.2– Logistics: σχεδιασμός, έλεγχος και εκτέλεση της ροής των προϊόντων

Η συγκρότηση μιας ομάδας εφοδιαστικού ανασχεδιασμού (logistics redesign team) έχει σκοπό το σχεδιασμό και το συντονισμό σε θέματα, όπως οι παραγγελίες των πελατών, οι προμήθειες, η αποθήκευση αποθεμάτων, και την επίτευξη των στόχων μείωσης του κόστους και αύξησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών (Banfield Emiko, 1999, σελ. 339-41).

Ευελιξία-Ευκαμψία:

Οι όροι ευελιξία/ευκαμψία (flexibility) αποτελούν γενικότερο στοιχείο στην επιχειρησιακή έρευνα και στη συλλογιστική του σύγχρονου μάνατζμεντ. Σε ιστορικό περισκόπιο, ο όρος «ευκαμψία» αποτελεί βασικό στοιχείο της έννοιας και της θεωρίας της ανταγωνιστικής αγοράς και του μηχανισμού των τιμών. Παραβλέποντας εδώ το μεγάλο σχετικό θεωρητικό αντίλογο, το θέμα εδώ είναι το κατά πόσον επιτυγχάνεται πράγματι έγκαιρη και έγκυρη ευκαμψία, με την έννοια της ταχύτητας και της ορθότητας επιχειρηματικής προσαρμογής στις μεταβολές των συνθηκών. Διότι η επιχειρηματική μονάδα χαρακτηρίζεται από οργανωτική δυσκαμψία (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 18), ενώ θα πρέπει να προλαμβάνει συνεχώς τους ανταγωνιστές της. Αυτό συνεπάγεται ειδική

σπουδαιότητα της ευελιξίας στην ανάλυση του BPR λόγω της φύσης του ως έργου και της μεταβλητότητας των συνθηκών επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των τεχνολογιών. Αυτή θεωρείται ότι προάγεται με ένα καλά θεμελιωμένο επιχειρηματικό σχέδιο και σύστημα επικοινωνίας, για διευκόλυνση ταχείας προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, με την έννοια ότι δεν είναι βασικά η ταχύτητα που προκαλεί ένταση, αλλά αντίθετα το “έλλειμμα” προετοιμασίας στο νέο ρυθμό και την ταχύτητα των καιρών.

Η **ευκαμψία** προσαρμογής προϋποθέτει συστηματική και συνεχή παρακολούθηση των αλλαγών στο μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, με σκοπό την έγκαιρη και έγκυρη αξιοποίηση των νέων ευκαιριών. Η διαφοροποίηση της επιχειρηματικής ευκαμψίας συνδέεται με την ικανότητα της ηγεσίας και της διοίκησης της επιχείρησης, την εισαγωγή ενός συστήματος συνεχούς πληροφόρησης της διοίκησης και την συγκρότηση «ομάδων αλλαγών» που παρέχουν δυνατότητες συνεχούς επαναπροσδιορισμού και προσαρμοστικότητας, με έγκαιρες και σωστές ενέργειες. Η έλλειψη των προϋποθέσεων αυτών αποστερεί την επιχείρηση από το βασικό άξονα της διαδικασίας βαθμιαίας προσαρμογής στους μακροπρόθεσμους στόχους και από ένα συμπληρωματικό μηχανισμό, «άμεσης κρούσης» για την αξιοποίηση απρόβλεπτων εξελίξεων, με βάση την προσεκτική παρακολούθηση των αλλαγών στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Συλλογική εργασία:

Ο όρος συλλογική εργασία (teamwork) και συνεργασία έχει αναγνωριστεί ως βασικός συντελεστής της επιστημονικής έρευνας (Θεοφανίδης Στ., 1999, σελ. 53-6). Εξ άλλου, το έργο της ολικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης θεωρείται ανέφικτο με συγκεντρωτική οργάνωση και χωρίς ευρύτερη συμμετοχή και ουσιαστική συνεργασία. Ουσιαστικά, η επιχειρηματική αναμηχάνευση συνίσταται στην ανάπτυξη συνεργασιών στη θέση των μέχρι τώρα αντιθετικών σχέσεων, με κοινότητα σκοπών την προσαρμογή στις απαιτήσεις του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των νέων τεχνολογιών. Με τα σχήματα μικτών συνεργατικών/ανταγωνιστικών εταιρικών σχέσεων (όρος col-retition) που προέρχεται από σύντμηση των όρων συνεργασία (collaboration) και ανταγωνισμός (competition), επιτυγχάνονται πολλαπλασιαστικά συνεργικά αποτελέσματα (synergy effects) σε όρους περιορισμού του κόστους

βελτίωσης της ποιότητας και του βαθμού εξυπηρέτησης των πελατών, οικονομίες κλίμακας, κτλ. Ειδικότερα, επισημαίνεται ο ρόλος της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (training) με σκοπό την προσαρμογή και καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο όπως προαναφέρθηκε εκλαμβάνεται με την τεχνολογία, ως οι δυο πυλώνες της αποτελεσματικής εφαρμογής του BPR. Η αναστελέχωση, η Συλλογική Εργασία (Teamwork) και η συγκρότηση Ομάδων Αλλαγής (Change Teams) έχουν καθοριστική σημασία στη Διοίκηση του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και της «εφοδιαστικής στρατηγικής» (strategic sourcing), ως μοχλός του επιχειρηματικού μετασχηματισμού (διεξοδική ανάλυση, βλέπε, Banfield Emiko, 1999, κεφάλαιο 8, σελ 167-87).

Διαρθρωτική αλλαγή:

Η επιχειρηματική αναμηχάνευση αποτελεί γνήσια και ολοκληρωμένη διαρθρωτική αλλαγή (structural change) σε επίπεδο καταρχήν επιχειρηματικής μονάδας, δεδομένου ότι συμπεριλαμβάνει ριζική ανασυγκρότηση όλων των δομών και των διαδικασιών εντός αυτής και σε ότι αφορά στις σχέσεις της με το επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο όρος αυτός εμπεριέχει όλους τους παράγοντες και τις προϋποθέσεις για την επίτευξη της διαρθρωτικής αλλαγής, καθόσον αυτή αναγνωρίζεται ως ζωτικής σημασίας για την επιχειρηματική μονάδα, ή και ευρύτερα σε επίπεδο επιχειρηματικών κλάδων και εθνικών οικονομιών (οπότε χρησιμοποιείται συχνά ο όρος στον πληθυντικό, ως διαρθρωτικές αλλαγές). Υπάρχει σαφής διαφοροποίηση από έστω και τις συνεχόμενες οριακές αλλαγές με σημαντικό σωρευτικό αποτέλεσμα, που όμως «κτίζεται» πάνω στις υφιστάμενες δομές, μεταφορικά χωρίς διασφάλιση της αντοχής της κατασκευής. Η επιχειρηματική αναμηχάνευση αποτελεί την καθαυτό διαρθρωτική αλλαγή σε επιχειρηματικό και σε ευρύτερο επίπεδο. Δεν υπάρχει επομένως λογική συνέπεια ανάμεσα στον όρο της(ων) διαρθρωτικής(ών) αλλαγής(ών) και στη διατήρηση οποιωνδήποτε συνθηκών και περιοριστικών παραγόντων για την επίτευξή της(ους), όπως π.χ. χρηματοδοτικό ή ιδιοκτησιακό καθεστώς που δεν επιτρέπει την οικονομική και διοικητική ανεξαρτησία που είναι απαραίτητη για την πραγμάτωσή της(ους).

4. Κύριες Μέθοδοι Επιστημονικής Έρευνας

Το θέμα της επιλογής της πιο κατάλληλης μεθόδου έρευνας προϋποθέτει επαρκή γνώση των διαθεσίμων μεθόδων. Για λόγους αποφυγής αποπροσανατολισμού από το αντικείμενο της παρούσας έρευνας, εδώ γίνεται αναφορά στις κυριότερες κατηγορίες μεθόδων έρευνας και συνιστάται η προσφυγή στη διαθέσιμη βιβλιογραφία (Θεοφανίδης Στ., 1998, κεφάλαιο 2, σελ. 123-213). Η αναφορά εδώ είναι χωριστή σε ότι αφορά τρεις επικρατέστερες μεθόδους, τη σωματική διαλεκτική, την επαγωγική/αναλυτική και την απαγωγική/παραγωγική και πολύ σύντομη αναφορά στις υπόλοιπες πιο γνωστές μεθόδους, με επικέντρωση τελικά στη σύγχρονη κατά περίπτωση μέθοδο (Θεοφανίδης Στ., 1998, σελ. 149-52) στην οποία εντάσσεται η μέθοδος που έχει επιλεγεί στην παρούσα μελέτη. Η επαρκής ερμηνεία πραγματικών καταστάσεων δεν αποκλείεται να έχει γενικότερη εμβέλεια και να οδηγήσει στη διατύπωση υποδειγμάτων τα οποία γίνονται αποδεκτά ως θεωρητικές ερμηνείες, «υποθέσεις», σχολές, κτλ, και στη συνέχεια δοκιμάζονται σε επίπεδο εφαρμοσμένης έρευνας συγκεκριμένων περιπτώσεων. Το κύριο θέμα είναι:

1. Κατά πόσον η ερμηνεία που διατυπώνεται από μια επιστημονική έρευνα εκπροσωπεί πράγματι γενικότερες καταστάσεις, ώστε να δικαιούται να διεκδικήσει αναγνώριση και σφραγίδα της θεωρίας και
2. Κατά πόσον έχει εφαρμοστικότητα μια θεωρία, όταν σημειώνονται ριζικές αλλαγές των πραγματικών συνθηκών που είχε στηριχτεί η διατύπωσή της, όπως συμβαίνει στην εποχή μας.

Ειδικότερα, με τις δραστικές αλλαγές που συμβαίνουν σήμερα στην τεχνολογία και στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η έρευνα της επιχειρηματικής προσαρμογής επικεντρώνεται κατευθείαν στη φύση των πραγματικών προβλημάτων και στο πώς αυτά μπορούν να εξηγηθούν και να αντιμετωπιστούν, με επιστράτευση της τεχνολογίας και της επιστήμης και επιλογή των κατάλληλων μεθόδων για το σκοπό αυτό. Συχνά έτσι γίνεται λόγος για *ρεαλιστική προσέγγιση* (realistic approach), *ανάλυση* και ερμηνεία πραγματικών καταστάσεων.

Οι θεωρητικές ερμηνείες δίνουν συχνά ειδική βαρύτητα σε κάποιο παράγοντα, ως βασική αιτία των εξελίξεων. Έτσι, οι χρήστες των θεωρητικών υποθέσεων

παγιδεύονται ασυναίσθητα όχι σπάνια στη μονοδιάστατη αιτιοκρατία και τη «μερική ανάλυση» (partial analysis) που στηρίζονται στην υπόθεση *ceteris paribus*, δηλαδή ότι οι λοιποί παράγοντες παραμένουν αμετάβλητοι. Με τον τρόπο όμως αυτό καταλήγουμε σε «απροσδιοριστία» (indeterminacy), με την έννοια ότι για την ίδια πραγματική κατάσταση, μπορούμε να καταλήξουμε σε εντελώς διαφορετικά μέχρι αντίθετα συμπεράσματα, ανάλογα με ποιος παράγων θεωρείται εναλλακτικά καθοριστικός και ποιοι δευτερεύοντες παράγοντες των εξελίξεων.

Η χρήση μονοδιάστατα θεωρητικών υποδειγμάτων πέφτει όχι σπάνια στην παγίδα της πρότασης εφαρμογής μονοδιάστατων και αποσπασματικών λύσεων μερικού χαρακτήρα. Διότι, δανειζόμενοι αβασάνιστα θεωρητικές προσεγγίσεις στην πράξη, οδηγούμαστε σε ανάλυση και διατύπωση συμπερασμάτων και προτάσεων, που ίσως βρίσκονται σε διάσταση με τις σύγχρονες συνθήκες ραγδαίας τεχνολογικής προόδου και μεταβολής «τοπίου» του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, που εμπεριέχει πολυμεταβλητά προβλήματα και προβληματισμούς. Άρα, χρειάζεται προσεκτική επιλογή των μεταβλητών και ανάλυση και αναζήτηση των μεταξύ τους δυναμικών αλληλεξαρτήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, η συλλογιστική που στηρίζεται σε απλοϊκή αιτιοκρατία, δηλαδή από την αιτία στο αποτέλεσμα, είναι στατική και μονοδιάστατη. Παρ' όλα αυτά, χρήσιμο είναι να αξιοποιούμε τον πλούτο των γνώσεων που έχει συσσωρευτεί μέχρι σήμερα. Όχι δηλαδή καθολική, προκατειλημμένη και αβασάνιστη απόρριψη, αλλά αντίθετα λελογισμένη χρήση της συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας. Διότι, στην πράξη η απόρριψη και η άγνοια δεν διευκολύνουν την ενεργό γενική συμμετοχή στο κοινό αποτέλεσμα που επιδιώκεται μέσω του BPR. Δεν συνιστούνται δηλαδή ακραίες προσεγγίσεις του τύπου «ναι ή όχι», αποδοχής ή απόρριψης της συμβολής των μέχρι σήμερα προσεγγίσεων και της διαθέσιμης τεχνογνωσίας, αλλά βαθύτερη διείσδυση χωρίς προκατάληψη στην εξ αντικειμένου πολυσύνθετη φύση των πραγματικών επιχειρηματικών προβλημάτων.

4.1 Διαλεκτική Μέθοδος

Η διαλεκτική μέθοδος εισήχθη από τον κορυφαίο αρχαίο Έλληνα Φιλόσοφο

Σωκράτη προ 2,5 χιλιάδων ετών περίπου. Ειδικότερα, ο εντοπισμός και η αποκάλυψη της Γνώσης- Αλήθειας θεωρείται εφικτός μέσω του λόγου και συγκεκριμένα μέσω της συλλογικής προσπάθειας και του ελεύθερου διαλόγου. Αυτό αποτέλεσε ιστορικό ορόσημο στην ανάπτυξη της επιστημονικής σκέψης, ως απάντηση στην αυθεντία του μονόλογου της προσωκρατικής εποχής.

Η «διαλεκτική» ως μέθοδος έρευνας (βλέπε μεγαλύτερη ανάλυση, Θεοφανίδης Στ., 1998, σελ. 129-34) θεμελιώνει τα πλαίσια αναζήτησης της αλήθειας με ανάπτυξη του λόγου και της σκέψης δια του διαλόγου, μέσω ανάλυσης και σύνθεσης. Με ανάλυση, σύνθεση και ελεύθερο διάλογο, αίρονται βαθμιαία οι αντιθέσεις και προάγεται η αποκάλυψη της «αντικειμενικής» πραγματικότητας, που εκλαμβάνεται ότι αποτελεί την «αλήθεια».

Η διαλεκτική ως συλλογιστική αποτέλεσε «επαναστατική μέθοδο σκέψης», σε σύγκριση με «το σύστημα» και τη μέθοδο σκέψης του μονόλογου της ρητορικής-δογματικής των Σοφιστών που επικρατούσε μέχρι την εποχή του Σωκράτη. Έχει πολυδιάστατες κοινωνικές, πολιτικές και πολιτιστικές προεκτάσεις. Ειδικότερα, στο θέμα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, αυτή μπορεί να εκληφθεί ως βάση της απαραίτητης συνεργασίας όλων των συντελεστών της επιχείρησης, της συγκρότησης Ομάδων Εργασιών, του τρόπου εργασίας των, κτλ.

4.2. Επαγωγική/αναλυτική μέθοδος

Το βασικό πρόβλημα σε επίπεδο επιχειρηματικής έρευνας και εφαρμογής στην πράξη είναι ο τρόπος που συνδυάζονται τα επί μέρους στοιχεία, με σκοπό να επιτευχθεί αριστοποίηση του αποτελέσματος. Για το λόγο αυτό αναφερόμαστε εδώ στη συμβατική επαγωγική μεθοδολογική προσέγγιση.

Ο όρος επαγωγή (induction) προέρχεται από τη λέξη «επί» και το ρήμα «άγω», που σημαίνει κυρίως οδηγώ κάτι πάνω σε κάτι άλλο. Με την επαγωγική μέθοδο απορρέουν γενικότερα συμπεράσματα από μερικότερες περιπτώσεις. Ο όρος έχει πολλές εφαρμογές στα μαθηματικά, στη φυσική (ηλεκτρομαγνητική επαγωγή), στο δίκαιο και στη στρατιωτική επίσημη και στην οικονομική και επιχειρηματική έρευνα.

Η επαγωγή αποτελεί κλασσική μέθοδο στην οποία έχει στηριχτεί η επιστήμη, από τους Πτολεμαίους μέχρι το Νεύτωνα και μετέπειτα. Ο όρος επαγωγή σημαίνει ότι από συγκεκριμένες περιπτώσεις (παραδείγματα, πειράματα, κτλ.) συνάγονται (επάγονται) συμπεράσματα με διεκδίκηση γενικότερης εφαρμογής, ή αλλιώς από το μερικό βαδίζουμε στο γενικό (βλέπε μεγαλύτερη ανάλυση, Θεοφανίδης Στ., 1998, σελ. 134-7). Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει μεγάλο αριθμό περιπτώσεων και αντιπροσωπευτικότητα, σε τρόπον ώστε να είναι εφικτή η συναγωγή συμπερασμάτων ευρύτερης εφαρμογής, σύμφωνα με τους κανόνες της στοχαστικής, πιθανοτικής στατιστικής.

Οι παρατηρήσεις από ομοιογενείς πληθυσμούς είναι αντιπροσωπευτικές καθόσον αντλούνται τυχαία, ενώ αν πρόκειται για μη ομοιογενείς συνθήκες δυσχεραίνεται η συναγωγή συμπερασμάτων ευρύτερης εφαρμογής. Διότι, σύμφωνα με το «νόμο των μεγάλων αριθμών» και το λογισμό των πιθανοτήτων, οι «παρατηρήσεις» θα πρέπει να λαμβάνονται τυχαία από τον πληθυσμό των περιπτώσεων (τυχαία δειγματοληψία).

Οι ερευνητές της επιχειρηματικής, οικονομικής και κοινωνικής έρευνας δεν έχουν κατά κανόνα δυνατότητες για τυχαία πειράματα, στην έκταση που έχει η έρευνα στον τομέα των λεγόμενων «φυσικών επιστημών». Όχι σπάνια έτσι διατυπώνονται συμπεράσματα και προτείνονται «θεωρίες», «υποδείγματα», κτλ., με βάση μια ή μικρό αριθμό παρατηρήσεων (περιπτώσεων), που μάλιστα ίσως δεν είναι τυχαίες.

Για τους παραπάνω λόγους, οι επιχειρηματικές περιπτώσεις εφαρμογών (case studies), σπάνια είναι επαρκείς από μόνες τους για τη θεμελίωση γενικευμένων συμπερασμάτων. Αυτά λοιπόν και οι θεωρητικές ερμηνείες, υποδείγματα, κτλ, μπορεί μεν να περιέχουν κάποια ερμηνευτική συμβολή, αλλά ταυτόχρονα αντανακλούν κατ' ανάγκη τις πραγματικές συνθήκες της περίπτωσης ή της εποχής που αφορούν, χωρίς να αποκλείεται να περιέχουν και ορισμένες διαχρονικές αλήθειες.

Ειδικότερα, λόγω της μικρής ηλικίας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, δεν είναι εύκολο από τα αποτελέσματα της μέχρι τώρα εφαρμογής του να διατυπωθούν

γενικευμένα συμπεράσματα, που αναμένουν απάντηση στο μέλλον.

4.3 Απαγωγική μέθοδος

Η συμβατική απαγωγική/παραγωγική μεθοδολογική προσέγγιση συνοψίζεται στα εξής:

Ο όρος απαγωγή (deduction), σημαίνει τον εντοπισμό ενός γενικού «νόμου», βάση του οποίου διατυπώνονται συμπεράσματα με διεκδίκηση γενικότερης εφαρμογής, ή αλλιώς πορεία από το γενικό στο μερικό, με αφαίρεση και εξαγωγή συμπερασμάτων από το γενικό σε ειδικές περιπτώσεις (βλέπε μεγαλύτερη ανάλυση, Θεοφανίδης Σταύρος, 1998, σελ. 137-9).

Η λεγόμενη απαγωγή αποτελεί μια κλασσική επίσης μέθοδο στην επιστήμη, από την εποχή του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη μέχρι τον Αϊνστάιν και μετέπειτα. Η απαγωγική μέθοδος προϋποθέτει επαρκή αντίληψη γενικών προτύπων συμπεριφοράς και νομοτελειών, σε τρόπον ώστε να θεωρείται εφικτή η συναγωγή συμπερασμάτων ευρύτερης εφαρμογής. Αποδέχεται δηλαδή ότι υπάρχει ορισμένη αντιστοιχία μεταξύ του «μακρόκοσμου» από το σύμπαν μέχρι το «μικρόκοσμο» του ατόμου της ύλης και ότι αυτό εξηγεί την αρμονία, την τάξη, την ισορροπία, κτλ. Αυτό όμως έχει επικριθεί ως απλοϊκό, διότι, η αντίληψη του σύμπαντος δεν είναι γνωστή και βελτιώνεται με την πρόοδο της τεχνολογίας και της ανθρώπινης γνώσης. Έτσι, δεν συμβιβάζεται ανεπιφύλακτα η θεωρία της «δημιουργίας του κόσμου», της «μεγάλης έκρηξης» (big bang), κτλ, με τη θεωρία της σχετικότητας, το φαινόμενο της «εντροπίας», το λεγόμενο «δεύτερο νόμο της θερμοδυναμικής», κτλ.

Για το λόγο αυτό, δεν χάνει τη χρησιμότητά της και η μέθοδος της επαγωγής για τη συναγωγή συμπερασμάτων από πραγματικές παρατηρήσεις, που επιβεβαιώνονται με επανάληψη, ώστε να γίνονται αποδεκτά με σχετική έστω εμπιστοσύνη (στατιστική μέθοδος). Παρ' όλα αυτά, το πρόβλημα παραμένει πάντοτε κατά πόσον η επαναληπτικότητα ανταποκρίνεται επαρκώς στο «νόμο των μεγάλων αριθμών» και το λογισμό των πιθανοτήτων, σύμφωνα με τον οποίο οι «παρατηρήσεις» θα πρέπει να σύρονται τυχαία από ένα πληθυσμό περιπτώσεων. Η

επιχειρησιακή, οικονομική και κοινωνική έρευνα δεν παύει να έχει περιορισμένες δυνατότητες για γενικευμένα συμπεράσματα σε σχέση με την έρευνα στον τομέα των λεγόμενων «φυσικών επιστημών». Με την απαγωγική, εξ άλλου, μέθοδο διατυπώνονται καταρχήν βάσιμα συμπεράσματα και προτείνονται «θεωρίες», «υποδείγματα», κτλ., με την προϋπόθεση ότι οι νομοτέλειες είναι ηλλεγμένες, που κατά κανόνα δεν συμβαίνει.

4.4 Λοιπές Μέθοδοι

Από τις υπόλοιπες ευρέως γνωστές μεθόδους έρευνας, πιο διαδεδομένη είναι η λεγόμενη «υποθετική- παραγωγική μέθοδος». Η μέθοδος αυτή έχει αφετηρία την παρατήρηση, βάσει της οποίας διατυπώνεται κάποιο γενικό συμπέρασμα ή κανόνες γενικής ισχύος, που λαμβάνουν τη θέση θεωρίας ή υποθέσεων και στη συνέχεια ελέγχονται για την αλήθεια τους σε σύγκριση ή αντιπαραβολή με συγκεκριμένες πραγματικές συνθήκες (βλέπε μεγαλύτερη ανάλυση, Θεοφανίδης Σταύρος, 1998, σελ. 139-41).

Η «μέθοδος της διαψευσιμότητας» (falsification) θέτει την επιστημονική αμφισβήτηση και προβαίνει σε έλεγχο της αλήθειας των προτάσεων με βάση το βαθμό αληθοφάνειας και της σηματοδότησης ως επιστημονικών ή όχι. Έτσι, οι προτάσεις έχουν επιστημονικό νόημα, εφόσον μπορούν να επαληθευθούν εμπειρικά με γεγονότα ή την πραγματικότητα. Η μέθοδος αυτή έλκει καταγωγή από τον Αριστοτέλη τον 4ο π. Χ. αιώνα και ανατυπώθηκε από τον Popper το 1959 (βλέπε μεγαλύτερη ανάλυση, Θεοφανίδης Στ., 1998, σελ. 142-44).

Σύμφωνα με τη μέθοδο του «Επιστημονικού Παραδείγματος», ισχυρή επιστημονική μέθοδος είναι αυτή που χρησιμοποιείται ως παράδειγμα (paradigm) και χρησιμεύει ως «υπόδειγμα» (model) που μετατρέπεται βαθμιαία σε «πειθαρχική μήτρα» (disciplinary matrix), δηλαδή ως καθιερωμένη μέθοδος έρευνας και αναζήτησης της αλήθειας. Η μέθοδος αυτή προτάθηκε από τον Kuhn (1962) και χρησιμοποιήθηκε από αυτόν για την ερμηνεία όλων των «επιστημονικών επαναστάσεων», του Κοπέρνικου, του Νεύτωνα, του Αϊνστάιν, και άλλων (βλέπε μεγαλύτερη ανάλυση, Θεοφανίδης Σταύρος, 1998, σελ. 144-5).

Τα «επιστημονικά ερευνητικά προγράμματα» ή μέθοδος του Lakatos προχωρεί πέρα του Kuhn και προτείνει ως επιστημονική μέθοδο αυτήν που καθιερώνεται από την ως τώρα συνέχεια της επιστημονικής δραστηριότητας όλων των επιστημόνων και περιλαμβάνει κατά βάση όλες τις υφιστάμενες θεωρίες και συνδεδεμένες πρακτικές ή επιστημονικά ερευνητικά προγράμματα (Scientific Research Programmes: SRP) (βλέπε μεγαλύτερη ανάλυση, Θεοφανίδης Σταύρος, 1998, σελ. 145-6).

Η αρνητική μέθοδος ή «Ενάντια Μέθοδος» (Against Method) έχει κύριο εκφραστή τον Feyerabend. Σύμφωνα με αυτήν, η μέχρι τώρα πρόοδος της επιστήμης έχει προέλθει από άρνηση και σύγκρουση με τις κατεστημένες αντιλήψεις. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχουν σταθερές διαδικασίες και κανόνες επιστημονικής μεθόδου και όλα είναι αποδεκτά εφόσον οδηγούν σε κάποια πραγματικά αποτελέσματα. Ως άρνηση και θέση εύλογο είναι ότι η τοποθέτηση αυτή έχει γίνει αντικείμενο ισχυρής κριτικής (βλέπε μεγαλύτερη ανάλυση, Θεοφανίδης Στ., 1998, σελ. 147).

4.5 Κατά περίπτωση/ολοκληρωμένη Μέθοδος

Με επίγνωση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων και των δυνατοτήτων των μεθόδων έρευνας που έχουν αναφερθεί, η μελέτη αυτή έθεσε ως στόχο μια **ολοκληρωμένη προσέγγιση**, ως διαδικασία αναζήτησης με **σαφήνεια, ευκαμψία και σωρευτικό ανατροφοδοτικό χαρακτήρα**. Αυτό σημαίνει ότι με σωστά οριζόμενη «μηδενική αφετηρία» και μέθοδο προχώρησε βαθμιαία στην ανάλυση πραγματικών προβλημάτων και καταστάσεων, χωρίς δέσμευση εκ των προτέρων οτιδήποτε, αλλά με τη βάση της λογικής θεμελίωσης και τεκμηρίωσης.

Η ανάγκη για **ολοκληρωμένη προσέγγιση** (integrated approach) της επιστημονικής έρευνας κατά περίπτωση στηρίχθηκε στο ότι δεν υπάρχει «απόλυτη μέθοδος» αλλά μεγάλη διαφοροποίηση αντιλήψεων και απόψεων για την Επιστήμη, τη Μέθοδο και τη Γνώση-Αλήθεια. Ωστόσο, είναι εφικτή η υπέρβαση με συστηματική προσπάθεια και έφεση για αναζήτηση, σε τρόπον ώστε βαθμιαία να υπάρξει αποτελεσματική αξιοποίηση του διαθέσιμου αποθέματος τεχνογνωσίας με σκοπό τη διερεύνηση της επίλυσης πραγματικών προβλημάτων (βλέπε μεγαλύτερη ανάλυση,

Θεοφανίδης Σταύρος, 1998, σελ. 149-55).

Η διαδικασία που απορρέει από την παραπάνω συλλογιστική έχει ιδιαίτερη ανταπόκριση στη φύση του θέματος της παρούσας μελέτης και συγκεκριμένα του προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, όπου τα πάντα θέτονται σε επιστημονική αμφισβήτηση και δοκιμασία, τίποτε δεν είναι αρκετό και απλό και τα πάντα είναι επιλέξιμα για αλλαγή (Champy James, 1995, σελ. 10). Ειδικότερα, η μελέτη αυτή έχει ακολουθήσει τα προβλεπόμενα κύρια στάδια από την προτεινόμενη μέθοδο και συγκεκριμένα:

A. Απομόνωση και εξειδικευμένη ανάλυση των κύριων γεγονότων και ειδικών προβλημάτων που έχουν αυθύπαρκτη οντότητα, όπως επισκόπηση της μέχρι σήμερα έρευνας του θέματος (κεφάλαιο 2), περιγραφή και ανάλυση του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογιών (κεφάλαιο 3), σύγκριση των κυρίων μεθόδων που έχουν εφαρμοστεί για το σκοπό της επιχειρηματικής προσαρμογής (κεφάλαιο 4) και παρουσίαση και κριτική επισκόπηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, ιδιαίτερα στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ελλάδας (κεφάλαιο 6-8).

B. Η ανάλυση του καθενός από τα παραπάνω ειδικά προβλήματα έχει στηριχθεί σε μια πραγματολογική ερευνητική διαδικασία, με εργαλείο την **αναζήτηση** (searching) παραγόντων, την ανάλυση και τον εντοπισμό των μεταξύ τους σχέσεων με τις κατάλληλες έγκυρες επιστημονικές - ερευνητικές μεθόδους κατά περίπτωση.

Γ. Επιδιώχθηκε η **σύνθεση** των συμπερασμάτων της μελέτης σε ένα «όλον» και βάσει αυτών η **επεξεργασία και διατύπωση** ενός σχεδίου επιχειρηματικής συνεργασίας, με σκοπό την υποβοήθηση της επίλυσης του πραγματικού προβλήματος της επιχειρηματικής προσαρμογής σε περιβάλλον καταστάσεων όπου επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας επιχείρησης (κεφάλαιο 10). Επίσης, γίνεται μια συστηματική επαναθεώρηση των **προϋποθέσεων για συνεχή βελτίωση** των επιχειρηματικών επιδόσεων που επιτυγχάνονται, με σκοπό τη διατήρηση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την επίτευξη «αέναης» επιχειρηματικής προόδου (κεφάλαιο 11).

5. Ταυτότητα

Η παρούσα μελέτη έχει επιδιώξει τη διασφάλιση **«ολοκληρωμένου χαρακτήρα»** μέσω μιας **«εμπλουτισμένης»** μεθόδου έρευνας, στα πλαίσια της οποίας έχει τεθεί σε επιστημονική αμφισβήτηση και το ίδιο το BPR, με σκοπό να διερευνηθεί αν αυτό έχει ισχυρή θεμελίωση συγκριτικά με άλλες μεθόδους και κατά πόσον αυτό μπορεί να ενισχυθεί και να επικρατήσει γενικότερα σαν μελλοντική «απάντηση» στο πρόβλημα της επιχειρηματικής προσαρμογής. Ο ουσιαστικά ολοκληρωμένος χαρακτήρας επιδιώχθηκε με μια σωρευτική διαδικασία (cumulative process) έρευνας σε στάδια, **με ισχυρή θεμελίωση στα εξής:**

- ♦ **Επισκόπηση και ανάλυση** του BPR και των κύριων τεχνικών μεθόδων επιχειρηματικής διοίκησης που είναι διαθέσιμες για την επιχειρηματική προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, σε σύγκριση με αυτό. Κριτήρια συγκριτικής αξιολόγησης είναι η ορθολογική και αποτελεσματική αξιοποίηση του συνόλου των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης, η σαφήνεια εντοπισμού και ιεράρχησης των επιχειρηματικών στόχων της προσαρμογής, οι προϋποθέσεις για διαχρονική βελτιστοποίηση (intertemporal optimization), ο σεβασμός και η πειθαρχία στη διαφύλαξη (preservation), στην αναπαραγωγή (reproduction) και στη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων (σε αντιδιαστολή από τη στάση "ληστρικής" εκμετάλλευσης των ανθρώπινων και των φυσικών πόρων με βραχυχρόνιο ορίζοντα και κοντόφθαλμες επιλογές) (κεφάλαια 2 και 4).
- ♦ Παρουσίαση μιας επαρκούς εικόνας του **νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος** ως βάσης για την επαρκή αντίληψη των σύγχρονων πραγματικών συνθηκών και των αναγκών που θεμελιώνουν το «πρόβλημα-πρόκληση» της επιχειρηματικής και επαγγελματικής προσαρμογής. Ειδικότερα, γίνεται μια συνολική προσέγγιση της μεταβατικής φάσης προς τη μεταβιομηχανική «οικονομία των υπηρεσιών», που χαρακτηρίζεται από ραγδαία πρόοδο της τεχνολογίας, διεθνοποίηση των αγορών και βαθμιαία και «αυστηρότερες» απαιτήσεις για ποιότητα των υπηρεσιών των καταναλωτών (κεφάλαιο 3).
- ♦ Παρουσίαση των **κυρίων μεθόδων** που έχουν εφαρμοστεί για την επιχειρηματική

αναμηχάνευση στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στο λεγόμενο «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», στο «Μάνατζμεντ βάσει Στόχων», και στο «Μάνατζμεντ με Εξαιρέσεις». Ειδικό ενδιαφέρον δίνεται στην ποικιλία των εναλλακτικών επιλογών που είναι δυνατές, βάσει διαφοροποίησης των *αντιλήψεων* στα πλαίσια του μάνατζμεντ των επιχειρηματικών αλλαγών (change management). Διότι, αυτές συντελούν σε διαφοροποίηση των προσεγγίσεων και των χειρισμών στην επιχειρησιακή έρευνα (business research), βάσει μελετών εφικτότητας (feasibility studies) και κατ' επέκταση στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, στη χρηματοδότηση (financing) και στην κατασκευή έργων (project implementation). Ειδικότερα επηρεάζεται ο χειρισμός των πραγματικών περιοριστικών παραγόντων (constrains) για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, η διαδικασία του χρονοπρογραμματισμού και το πρόβλημα της κοστολόγησης, του προϋπολογισμού και η ανάλυση κόστους-οφέλους (cost-benefit analysis), ανταποδοτικότητας κόστους, κτλ (κεφάλαιο 5).

- ♦ Παρουσίαση των **αποτελεσμάτων εφαρμογής** του BPR βάσει κυρίως δύο ερευνών εταιριών στην περιοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα αποτελέσματα αναλύονται συνολικά και σε επιμέρους παράγοντες (όπως υπηρεσίες στους πελάτες, πληροφορική τεχνολογία, περιβαλλοντικοί παράγοντες, προμήθειες τρίτων, παράγων κόστους και μέθοδος ABC κοστολόγησης, βελτίωση των επιδόσεων και ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα, με λεπτομερειακή ανάλυση των τριών τελευταίων παραγόντων) (κεφάλαιο 6).
- ♦ Υιοθέτηση **ενιαίας μεθόδου** χειρισμού του έργου του BPR σε όλες τις φάσεις του. Η πρωτοτυπία αυτής ως πρότασης έχει πολλαπλό χαρακτήρα (ερευνητικό, εκπαιδευτικό, διοικητικό, συντονιστικό, κτλ), ώστε να προσδοκάται βάσιμα η δυνατότητα βελτίωσης των αποτελεσμάτων στη φάση της υλοποίησης του έργου της αναμηχάνευσης. Ειδικότερα, αυτή πρόκειται να συντελέσει στη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση του συσσωρευμένου αποθέματος τεχνογνωσίας σε κατά περίπτωση εφαρμογές της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Διότι, με τη θεμελίωση του συλλογικού χαρακτήρα του έργου αυτού στην υψηλή εξειδίκευση της σημερινής τεχνολογίας, η έρευνα-εφαρμογή ξεκινά με την επιλογή κατάλληλων εταιρικών σχέσεων και σύσταση ομάδων αλλαγής, από το ανώτατο

επίπεδο της διοίκησης μέχρι τις επιμέρους διαδικασίες της επιχείρησης, αξιοποιώντας τις ήδη διαθέσιμες εμπειρίες.

- ♦ **Επεξεργασία και διατύπωση** ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου-οδηγού και χρησιμοποίησής του ως βάσης αναφοράς για σύνταξη ειδικών προγραμμάτων σε κατ' ιδίαν περιπτώσεις και συνθήκες επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Σκοπός είναι η αναζήτηση και ο εντοπισμός μιας γενικότερης βάσης της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, ώστε να γίνει εφαρμόσιμος με συνθήκες όπου επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας επιχείρησης, με σοβαρό διαρθρωτικό πρόβλημα και μη ιδιαίτερα «φιλικό περιβάλλον» και ίσες ευκαιρίες αξιοποίησης των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών και του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, πνεύμα μη συνεργασιμότητας, κτλ (κεφάλαιο 10)
- ♦ **Επαναθεώρηση** των προϋποθέσεων για συνέχιση των θετικών αποτελεσμάτων του επιχειρηματικού μετασχηματισμού και επίτευξη **συνθηκών διαρκούς επιχειρηματικής προόδου**, σε πλαίσια εντεινόμενου ανταγωνισμού και τεχνολογικής προόδου (κεφάλαιο 11).

Κοντολογίς, η επικέντρωση στη μέθοδο έρευνας από τη μελέτη αυτή απέβλεψε, πρώτον, στη αποσαφήνιση του ολοκληρωμένου χαρακτήρα του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, σε αντιδιαστολή με την αντίληψη του ως καθαρά τεχνικού θέματος, δεύτερον σε ορισμένη πρόοδο στη συλλογιστική και στην εφαρμογή του BPR και τρίτον, διευκόλυνση της εφαρμοστικότητάς του υπό διαφορετικές συνθήκες, όπου επικρατούν Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, που αποτελούν τον κορμό της παραγωγικής δομής της ελληνικής οικονομίας. Διότι, το BPR έχει μέχρι σήμερα εφαρμογή σε επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου δεσπάζουν επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους.

Ειδικότερα, ο ολοκληρωμένος χαρακτήρας της μεθόδου της παρούσας μελέτης τεκμηριώνεται με τη βαρύτητα που δίνεται στην αναβάθμιση του ρόλου του *ανθρώπινου παράγοντα* για την επιτυχία του βασικού στόχου της αποτελεσματικής επιχειρηματικής προσαρμογής στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, με σύγχρονες κοινωνικές συνθήκες. Διότι, οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι σ' αυτές έχουν

κοινωνική αποστολή την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, σε ανταπόκριση στις ανάγκες της πελατείας και κατ' επέκταση του κοινωνικού συνόλου. Στα πλαίσια αυτά, η ηγεσία και η διοίκηση των επιχειρήσεων έχει την ευθύνη του σχεδιασμού της ανασύνταξης του ανθρώπινου δυναμικού και της θεμελίωσης νέου πλαισίου *εταιρικών σχέσεων συνεργασίας* με τα διοικητικά και τεχνικά στελέχη και με τους προμηθευτές, σε αντικατάσταση των συμβατικών αντιθετικών σχέσεων στο παρελθόν (col-petition). Η συνεργασία συνιστάται να αρχίζει αφηρητικά από τη διατύπωση του ολοκληρωμένου επιχειρησιακού σχεδίου και τη χάραξη και εφαρμογή στρατηγικών μακράς προοπτικής μέσω αποτελεσματικών μηχανισμών για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ειδική βαρύτητα έχει επίσης δοθεί στην *επαρκή προετοιμασία* της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σαν βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική υλοποίηση των επιχειρηματικών σχεδίων. Πρακτική σημασία έχει ότι η ανάλυση του οργανωτικού και διοικητικού επιχειρηματικού προβλήματος χειρίζεται ως θέμα επιλογής, με την έννοια ότι η μη σωστή εξ αρχής επιλογή συνεπάγεται κινδύνους για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, την θέση της επιχείρησης στην αγορά και την βιωσιμότητα της.

Υπάρχει διαφοροποίηση της μεθόδου ολικής προσέγγισης του προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης στη μελέτη αυτή, από τις προσεγγίσεις που περιορίζονται στην εισαγωγή και εγκατάσταση συστημάτων σύγχρονου logistics σε επίπεδο επιχείρησης, χωρίς προηγούμενη ένταξη σε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο και σύστημα μάνατζμεντ, παρ' ότι υπάρχει γενική αναγνώριση ότι η εισαγωγή πληροφορικού συστήματος είναι υποβοηθητική των διοικητικών αποφάσεων (decision making/management). Με μη επαρκή, εν τούτοις, προετοιμασία, έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι συχνά ανακύπτουν εκ των υστέρων προβλήματα στη φάση της εφαρμογής, και ανάγκη επανεξέτασης του θέματος του επιχειρηματικού μάνατζμεντ. Η ολοκληρωμένη προσέγγιση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης είναι ουσιαστικά εγγύτερα στο BPR ή στην εξ αρχής ολική εφαρμογή του "μάνατζμεντ logistics" (logistics management), με επικέντρωση στο ουσιαστικό περιεχόμενο και στις προϋποθέσεις για επιτυχή αναμηχάνευση της επιχείρησης και όχι σε ετικέτες. Διότι, διαφορετικά παραγνωρίζεται το γεγονός ότι αυτή καθ' αυτή η

εισαγωγή των logistics στο παρελθόν έχει στηριχτεί σε απόφαση του μάνατζμεντ της επιχειρηματικής μονάδας. Άρα, το “μάνατζμεντ logistics” και το θέμα της αποτελεσματικής εφαρμογής του BPR συναδελφώνουν με το γενικό “μάνατζμεντ” με σκοπό την αποτελεσματική αναμηχάνευση των επιχειρηματικών μονάδων.

Τα κενά που δημιουργεί η ανεπαρκής προσοχή εξ αρχής στη μέθοδο της αναμηχάνευσης της επιχείρησης, δεν αναπληρώνονται εύκολα εκ των υστέρων. Διότι, δεν είναι ευχερώς υπερβάσιμο το πρόβλημα εξειδίκευσης ή ταυτοποίησης (identification problem). Η επαρκής διείσδυση και αντίληψη του BPR αποτελεί καθοριστική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή του. Είναι φερεπτείν γνωστό ότι η επιχειρηματική αναμηχάνευση δεν εφαρμόζεται από τις ελληνικές επιχειρήσεις ή όπου έχει επιχειρηθεί η εφαρμογή του δεν είχε ικανοποιητικές αποδόσεις σε σημαντική έκταση. Η ολοκληρωμένη τεχνοκρατική ερμηνεία εκλαμβάνει συνήθως τέτοιες καταστάσεις ως αποτέλεσμα επιχειρηματικής ενδοστρέφειας, ατελειών, υπερσυγκέντρωσης της αγοράς, κτλ. Το πραγματικό πρόβλημα είναι ωστόσο κατά πόσον μια πραγματική κατάσταση αντανάκλα ανεπάρκεια ποιοτικής προσφοράς ή ζήτησης υπηρεσιών ή συγκεκριμένο διαρθρωτικό πρόβλημα στο οποίο προσκόπτει η ανάληψη θετικών πρωτοβουλιών για την κάλυψη του υπαρκτού κενού.

Το BPR έχει λάβει κατακλυσμαίες διαστάσεις στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας, σε έκταση που να έχει χαρακτηριστεί ως “διοικητική επανάσταση του BPR”. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων το BPR περιλαμβάνει ριζικές βελτιωτικές προσπάθειες, με σκοπό την αναβάθμιση των επιδόσεων, μέσω αξιοποίησης της τεχνολογίας και κρίσιμης συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού.

Το BPR περιέχει ορισμένα πλεονεκτήματα και έχει καταγράψει αρκετές επιτυχίες, αλλά και σε αρκετές περιπτώσεις είχε μερική επιτυχία, δηλαδή μικρότερα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τους στόχους που είχαν τεθεί και σε άλλες έχει υπάρξει πλήρης αποτυχία, ώστε να μη μπορεί αναντίρρητα να καταταγεί στα έργα χαμηλού κινδύνου. Επομένως, η κατάλληλη μέθοδος εφαρμογής του BPR προσφέρει κρίσιμη διασφάλιση στις επιλογές και στα αποτελέσματά του (McHugh Patric, et al, 1995, σελ. 19-21, Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 29).

Αυτό προϋποθέτει έρευνα στο ευαίσθητο αυτό θεματικό πεδίο με επαρκώς αποσαφηνισμένη μέθοδο, ώστε να εφαρμόζονται ρεαλιστικές λύσεις για τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων. Αυτό επιδιώχθηκε στην παρούσα μελέτη με έμφαση στα εξής ειδικότερα στοιχεία:

- Κατάλληλος *συντονισμός και συνεργασία* των πόρων ώστε να προσδοκούνται πολλαπλασιαστικά συνεργικά αποτελέσματα (synergy effects). Αυτό κάνει εφικτή τη διευκόλυνση της ανάπτυξης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης με σχετικά χαμηλό κόστος. Επίσης μπορεί να επιτευχθεί βελτιστοποίηση υπηρεσιών μέσω στενότερης συνεργασίας (ηλεκτρονικό σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας, γνωστό ως MIS και ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών, γνωστή με τον διεθνή όρο EDI), με προμήθειες ορισμένων υπηρεσιών από άλλους, κτλ.
- Δρομολόγηση ενός *συστήματος λήψης αποφάσεων*, με συνέπεια, ευκαμψία (flexibility) και ταχύτητα (speed) προσαρμογής σε σήματα, ενδείξεις και αλλαγή των προοπτικών, προλαμβάνοντας τους ανταγωνιστές.
- Ουσιαστική *διοικητική και οικονομική ανεξαρτησία* (independence) της επιχειρηματικής μονάδας και αυτοτέλεια του μάνατζμεντ, το οποίο κρίνεται από τους μετόχους με βάση τις επιδόσεις και την απόδοση του κεφαλαίου που έχουν εμπιστευθεί στην επιχείρηση με τις αναμενόμενες προοπτικές της (σύμφωνα με την αρχή ότι «ουδείς ανεξέλεγκτος και απυρόβλητος» εντός της επιχειρηματικής μονάδας).
- *Ταχύτερη ανάπτυξη* (faster growth) και αύξηση της επιχειρηματικής κερδοφορίας σε μεσομακροπρόθεσμο περυσκόπιο και χρονικό ορίζοντα. Αυτό υπήρξε γενικότερος στόχος κατά την εισαγωγή του BPR και επιτεύχθηκε στις περιπτώσεις της επιτυχούς εφαρμογής του.
- *Λιγότερες κεφαλαιακές ανάγκες* (less capital requirements). Διότι, γίνεται προμήθεια σύγχρονου εξοπλισμού, καλύτερη χρήση του και αύξηση της παραγωγικότητας. Παράλληλα, συγκεντρώνεται η προσοχή στις βασικές διαδικασίες (core processes) και γίνονται αναθέσεις δευτερευουσών διαδικασιών φτηνότερα σε εξωτερικούς φορείς και εξοικονόμηση των κεφαλαίων που

χρειάζονται για τις υπηρεσίες αυτές, κτλ.

- *Πελατειακή σταθερότητα (sustainable customers)*. Με τη βαθμιαία εμπειρία των απαιτήσεων των πελατών και ευκαμψία στην ταχεία και ποιοτική εξυπηρέτησή τους, όχι μόνο δεν έχουν λόγο να εγκαταλείψουν την επιχείρηση αλλά γίνονται «διαφημιστές» της και έχουν διάθεση να καταβάλουν και κάπως υψηλότερη τιμή για τις ποιοτικές υπηρεσίες που λαμβάνουν. Με τη νομιμοφροσύνη της πελατείας εξοικονομείται το πολλαπλάσιο κόστος αναπλήρωσης της απώλειας ενός πελάτη με απόκτηση ενός νέου πελάτη. Αυτό θεμελιώνεται με την ανάγκη εισαγωγής του συστήματος TQM ως κλειδιού της ολοκληρωμένης αναμηχάνευσης της επιχείρησης.
- *Ταχεία αναγνώριση σφαλμάτων (quick failure recognition)*. Με τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό και οργάνωση του συστήματος λήψης αποφάσεων και την εισαγωγή συστήματος TQM εντοπίζονται και επανορθώνονται τα λάθη «σε χρόνο μηδέν», σε τρόπον ώστε να διασφαλίζεται η πελατεία, το κύρος, η φήμη και το όνομα της επιχείρησης στην αγορά.
- *Αύξηση της ικανότητας επίτευξης αλλαγών και αντιμετώπισης εκτάκτων γεγονότων*. Με την εξοικείωση σε ρυθμό συνεχούς ετοιμότητας σαν τρόπο εργασίας, αναβαθμίζεται η ικανότητα του συστήματος να ανταποκρίνεται στα σήματα για αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά και στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η μελέτη αυτή προσεγγίζει ολικά και αναλύει κριτικά το πρόβλημα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και επιπλέον επεξεργάζεται και διατυπώνει ένα μοντέλο με σκοπό την ευρύτερη εφαρμογή του με διαφοροποίηση των επιχειρηματικών συνθηκών. Ως προσέγγιση του πραγματικού αυτού προβλήματος εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την αφετηρία και τη συνέχεια της έρευνας.

Ο όρος της αφετηρίας έχει ειδική σημασία στο θέμα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Διότι το έργο αυτό έχει ορισμένη «χρονολογική έναρξη» και κατά συνέπεια συνδέεται με τη ρήση ότι «τα πάντα έχουν αρχή και τέλος». Ωστόσο, το έργο διαφοροποιείται με την ανάγκη «συνέχειας» σε επίπεδο μελέτης και εφαρμογής,

στα πλαίσια της συνεχούς μεταλλαγής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των τεχνολογιών. Η συνέχεια προσομοιάζει με τη θεωρία της διαρκούς εναλλαγής μορφών ύλης-ενέργειας. Το πραγματικό πρόβλημα της διοίκησης της σύγχρονης επιχείρησης είναι με ποιο τρόπο θα επιτύχει συνεχόμενη πρόοδο με σωστή ερευνητική προσέγγιση και προετοιμασία, με ένα δυναμικό σύστημα μιας ανατροφοδοτούμενης διαδικασίας.

Πιο συγκεκριμένα, σε περιπτώσεις καταστάσεων σοβαρής δυσαρμονίας ανάμεσα στο επίπεδο τεχνογνωσίας και εφαρμογών (κεφάλαιο 2) και στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί (κεφάλαιο 3), το πρώτο ερώτημα είναι αν το περιβάλλον είναι «εξωγενές» για την επιχείρηση ή αν αυτή μπορεί να το τροποποιήσει. Διότι αν συμβαίνει κατά κανόνα το πρώτο, τότε χρειαζόμαστε αυτογνωσία και ετερογνωσία, με βαθιά διείσδυση προκειμένου να αποκαλυφθεί κατά πόσον το πραγματικό πρόβλημα είναι θέμα τεχνογνωσίας ή ασυμφωνίας νοοτροπίας και πράξης, που συνδέεται με το χρονικό ορίζοντα και την ενόραση (vision) για το μέλλον. Αν παραμείνει η άγνοια ή αντιφάσεις και ασυνέπεια ανάμεσα σε λόγους και έργα, εκτρέφονται αντιθέσεις και υπονομεύεται το πνεύμα της συνεργασίας που είναι απαραίτητο για συλλογικά, «συνεργικά» αποτελέσματα και για δημιουργία ανατροφοδοτούμενης διαδικασίας προόδου της επιχείρησης, συναδελφώνοντας την περί αρχή/τέλος προσέγγιση με αυτή της συνεχούς εναλλαγής καταστάσεων και ρόλων στη φύση και στη ζωή.

Οι δυσκαμψίες επιχειρηματικής προσαρμογής συγκεφαλαιώνονται σε όρους τεχνολογίας και ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή συνδυασμού των πόρων της επιχείρησης, από την επιχειρηματική ηγεσία και μάνατζμεντ. Για το αντικείμενο της μελέτης αυτής είναι απαραίτητη τουλάχιστον διαθέσιμη τεχνογνωσία περί την εξελικτική του μάνατζμεντ και του ρόλου της επιχειρηματικής ηγεσίας από την εποχή της εισαγωγής του λεγόμενου «επιστημονικού μάνατζμεντ» από τον Frederic Taylor στις αρχές του 20ού αιώνα μέχρι σήμερα (βλέπε αναλυτικά Θεοφανίδης Σταύρος, 1993, 1999). Η βασική γνώση σε αυτή και ειδικότερα στις ραγδαίες εξελίξεις στη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου και ιδιαίτερα στην **τελευταία 25ετία** σε σχέση με το μάνατζμεντ των έργων και στο λεγόμενο «μάνατζμεντ της αλλαγής», αποτελούν βασική προϋπόθεση προκειμένου να γίνει λόγος για αυθύπαρκτη

αναμηχάνευση της επιχείρησης.

Σε σχέση ειδικότερα με την τεχνολογία των Logistics, ως στοιχείου του σχεδιασμού και της διαχείρισης πόρων σε ανεπάρκεια, σε ιστορικό περισκόπιο, έχει υποστηριχθεί ότι αυτά είναι περίπου τόσο παλιά όσο και ο ανθρώπινος πολιτισμός. Παρ' όλα αυτά, η αναβάθμισή τους συντελέστηκε στα πλαίσια της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου από τη δεκαετία του 1950 και ιδιαίτερα στη διάρκεια της **τελευταίας 25ετίας** του 20ού αιώνα. Ακόμη πιο πρόσφατα την τελευταία 10ετία, η επέκταση της αναμηχάνευσης των διαδικασιών των επιχειρήσεων έγινε με χρήση της τεχνολογίας των Logistics.

6. Διαδικασία του έργου του BPR

Το έργο του BPR έχει χαρακτηριστεί ως εξ αντικειμένου «επαναστατικό», καθότι έχει σκοπό την «ολική» αναμόρφωση της επιχείρησης για την επαρκή προσαρμογή στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η παρούσα μελέτη περιέχει ορισμένη διαφοροποίηση όχι κυρίως ως προς τη δομή, που χωρίζεται συνήθως σε 4-6 φάσεις, όσο στη μέθοδο που προτείνεται σ' αυτήν. Η μέθοδος που έχει επιλεγεί και αποδίδει τη μεθοδολογική ταυτότητα της παρούσας μελέτης δίδεται με τον όρο «Ενιαία, Εφικτά Διαλεκτική Μέθοδος Κατά Περίπτωση». Ειδικότερα στοιχεία της είναι συνοπτικά τα εξής:

(α) Συνδέεται **άμεσα** με το πραγματικό πρόβλημα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης με επικέντρωση στο ουσιαστικό αποτέλεσμα, σε διαφοροποίηση από τη συμβατική μεθοδολογία της παρουσίασης και ανάλυσης του τι έχει γίνει και στη συνέχεια κάποιων οριακών προσθηκών για διάφορους σκοπούς. Η διαφοροποίηση του πραγματικού προβλήματος συνίσταται στο ότι αυτό εξατομικεύεται εξ αρχής όχι απλά με την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί αλλά στο μετά από την εκπλήρωσή τους, για προσαρμογή στην εν τω μεταξύ ενδεχόμενη μεταλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των τεχνολογιών.

(β) Με σκοπό τη **μεγίστη δυνατή διασπορά** της τεχνογνωσίας υιοθετείται και προτείνεται η ανακύκλωση **ενιαίας μεθόδου** σε όλες τις φάσεις του έργου της

επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, δηλαδή η παραδειγματική αναπαραγωγή της μεθόδου της έρευνας στις επόμενες φάσεις της υλοποίησης και του ελέγχου του έργου της αναμηχάνευσης της επιχείρησης. Έτσι διευκολύνεται η διασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής του BPR και κάθε δράση και ενέργεια που συνδέεται άρρηκτα με την επάρκεια της προηγούμενης φάσης, με θεμελίωση και συγκρότηση μιας βιώσιμης βηματιστής, σωρευτικής και ανατροφοδοτούμενης διαδικασίας (σχήμα 1.3). Αυτό μπορεί να απεικονιστεί και ως επάλληλοι κύκλοι που αρχίζουν από την επιχειρηματική έρευνα και συνεχίζονται μέχρι τη φάση του ελέγχου της υλοποίησης του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (σχήμα 1.4).

(γ) Εκλαμβάνεται ως αφετηρία και βάση η ιστορική διάσταση της τεχνολογίας και του μάνατζμεντ, δηλαδή **απαρχής η ολική διαθέσιμη τεχνογνωσία**, και επιδιώκεται η περαιτέρω βελτίωση σε κάθε φάση του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται το ξεπέραςμα της συμβατικής διάκρισης και των τεχνητών κατηγοριοποιήσεων, με μόνη διάκριση και κριτήριο αξιολόγησης το τι έχει ήδη επιτευχθεί και τι μένει να γίνει, στα πλαίσια πολυπλοκότητας του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

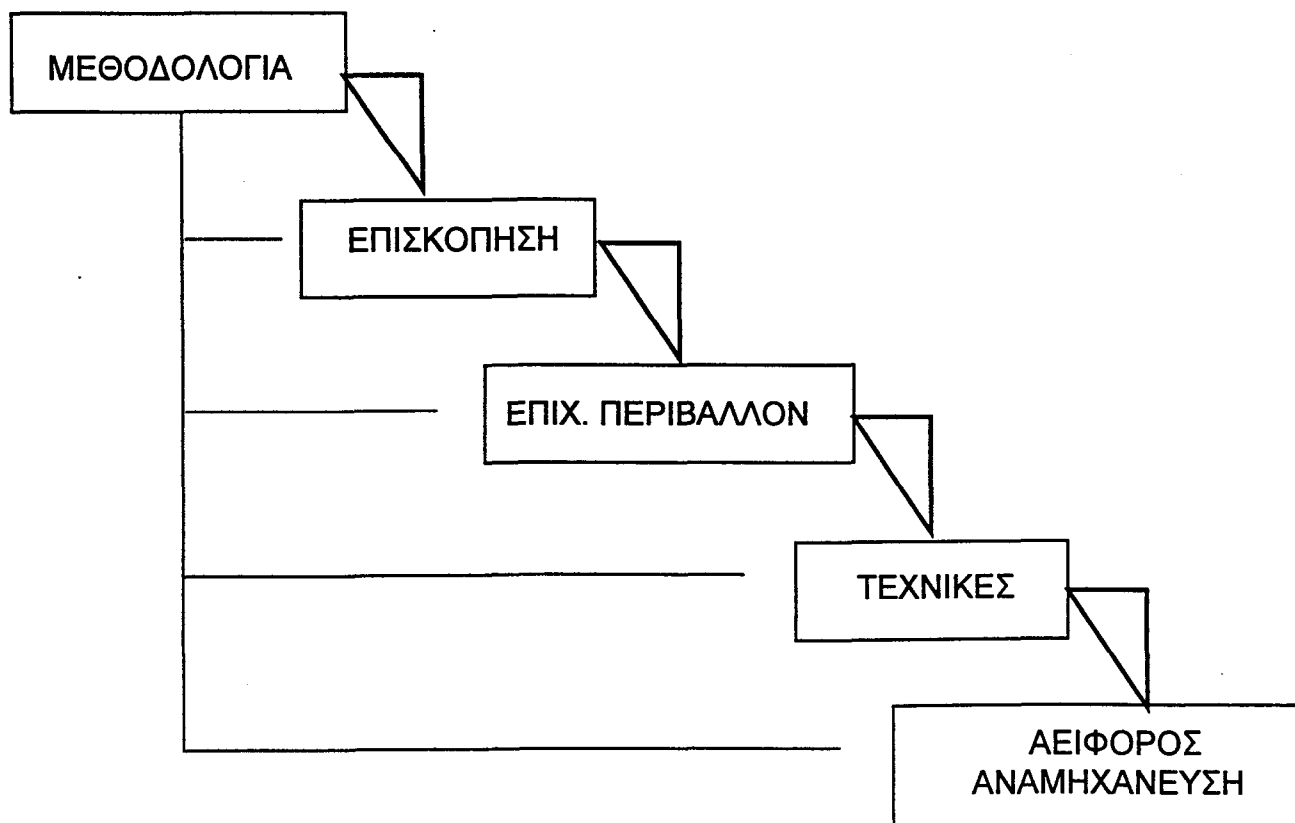
(δ) Με βάση την επιδίωξη της **αξιοποίησης της διαθέσιμης τεχνογνωσίας**, στοχεύεται η υπέρβαση και το αντιστάθμισμα της εξ αντικειμένου αδυναμίας εφαρμογής της ολοκληρωμένης διαλεκτικής μεθόδου στην παρούσα φάση, με υιοθέτηση της **μεγίστης δυνατής προσφυγής σ' αυτήν**, σύμφωνα με τις κατά περίπτωση δυνατότητες στη φάση της εφαρμογής της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Με τον τρόπο αυτό πρόκειται να διασφαλιστεί ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αναμηχάνευσης ως κατά κυριολεξία συλλογικού έργου.

(ε) Η συνθήκη κατά περίπτωση υπάγεται εις ολόκληρον στη συλλογιστική της αναζήτησης της γνώσης-αλήθειας για **κάθε συγκεκριμένη περίπτωση** επιχειρηματικής μονάδας, στο **ριζικό μετασχηματισμό** της οποίας αποσκοπεί το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, ως ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση.

(στ) Με σκοπό τη μέγιστη δυνατή υποβοήθηση της αξιοποίησης της διαθέσιμης τεχνογνωσίας σε επίπεδο επιχείρησης, σε πλαίσια που επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας Επιχείρησης, διατυπώνεται ένα κατευθυντήριο **σχέδιο-πλαίσιο**, που

μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, μέσω ανάπτυξης θετικών συμπληρωματικών μακροπρόθεσμων συνεργασιών και συνεπίτευξης συνεργικών πολλαπλασιαστικών αποτελεσμάτων, χάρη του κοινού οφέλους.

(ζ) Στη μέθοδο της συνεχούς αναζήτησης με σκοπό τη συνεχή προσαρμογή στο μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχει δοθεί ορισμένη βαρύτητα στο θέμα της διερεύνησης των προϋποθέσεων για διαρκή επιχειρηματική αναμηχάνευση και κρίνεται χρήσιμη η διασυνοριακή ανταλλαγή εμπειριών και η διευκόλυνση της επιχειρηματικής επέκτασης σε γειτνιάζουσες αγορές.

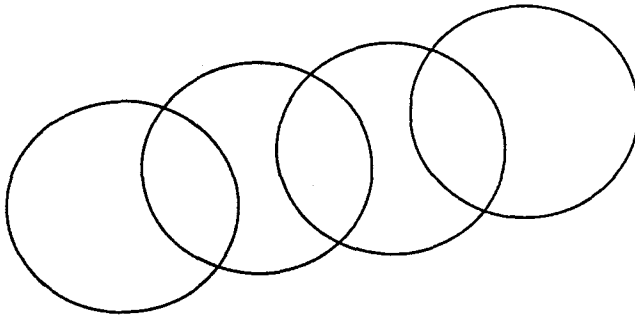


Σχήμα 1.3- Διαδικασία Μελέτης της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης

Οι επάλληλοι κύκλοι δεν διαφοροποιούνται ιδίως σε ότι αφορά στις επί μέρους φάσεις στο σχήμα 1.4, και στην ανάλυση που είναι διαθέσιμη για τις επί μέρους

ειδικότερες ερευνητικές δράσεις και ενέργειες, τον ακριβή χρονοπρογραμματισμό με τις διαθέσιμες μεθόδους (Gantt, PERT, CAMP, κτλ.), την ενδεχόμενη χρονική επικάλυψη μεταξύ τους, κτλ, όσο κυρίως με τη διδακτική διάσταση και την εμπειρία που έχει αναγνωριστεί ως η αποκορύφωση της αποτελεσματικότητας του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (Dutta Soumitra and Jean-Franscois Manzoni, 1999).

Η διαδικασία της μελέτης αυτής είναι ρεαλιστική και ανταποκρίνεται στη συλλογιστική του σύγχρονου επιχειρηματικού μάντζμεντ (Bartol Kathryn M., David C. Martin, 1998) και στην αξιολόγηση των επιχειρηματικών έργων, εκλαμβανόμενων ως διαδικασίας (Θεοφανίδη Σταύρου, 1987, 1998B').



Σχήμα 1.4- Επάλληλοι κύκλοι αναπαραγωγής της μεθόδου επιχειρηματικής αναμηχάνευσης

Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει σε πρώτη φάση, την εξατομίκευση του πραγματικού προβλήματος, με επαναθεώρηση του θέματος του BPR και επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αναμηχάνευσης της επιχείρησης. Δεύτερον, στηρίζεται στην ιστορική επισκόπηση της φύσης και της μέχρι τώρα εφαρμογής του BPR σε σχέση με την ανάγκη για έγκαιρη και έγκυρη προσαρμογή της επιχείρησης στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος, που αποτελεί κυρίαρχο στόχο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Τρίτον, εδραιώνεται με βάση τη συγκριτική αξιολόγηση με τις κύριες τεχνικές αναμηχάνευσης και τα εναλλακτικά μοντέλα που έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα. Τέταρτον, γίνεται εξέταση των προϋποθέσεων για ουσιαστική επέκταση της αποτελεσματικής εφαρμογής του εμπλουτισμένου BPR με διαφορετικές τοπικές συνθήκες και επεξεργασία και

διατύπωση ενός πλαισίου για ευρύτερη εφαρμογή της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, με επικέντρωση στη δημιουργία συνθηκών για αειφόρο επιχειρηματική ανάπτυξη. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα διατυπώνονται ως κύρια συμπεράσματα που έχουν προκύψει από το έργο αυτό σε σχέση με τη επιχειρηματική έρευνα και ανάλυση της αναμηχάνευσης και την επιλογή εφικτών λύσεων για την κινητοποίηση των πόρων και μετάβαση στη φάση της υλοποίησης της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

ΕΙΔΙΚΗ ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟ

1. Όχι νέα, όσο **συστηματική μέθοδος** για την επίτευξη ριζικών βελτιώσεων.
2. Πρόβλημα **επιλογής κατάλληλης μεθόδου** έρευνας σε συγκεκριμένο αντικείμενο.
3. **Ανακύκλωση** θετικών αποτελεσμάτων της νέας γνώσης.
4. Άμεση προσέγγιση **πραγματικών προβλημάτων**: αντικείμενο της μεθοδολογίας (methodology): θεμέλιο γνώσης, ως «**μεθοδογνωσία**».
5. Εξωπραγματική υπόθεση **μιας γενικής μεθοδολογίας** που μπορεί να εφαρμοστεί σε **κάθε περίπτωση**: υποβάθμιση της αξίας της ως εργαλείου.
6. Όχι **ακραίες προσεγγίσεις** τύπου «άσπρου-μαύρου» ή **φύλλου χαρτιού**: διαδικασία αναζήτησης.
7. Απαραίτητο ένα **πλαίσιο αναφοράς** (frame of reference), βάση του τι συνέβαινε στο παρελθόν, προκειμένου να κατανοηθεί και να διαχωριστεί σε τι πάσχουν οι τρέχουσες τεχνικές ανάλυσης και πώς θα πρέπει να γίνει η υπέρβασή τους.
8. Η μεθοδολογία **δεν πάσχει** κατά βάση, αλλά **ταλαιπωρείται** από τον **τρόπο που αντιλαμβάνεται και εφαρμόζεται**.
9. Κριτήριο αξιολόγησης μιας μεθοδολογίας ως «**καλής**» για το αντικείμενο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης: κατά πόσον παράγει ένα σχέδιο εφαρμογής ή προάγει τη σκέψη που θα οδηγήσει σε ένα παρόμοιο σχέδιο.
10. **Διαίσθηση** ή αντιγραφή **απλών διαδικασιών**: αδυναμία ανάλυσης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης του σύνθετου έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.
11. Η μεθοδολογία του BPR: πλέγμα κανόνων, καθοδηγητικός οδηγός με **ευκαμψία** (flexibility), δηλαδή όχι δύσκαμπτοι κανόνες που επιβάλλουν παρωπίδες στην έρευνα και παγίδευση της φαντασίας του ερευνητή.
12. Έργο υπό το «μάντζμεντ έργων», αλλά «**έργο των έργων**» μετασχηματισμού ολόκληρης της επιχείρησης, βάση ενός **ολοκληρωμένου υποδείγματος** (integrated model), όχι κύκλος ζωής συμβατικών έργων, κτλ.
13. Θέμα **επιλογής της μεθόδου έρευνας**: **προϋπόθεση επαρκούς αντίληψης** της τεχνογνωσίας σε ότι αφορά τις επιστημονικές διαθέσιμες μεθόδους (τμήμα 4).
14. Ανάγκη επαρκούς αντίληψης της **επιστημονικής ορολογίας** (τμήμα 3).
15. **Επισκόπηση της βιβλιογραφίας** (κεφάλαιο 2).
16. Αναβάθμιση των **επιχειρηματικών διαδικασιών**: **άμεση σύνδεση** με τις εισροές με τα κέντρα εσόδων, τους πελάτες της επιχείρησης και τις απαιτήσεις των αγορών (μεταλλασσόμενο αποτέλεσμα, «**κινούμενος στόχος**»). Σωρευτική διαδικασία ανακύκλωσης της γνώσης: επισήμανση στην ελληνική βιβλιογραφία.
17. **Νέο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον** (κεφάλαιο 3).
18. **Συγκριτική παρουσίαση εναλλακτικών και συμπληρωματικών μεθόδων** επιχειρηματικού μετασχηματισμού. Ειδική έμφαση στο TQM (κεφάλαιο 4).
19. **Εμπειρική διερεύνηση εφαρμογής BPR** (κεφάλαια 6-8).
20. **Όχι προηγούμενη δέσμευση** και προτίμηση σε κάποια μέθοδο έρευνας.
21. Επεξεργασία και διατύπωση ενός **σχεδίου-πλαισίου**: διευκόλυνση του μετασχηματισμού με συνθήκες τοπικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπου επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας Επιχείρησης (κεφάλαιο 10).
22. Προϋποθέσεις και **συνθήκες συνεχούς επιχειρηματικής προόδου** (κεφάλαιο 11).
23. «**Παιδικές ασθένειες**», αποτέλεσμα απότομης εξάπλωσης της εφαρμογής του BPR: όχι «**πανάκεια**», «**συνταγή**», κτλ.
24. Θέμα επιλογής της κατάλληλης μεθόδου: **καλύτερη αντίληψη** του πραγματικού προβλήματος και **πληρέστερη αξιοποίηση** εργαλείων για επίλυση του.
25. Βάσιμα **πολλαπλά θετικά αναμενόμενα αποτελέσματα** (expected results).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1. Ανανέωση
2. Επισκόπηση των Logistics
3. Τεχνικές ανάπτυξης του Logistics Μάνατζμεντ
 - ♦ Τεχνική της Έγκαιρης Παράδοσης (Just-in-Time)
 - ♦ Σύστημα Σχεδιασμού των Πόρων της Επιχείρησης (ERP)
 - ♦ Σχεδιασμός των Αναγκών σε Υλικά (MRP)
 - ♦ Μετάβαση στο Logistics που οδηγείται από τη ζήτηση
 - ♦ Σχεδιασμός των Αναγκών Διανομής (DRP)
4. Ολοκληρωμένη αλλαγή
5. Διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας
6. Εξέλιξη προς το Διοικητικό και Στρατηγικό Logistics
7. Αναβίωση της αναμηχάνευσης
8. Συγκρότηση του BPR
9. Συστατικά στοιχεία του BPR
10. Ολική επισκόπηση του BPR
 - 10.1. Επιστημονική θεμελίωση
 - 10.2. Διοίκηση έργων
 - 10.3. Διαδικασία
 - 10.4. Επίπεδο εφαρμογής
11. Ανάλυση
12. Κριτική αξιολόγηση

1. Ανανέωση

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με την αναλυτική επισκόπηση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (business reengineering) και των παραγόντων που συνετέλεσαν στην εμφάνιση και ταχεία επέκτασή του στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας του 20ού αιώνα. Ειδικότερα, γίνεται επισκόπηση της εξέλιξης των Logistics και των λόγων που συνετέλεσαν στη μεγάλη ανάπτυξη του BPR και της εφοδιαστικής στη σύγχρονη επιχειρηματική δράση, που έχει πάρει σήμερα τη μορφή του Μάνατζμεντ Logistics (Logistics Management).

Τρεις είναι οι άξονες δραστηκών αλλαγών που χαρακτηρίζουν την επιχειρηματική αναμηχάνευση: αλλαγές που αφορούν στην τεχνολογία, την πληροφόρηση και το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στην επιχείρηση (Manganelli Raymond and Mark M. Klein, 1996, σελ. 132)¹.

Η επιχειρηματική αναμηχάνευση έχει επανεμφανιστεί ως αυτοτελές επιστημονικό θεματικό πεδίο από τις αρχές της 10ετίας του 1990, στα πλαίσια της ριζικής αλλαγής «τοπίου» του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, της πληροφορικής τεχνολογίας, των εξελίξεων στην οργάνωση και διοίκηση και στις λειτουργικές μεθόδους των επιχειρήσεων. Ειδικότεροι προωθητικοί παράγοντες του BPR ήταν η ραγδαία ανάπτυξη των Logistics και των μεθόδων επιχειρηματικής διοίκησης και ιδίως του ποιοτικού management, των στρατηγικών διοίκησης της προσφοράς (supply management strategies), του μανάτζμεντ έργων (project management), κτλ. Η εμφάνιση του BPR διευκολύνθηκε από τα Logistics για να συντελέσει με μια ανατροφοδοτούμενη διαδικασία (feedback process), σε περαιτέρω εμπλουτισμό της τεχνολογίας των διαδικασιών και συστημάτων των Logistics, διευρύνοντας τη χρήση τους σε ολόκληρο το φάσμα του επιχειρηματικού σχεδιασμού, διοίκησης και ελέγχου και θέτοντας σε κίνηση μακροχρόνιες τάσεις, οι οποίες έχουν στο σύνολό τους χαρακτηριστεί ως «επαναστατικές αλλαγές» και πρόκειται να συνεχίσουν να έχουν σημαντικές επιδράσεις στο μέλλον (Robeson James F. & William C. Copacino, 1994, σελ. 716-17, Champy James, 1995)².

Η επισκόπηση των εξελίξεων της εφαρμογής του BPR και των Logistics στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας του 20ού αιώνα δείχνει πράγματι μια παράλληλη σε αλληλεξάρτηση καινοτομική αναπτυξιακή πορεία τους. Για το λόγο αυτό κρίθηκε πρακτικά ωφέλιμη η συνδυαστική ανάλυση της εξέλιξης του BPR και των Logistics στη μελέτη αυτή. Ο χειρισμός αυτός έχει το πλεονέκτημα ότι διευκολύνει την αντίληψή τους και των παραγόντων που συνετέλεσαν στη δυναμική πορεία ανάπτυξης με αλληλεξάρτηση και σύγκλισή τους. Η συνήθης πρακτική είναι να γίνονται αναφορές του BPR σε επισκοπήσεις των Logistics (Robeson James F. & William C. Copacino, 1994, σελ. 716, 727) και των Logistics σε επισκοπήσεις του BPR (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, κεφάλαιο 2, McHugh Patric, Merli Giorgio and Wheeler William A. III, 1995, κεφάλαιο 5).

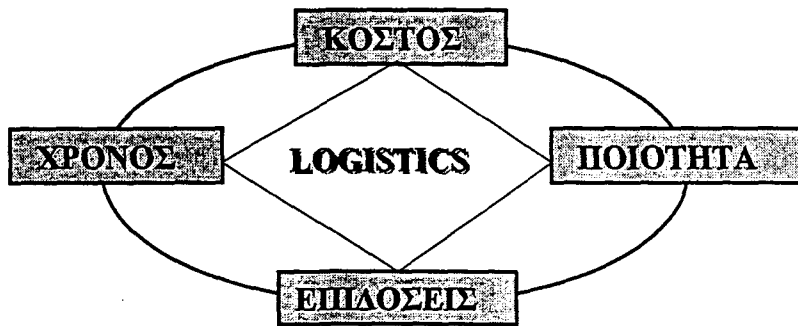
2. Επισκόπηση των Logistics

Τα Logistics στην Αμερική έχουν δώσει έμφαση στη διακίνηση προϊόντων χωροταξικά, ενώ στην Ευρώπη νοούνται καταρχήν ως διαχείριση όλων των υλικών,

περιλαμβανομένης της σχεδίασης, της αγοράς, του ελέγχου των αποθεμάτων, της φυσικής διακίνησης και της αποθήκευσης (Σιφνιώτης Κ., 1997, Λάϊος Λάμπρος, 1999).

Ουσιαστικά, οι εφαρμογές των Logistics ενσυνείδητα σαν εργαλείο για ορισμένο σκοπό, με σύγχρονη οργάνωση και τεχνολογία, ξεκίνησαν από τον στρατό, με την οργάνωση του εφοδιασμού των στρατευμάτων με όλα τα απαραίτητα αγαθά, όπως τρόφιμα, ρουχισμός, φάρμακα και πολεμοφόδια. Ορισμένοι χαρακτηρίζουν τον Πόλεμο του Κόλπου ως σταθμό στην κάθετη επέκταση της εφαρμογής των Logistics στη νεότερη ιστορία (Σιφνιώτης Κ., 1997): όπου μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα οι συμμαχικές δυνάμεις κατόρθωσαν να κάνουν ταχύ ανεφοδιασμό αέρος-εδάφους, με τεράστιες ποσότητες αγαθών και πυρομαχικών σε μία περιοχή που η υποδομή ήταν ανύπαρκτη. Τα Logistics πάντως επεκτάθηκαν ταχέως σε εφαρμογές πέρα από τον στρατό, σαν βασικό εργαλείο της λειτουργίας και αναδιάρθρωσης των ιδιωτικών επιχειρηματικών μονάδων (Λάϊος Λάμπρος, 1999).

Μέχρι τη δεκαετία του 1950 τα Logistics χαρακτηρίζονταν από μία σειρά ασυνεχών βημάτων, με τάση βαθμιαίας επέκτασης από τη διαχείριση των αποθεμάτων σε ολόκληρο το υλικό παραγωγικό κύκλωμα. Με την ανάπτυξη των πληροφορικών συστημάτων και γενικότερα της επικοινωνίας, άρχισε να αντιμετωπίζεται πιο συστηματικά το πρόβλημα της συνέχειας (discontinuity) και της παρακολούθησης της παραγωγικότητας και του συνολικού κόστους της επιχείρησης. Παράλληλα, ο αναπροσανατολισμός του ενδιαφέροντος από την παραγωγή και τις «οικονομίες κλίμακας» στην **εξυπηρέτηση των πελατών**, είχε ως αποτέλεσμα ο πελάτης να γίνει ο βασικός άξονας σχεδιασμού των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Οι εξελίξεις αυτές έδωσαν ιδιαίτερη ώθηση στην περαιτέρω ανάπτυξη και πολυδιάστατη διεύρυνση της εφαρμογής των Logistics, για να φτάσουμε βαθμιαία στις σύγχρονες τεχνικές της «εφοδιαστικής αλυσίδας» (supply chain) και στη δημιουργία «αλυσίδας αξίας» (value chain). Τα στοιχεία κόστους, χρόνου, ποιότητας και επιδόσεων αναβαθμίστηκαν σε επίπεδο επιχειρήσεων, καθαρά για λόγους επιβίωσης στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και αποτέλεσαν την βάση της ανάπτυξης του ολοκληρωμένου Logistics management (σχήμα 2.1).



Σχήμα 2.1 – Ποιοτικά στοιχεία Logistics

Στην επέκταση της εφαρμογής των Logistics, έχουν συνεπιδράσει η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας, της επιχειρησιακής έρευνας (operational research), των πληροφορικών συστημάτων και του μάντζμεντ, με την εφαρμογή διαφόρων τεχνικών μεθόδων (Mchugh Patric, Merli Giorgio and Wheeler William A. III, 1995, σελ. 115-7, Lambert Douglas M, James R. Stock, 1993, σελ. 21, 448-64), όπως:

- ♦ Σχεδιασμός των Αναγκών Διανομής (Distribution Requirements Planning: DRP).
- ♦ Κύρια Παραγωγική Σχεδίαση (Master Production Scheduling: MPS).
- ♦ Σχεδιασμός των Αναγκών σε Υλικά (Materials Requirements Planning: MRP, I και II).
- ♦ Συστήματα Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning Systems: ERP).
- ♦ Τελική Συγκροτημένη Σχεδίαση (Final Assembly Schedule: FAS).

Επιγραμματικά εδώ, με την τελευταία τεχνική ως απαραίτητο συμπλήρωμα, ακόμη και εταιρίες που προέβηκαν σε εφαρμογή BPR, βεβαίωσαν ότι οπωσδήποτε χρειάζονται χρόνο δύο ή περισσότερων εβδομάδων για την ολοκλήρωση του κυκλώματος αποστολής και ανεφοδιασμού, που συνεπάγεται την ανάγκη αποθηκευτικής δυναμικότητας. Η ανάγκη αυτή απορρέει επιπλέον από το ότι ο ανεφοδιασμός γίνεται συνήθως σε εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση. Λόγω του χρόνου που είναι απαραίτητος από τεχνολογικούς και σχεδιαστικούς παράγοντες, θα συνεχίζει η ανάγκη για αποθήκευση και διατήρηση αποθεμάτων ασφαλείας, πέρα

από τη μεταβλητότητα της ζήτησης. Έτσι, η κατάλληλη αποθηκευτική δυναμικότητα χρειάζεται εκτίμηση και προβλέψεις. Με την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων MRP έχει παρατηρηθεί ότι αμβλύνεται η ασυνέχεια, ώστε να επικρατεί η αντίληψη της συνεχούς αναζήτησης πιο σύγχρονων σχεδιαστικών τεχνικών. Το τμήμα κυκλοφορίας συχνά συνιστά «Πλήρη Μεταφορικά Φορτία» (Full Transport Loads: FTL), τα οποία αντιπροσωπεύουν ημέρες ή εβδομάδες κατανάλωσης.

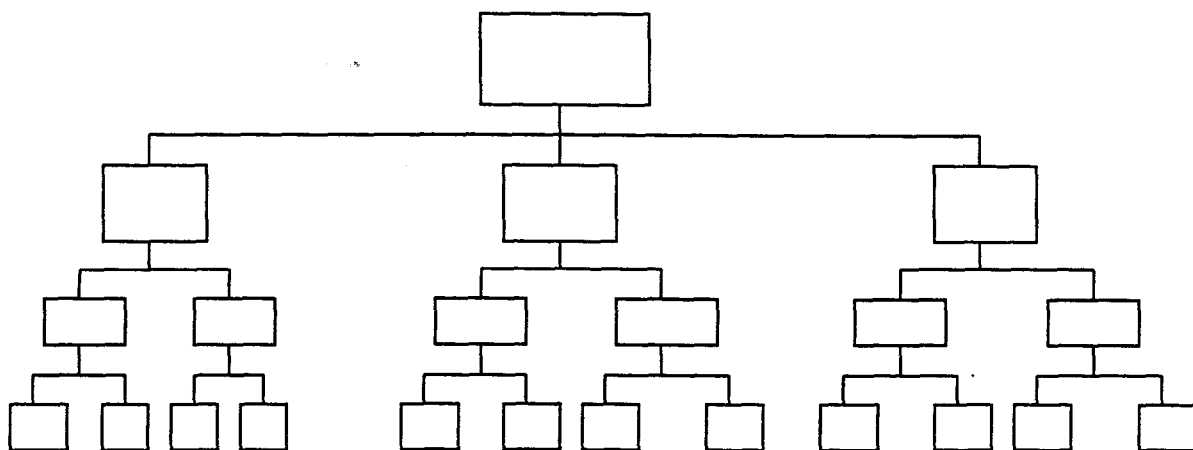
3. Τεχνικές ανάπτυξης του Μάνατζμεντ Logistics

Η πορεία της μετεξέλιξης από τη διαχείριση των αποθεμάτων στο Μάνατζμεντ Logistics συνδέεται με μια σειρά από εξελίξεις. Ο Michael Porter (1985) εισήγαγε την έννοια της ενδολειτουργικότητας της αλυσίδας αξίας σαν βασικό πρόβλημα των επιχειρήσεων. Ο Edward Deming (1986) ανέπτυξε ένα "διάγραμμα ροών" που απεικονίζει τις συσχετίσεις σε ολόκληρη την επιχειρηματική δραστηριότητα από τον πελάτη μέχρι τους προμηθευτές. Οι Thomas Davenport and James Short (1990) περιέγραψαν τη διαδικασία προσανατολισμού ως κύρια συνιστώσα της νέας πληροφορικής τεχνολογίας και του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ακολουθώντας ο Dr. Michael Hammer (1993) παρουσίασε τον προσανατολισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών σαν βασικό παράγοντα επιτυχίας της προσπάθειας επιχειρηματικής «αναμηχάνευσης». Η προσπάθεια αυτή χαρακτηρίστηκε από αυτόν με την ανάπτυξη μιας στρατηγικής διαδικασίας καθοδηγούμενης από τους πελάτες μέσω κατάλληλης οργάνωσης που θα στηριχθεί σε ριζική επαναθεώρηση με βασικό εργαλείο την πληροφορική τεχνολογία. Ο Dr. Hammer εξέφρασε την αναμηχάνευση σαν μια στρατηγική υπέρβασης των προβληματικών διαδικασιών που δημιουργούν πρόβλημα επιδόσεων για την επιχείρηση. Οι ίδιες εξελίξεις έχουν εναλλακτικά αποδοθεί ότι οδηγούν στο λεγόμενο Προσανατολισμό των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Orientation: BPO) με κύριο διαφοροποιό στοιχείο τον προσανατολισμό στις διαδικασίες (κυρίως Imai, 1986, Drucker, 1988, Kevin McCormack, 1999).

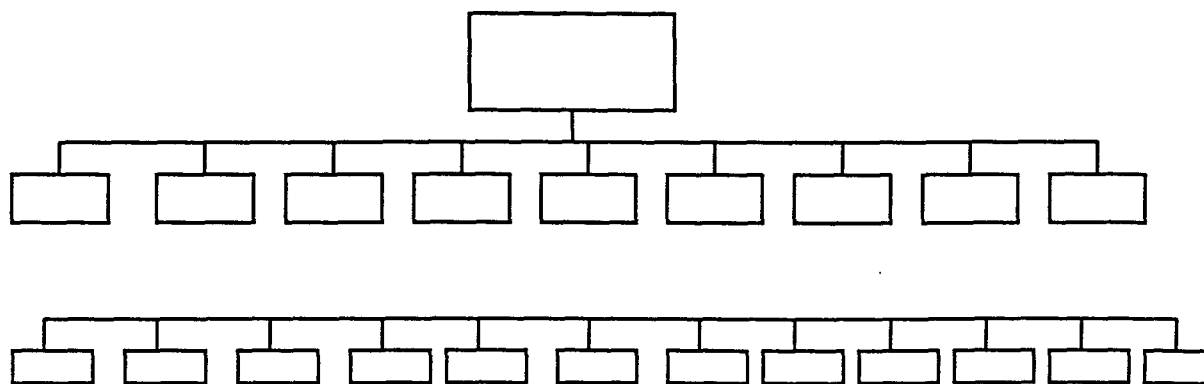
Ειδικότερα, ο κρίσιμος ρόλος της οργάνωσης συνδέεται με την επισήμανση ότι ακόμη και η πιο σύγχρονη αποκεντρωτική οργανωτική δομή (βλέπε Σχήμα 2.2) περιέχει μεν κάποια πλεονεκτήματα, συνοδεύεται όμως και με ορισμένα σοβαρά

μειονεκτήματα. Διότι, η συμβατική επιχειρηματική οργάνωση χαρακτηρίζεται από ενδοστρέφεια, με συνέπεια να παραμελείται η σύνδεσή της με τους πελάτες και την αγορά (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 62). Έτσι, τα συνήθη οργανογράμματα παρουσιάζουν ενδοστρέφεια και δεν δείχνουν πως η επιχειρηματική οργάνωση και τα επί μέρους τμήματά της θα πρέπει να είναι δομημένα σε τρόπον ώστε να συνεργάζονται σε μια ενιαία διαδικασία, με σκοπό να παράγεται «αξία για τους πελάτες», που αποτελεί την κύρια επιχειρηματική αποστολή.

ΤΥΠΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ



ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ



Σχήμα 2.2 - Τυπικά συμβατικά οργανογράμματα

Η επίγνωση του κενού σε σχέση με τις ανάγκες που προκύπτουν από το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον (με το οποίο θα ασχοληθούμε στο επόμενο κεφάλαιο),

συνετέλεσε σε στροφή προς ραγδαία επέκταση και ολοκλήρωση της εφαρμογής των Logistics με βάση τη ζήτηση. Αυτή στηρίχτηκε στις διαθέσιμες τεχνικές σχεδιασμού και ελέγχου των αποθεμάτων, όπως η ποσότητα οικονομικής παραγγελίας (economic order quantity: EOQ), η μέθοδος της έγκαιρης παράδοσης σε πραγματικό χρόνο (just-in-time), το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας (total quality management), κτλ.

♦ Τεχνική Έγκαιρης Παράδοσης (Just-in-Time).

Αυτή εισάχθηκε κατά τη μεταπολεμική περίοδο και έγινε δημοφιλής στη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, με τη παγκόσμια επιτυχία που σημείωσε αρχικά στην ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία Toyota. Το JIT επιδιώκει τη μείωση των αποθεμάτων στο ελάχιστο δυνατό, μηδενίζοντας τα αποθέματα ασφαλείας (Σιφνιώτης Κ., 1997). Η εφαρμογή της έδειξε ότι μπορεί να φέρει σημαντικά αποτελέσματα, συντελώντας στην αλυσίδα της αξίας (value chain) “προς τα πάνω και προς τα κάτω” (Λάϊος Λάμπρος, 1995, Μαλινδρέτος Μιχαήλ, 1993), με πολλές προϋποθέσεις για να εισαχθεί με επιτυχία σε μία επιχείρηση. Διαφοροποιείται ανάμεσα στο σύστημα του τέλειου συγχρονισμού μεταξύ προσφοράς και ζήτησης (σύστημα Kanban) και στην εφαρμογή υποδειγμάτων προσομοίωσης (simulation models), ανάλυσης ευαισθησίας, κτλ, με σκοπό να αποφεύγονται σημαντικές ελλείψεις ή πλεονάσματα. Ο συγχρονισμός είναι εξαιρετικά δύσκολος, τουλάχιστον στην έκταση που εξαρτάται και από παράγοντες που δεν ελέγχονται από την επιχείρηση. Έρευνες στη βιομηχανία αυτοκινήτων και σε άλλους κλάδους έδειξαν ότι επιτεύχθηκε σημαντική μείωση του κόστους, των αναγκών σε αποθέματα, των απωλειών λόγω ποιότητας, της παραγωγικότητας της εργασίας, κτλ.

♦ Σύστημα Σχεδιασμού των Πόρων της Επιχείρησης (ERP)

Το Σύστημα Σχεδιασμού των Πόρων της Επιχείρησης (ERP) περιλαμβάνει την ενοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και με τη χρησιμοποίηση βάσεων δεδομένων (databases) ολοκληρώνουν τα κλασικά μηχανογραφικά συστήματα, πέρα από το κύκλωμα διαχείρισης της παραγωγής, στους ανθρώπινους πόρους, στις πωλήσεις, κτλ.

Το σύστημα αυτό διευκολύνει την παρακολούθηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, με τυποποιημένες διαδικασίες και ένα ανοικτό σύστημα επικοινωνίας των στελεχών. Οι παραλλαγές ERP είναι δομημένες σε «λειτουργικά υποσυστήματα» (functional modules), που υποστηρίζουν σημαντικές διαδικασίες της επιχείρησης, όπως ο προϋπολογισμός, η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων, οι προβλέψεις της ζήτησης, η διοίκηση των αποθηκών, η αξιολόγηση προσωπικού, κτλ. (Ανδριανόπουλος Σ., Γ. Παναγιωτόπουλος, 1999).

♦ Σχεδιασμός των Αναγκών Υλικών (MRP)

Αναπτύχθηκε από τη 10ετία του 1960 και του 1970 και ορίζεται ως το σύστημα που λειτουργεί από τη ζήτηση (πελάτες) για την εκτίμηση των αναγκών σε αποθέματα, κλπ (Norman Daniel). Αποτελεί πληροφοριακό σύστημα παραγωγής και ελέγχου αποθεμάτων που στοχεύει σε:

- (α) Διασφάλιση της διαθεσιμότητας υλικών και ετοιμών προϊόντων για τις ανάγκες της παραγωγής και τις παραδόσεις στους πελάτες αντίστοιχα
- (β) Επίτευξη του μικρότερου δυνατού επίπεδου αποθεμάτων
- (γ) Σχεδιασμό των προμηθευτικών και μεταποιητικών λειτουργιών και των λειτουργιών διανομής.

Το MRP (Μαγείρου Β., κεφάλαιο 6, Λάϊος Λ., 1995, Λάϊος Λ., 2000) διαφοροποιείται από τα παραδοσιακά συστήματα ελέγχου των αποθεμάτων (Lambert Douglas M, James R. Stock, 1993, σελ. 450-7, 472-7) με το σχεδιασμό της παραγωγής σε περιοδική βάση (συνήθως εβδομαδιαία) (σελ. 473). Περιλαμβάνει τις προμήθειες, τον έλεγχο της παραγωγής, την εσωτερική φυσική διακίνηση και μεταφορές, το σύστημα στοιχείων και πληροφόρησης, την αποθήκευση και το σχεδιασμό και έλεγχο και τη διάθεση φθαρέντων υλικών (σελ. 452-7). Έχει μετεξελιχθεί από την αρχική του μορφή ως MRP I σε MRP II, με συμπερίληψη του σχεδιασμού των πόρων και παραγόντων χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ (Παππής Κ., 1995, κεφ.3, παρ. 3.5) και περαιτέρω υποδιαίρεση σε τέσσερις κατηγορίες (σελ. 87-106): κλειστά συστήματα σχεδιασμού προτεραιοτήτων και δυναμικότητας (τάξη Α), δημιουργία ικανότητας σχεδιασμού (τάξη Β), έναρξη συστήματος με σχεδιασμό μόνο προτεραιοτήτων (τάξη Γ), σύστημα επικέντρωσης

κυρίως στην επεξεργασία στοιχείων (τάξη Δ).

♦ **Σχεδιασμός των Αναγκών Διανομής (DRP)**

Ο σχεδιασμός των αναγκών διανομής αποτελεί ένα σύστημα καθορισμού των αναγκών σε αποθέματα σε επίπεδο κέντρων διανομής και εισαγωγής τους ως εισροών στο παραγωγικό σύστημα. Εφαρμόζεται σε σχέση με τη διαχρονική λογική της αντικατάστασης των αποθεμάτων ιδίως σε πολυκαταστημικά συστήματα αποθήκευσης (Λάϊος Λ., κεφάλαιο 3, 1999).

Από DRP I μετεξελίχθηκε σε DRP II, που περιλαμβάνει σχεδιασμό των πόρων και επεκτείνεται στο σχεδιασμό των βασικών πόρων σε ένα σύστημα διανομής. Κρίσιμη σημασία έχει η ακρίβεια των προβλέψεων της ζήτησης σε κάθε αποθηκευτική μονάδα (stock-keeping unit) (Lambert Douglas M, James R. Stock, 1993, σελ. 477-80).

♦ **Μετάβαση στο Logistics που οδηγείται από τη ζήτηση**

Η αναγκαιότητα των εξελίξεων σε θεμελίωση και εφαρμογή του Logistics που οδηγείται από τη ζήτηση (Demand Driven Logistics: DDL) είναι εύλογη από τον ορισμό του ως το σύστημα που καλύπτει ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα, διασφαλίζοντας την οικονομική και ποιοτική παράδοση. Υπάρχουν δύο κύριες παραλλαγές του DDL: αυτή που δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσφορά για την απαραίτητη αναπροσαρμογή της παραγωγής και αυτή που επικεντρώνεται στην αναπλήρωση των ζητούμενων προϊόντων, όπως συμβαίνει στον τομέα του λιανικού εμπορίου (McHugh Patric, Merli Giorgio and Wheeler William A. III, 1995, σελ.115).

Σε αμφότερες τις παραπάνω περιπτώσεις δίνονται ηλεκτρονικά σήματα που κινητοποιούν τη διαθέσιμη δυναμικότητα. Οι φορείς ζήτησης καθορίζουν το τι χρειάζονται και το πότε, αλλά εκ των προτέρων θα πρέπει να κρατείται διαθέσιμη η απαραίτητη δυναμικότητα.

Οι εταιρίες διατηρούν αποθήκες διότι παράγουν μεγάλες ποσότητες με βάση τις προοπτικές της ζήτησης. Τεχνικές, όπως της Έγκαιρης Παράδοσης (JIT), διευκολύνουν παραγωγή σχετικά μικρότερων ποσοτήτων, αναλύοντας για κάθε

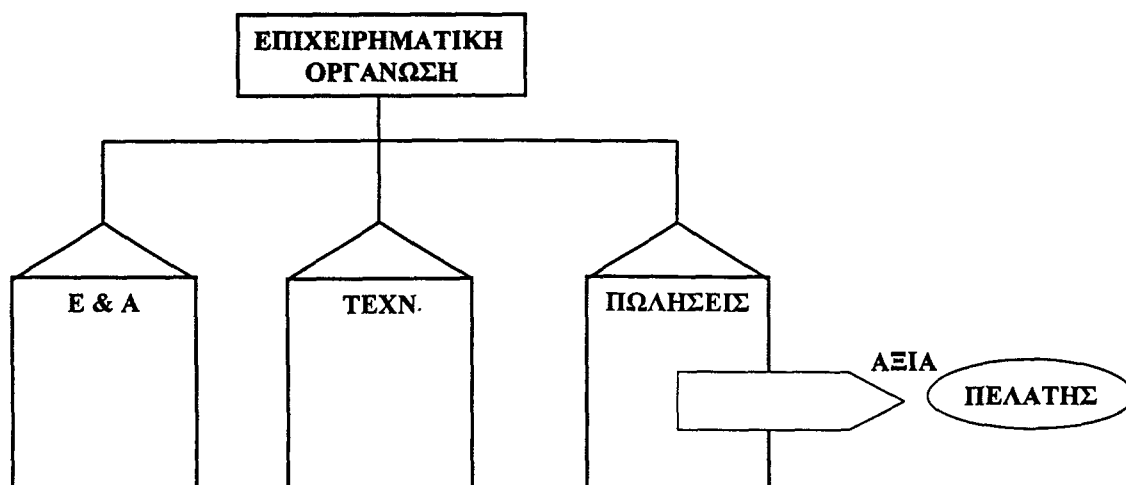
μονάδα προϊόντος στον πελάτη τις αντίστοιχες «χ» μονάδες εισροών.

Τα Logistics σε συνδυασμό με την πληροφορική τεχνολογία, τις νέες οργανωτικές και διοικητικές ιδέες και την πρόοδο στις λειτουργικές μεθόδους και τον εξοπλισμό, υπέστησαν στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας του 20ού αιώνα μια σειρά τροποποιήσεις σε διάφορες κατευθύνσεις και με διάφορους τρόπους, με σκοπό να επιτευχθεί υπέρβαση από την κατάτμηση των διαδικασιών (fragmentation in processes), η οποία είχε στο παρελθόν επιπτώσεις στο χρόνο παράδοσης, στην ποιότητα, στο κόστος και στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες (Rushton Alan & John Oxley, 1998, κεφάλαιο 24). Οι μετεξελίξεις αυτές έχουν άμεσες βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις, αλλά περαιτέρω έχουν διαμορφώσει και μακροπρόθεσμες τάσεις που πρόκειται να ασκήσουν σημαντικές επιδράσεις στις μελλοντικές εξελίξεις στο σχεδιασμό και στις στρατηγικές των Logistics.

4. Ολοκληρωμένη αλλαγή

Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν, επεκτάθηκαν βαθμιαία σε εσωτερική και εξωτερική κατεύθυνση. Αυτές απεικονίζονται παραστατικά ως προεκτάσεις των συμβατικών οργανογραμμάτων και οι πιο αξιοσημείωτες από αυτές είναι οι εξής:

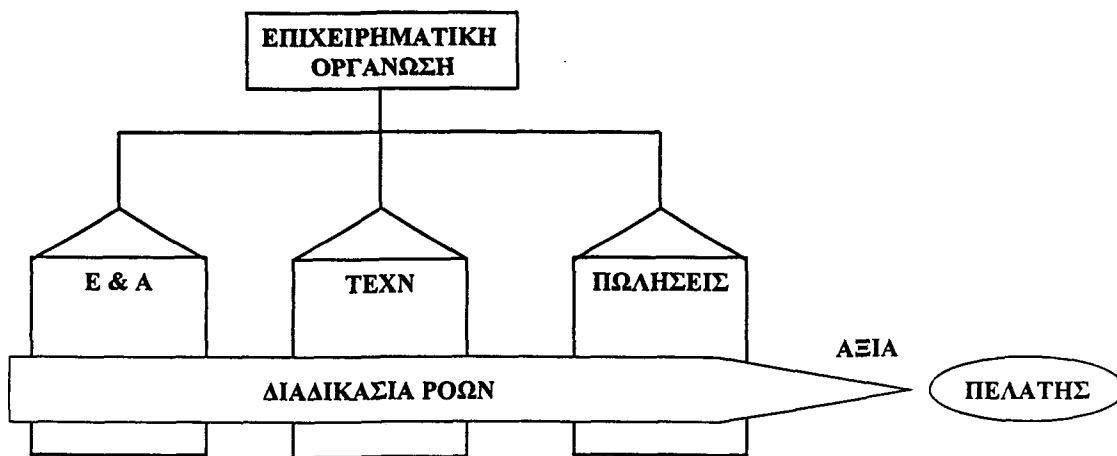
♦ Σύνδεση προς τα έξω και συγκεκριμένα με τη ζήτηση που θεμελίωσε το DDL σε πρώτη φάση. Αυτή αποτελεί σύνδεση της τελευταίας παραγωγικής φάσης με τη ζήτηση, που παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.3.



Σχήμα 2.3 - Σύνδεση τυπικής οργάνωσης με την πελατεία

Η επέκταση αυτή θεμελίωσε τη λειτουργία της διανομής (distribution function) ως αυτοτελή συνιστώσα της σύγχρονης επιχειρηματικής δομής. Αυτό συνετέλεσε σε αναπροσανατολισμό και αναβάθμιση του ενδιαφέροντος στον τομέα της διανομής και πιο συγκεκριμένα, επιγραμματικά εδώ (βλέπε περισσότερα Rushton Alan & John Oxley, 1998, κεφάλαιο 13):

- στην καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη αξιοποίηση του αποθηκευτικού χώρου σε συνδυασμό με την αναβάθμιση του ρόλου των καταστημάτων πωλήσεων
- στην αναβάθμιση της σπουδαιότητας του μεταφορικού προβλήματος
- στην επικέντρωση του ενδιαφέροντος στους παράγοντες κόστους, ποιότητας, ταχύτητας εκτέλεσης παραγγελιών, συστήματος αποθήκευσης, κτλ., με σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και συγκριτικών πλεονεκτημάτων στην αγορά
- στην επιλογή κριτηρίων βάσει των οποίων θα γίνεται η αξιολόγηση μεταξύ εναλλακτικών δυνατοτήτων
- σε μία επακόλουθη επέκταση των αλλαγών «προς τα μέσα». Μια χαρακτηριστική εικόνα της σύνδεσης όπως αυτή, παρουσιάστηκε από τον Διευθυντή ποιότητας της γαλλικής εταιρείας Xerox δίνεται στο Σχήμα 2.4



Σχήμα 2.4 - Αναδιάταξη εφοδιαστικής αλυσίδας

- στη μετεξέλιξη στη διοίκηση των Logistics (managing Logistics), ως ένα δίκτυο εγκαταστάσεων με σύγχρονη τεχνολογία και διευκολύνσεων των ροών υλικών και έτοιμων προϊόντων (Chapman Paul T, 1994, σελ. 151). Τα Logistics ως το

τεχνολογικό μέσο μετασχηματισμού των υλικών σε τελικά προϊόντα και της παράδοσής τους στους πελάτες, χρειάζονται ειδική μέθοδο διοίκησης για τρεις βασικά λόγους:

- (α) Τα δίκτυα των Logistics είναι συχνά μεγάλα και πολύπλοκα, ώστε ο σχεδιασμός και η διαχείριση να είναι εξ αντικειμένου δυσχερής
- (β) Τα δίκτυα των Logistics πρέπει να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των αγορών
- (γ) Τα δίκτυα των Logistics πρέπει να είναι ανταποδοτικά του κόστους τους (cost effective).

Η αυτοματοποίηση των Logistics με χρήση σύγχρονης πληροφορικής τεχνολογίας οδήγησε σε χωρίς προηγούμενο ριζικές αλλαγές, με πρόκληση πλήρους αντικατάστασης παλιών με νέες μεθόδους και προσεγγίσεις (Fox Thomas, 1994, σελ. 714-5). Οι ουσιαστικές αυτές αλλαγές έχουν μεγαλύτερη πρακτική σημασία από την προσκόλληση σε ετικέτες, όπως διοίκηση Logistics ή επιχειρηματική αναμηχάνευση με BPR. Η αναζήτηση της ύπαρξης ή μη ουσιαστικής διαφοροποίησης είναι ένας από τους στόχους της μελέτης αυτής.

5. Διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας

Η δραστική αλλαγή που έχει συντελεστεί αποδίδεται με διάφορους όρους και πιο χαρακτηριστικά με τον όρο “Διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας” (Supply Chain Management: SCM). Στηρίχτηκε σε συνδυασμό μιας σειράς παραγόντων, οι κυριότεροι των οποίων είναι οι εξής:

- (α) η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, των αγορών και της εξειδίκευσης
- (β) η διαπίστωση με την πρόοδο που συντελέστηκε ότι τα Logistics μέχρι και το DDL, δεν είναι μόνο τεχνολογικό θέμα, αλλά σχετίζεται και με τη διοικητική συμπεριφορά
- (γ) η παρατήρηση ότι οι προμήθειες προϊόντων και υπηρεσιών εκπροσωπούν σημαντικά ποσοστά των εσόδων των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα 50-60% στις επιχειρήσεις του τομέα της μεταποίησης και σε 15-25% στις επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών (Riggs David L., Sharon L. Robbins, 1998, πίνακας 2.1, σελ. 15)³.

Με την ευρεία έννοια της ροής προσφοράς (supply stream), που περιλαμβάνει

προμήθειες, παραδόσεις και αριστοποίηση της εσωτερικής χρήσης των πόρων, άρχισε να συνειδητοποιείται ότι η συμβατική οργανωτική επιχειρηματική δομή και λειτουργίες είχαν συγκεντρωτικό χαρακτήρα (centralized character), με παρεπόμενο την περιθωριοποίηση του θέματος των προμηθειών.

Από τις αρχές της 10ετίας του 1990 η επιχειρηματική ηγεσία που ήταν ευαισθητοποιημένη με τις προμήθειες, διεύρυνε το ενδιαφέρον της σε ολόκληρο το φάσμα της προσφοράς (Riggs David L., Sharon L. Robbins, 1998, σελ. 26). Αυτό πραγματοποιήθηκε με βαθιές τομές, μέσω εισαγωγής και καλύτερης χρήσης της τεχνολογίας των Logistics, ευαισθητοποίηση και κινητοποίηση με εποικοδομητική συνεργασία όλων των συμμετεχόντων σε ένα ολοκληρωμένο δίκτυο, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνεται η ικανότητα στον ανταγωνισμό, με ανταμοιβή περισσότερες παραγγελίες, αύξηση του μεριδίου της αγοράς και σταθερότητα της απασχόλησης. Στο δίκτυο που διαμορφώνεται, υπάρχει ευρεία αποκέντρωση (decentralization) των λειτουργιών της συμβατικής οργάνωσης και καθορίζεται μια σχέση με τον κάθε ένα "προμηθευτή" και τον κάθε ένα "πελάτη", με ένα σύστημα συντονισμού. Η νέα κατάσταση στην Ευρώπη εκφράστηκε με τον όρο της «συνδημιουργίας» (co-makership).

Στα πλαίσια της ανταγωνιστικής αλυσίδας, η «συνδημιουργία» έχει την έννοια μιας τεχνικής και ακόμη περισσότερο μιας φιλοσοφίας συμμετοχής που ολοκληρώνει την προσέγγιση των διαδικασιών (processes approach). Η προσέγγιση αυτή επιδιώκει να καθορίσει τις επιχειρηματικές διαδικασίες-κλειδιά, την κατάργηση σπάταλων δραστηριοτήτων, τη σύντμηση του χρόνου ανταπόκρισης παραγγελίας (lead time), κλπ.

Το SCM έχει μια σειρά από χαρακτηριστικά, που ομοιάζουν με το DDL, από το οποίο έλκει την καταγωγή (McHugh Patric, Merli Giorgio and Wheeler William A. III, 1995, σελ.117-9):

1. Προκαθορισμένοι συντελεστές (players): αυτή είναι η ιδέα της εδραίωσης μακροχρόνιων συμφωνιών στην εφοδιαστική αλυσίδα.
2. Προκαθορισμένοι λειτουργικοί κανόνες (predefined working rules) σε ότι αφορά τα αποθέματα, το χρόνο παράδοσης και τη συχνότητα των παραδόσεων.

3. Καταμερισμός ευθυνών για τα διάφορα είδη αποθεμάτων (όπως και στο DDL).
4. Διαδοχικές και σταθερές δραστηριότητες (sequential and fixed activities). Θα πρέπει να υπάρχει ευκαμψία στην επιλογή ενός ή περισσότερων προμηθευτικών κόμβων.
5. Είναι γνωστοί οι κατάλογοι των προϊόντων (known product catalogues). Στο DDL διερευνούνται τα στοιχεία και αυξάνεται η ικανότητα για σωστές επιλογές.
6. Συνεχής εξισορρόπηση κόστους και υπηρεσίας (continuity balancing cost and service).
7. Στρατηγικός προσανατολισμός (strategic orientation) για την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.
8. Ηγεσία (leadership). Η ηγεσία έχει την υψηλή ευθύνη του σχεδιασμού, της χάραξης κατευθύνσεων και στρατηγικών για την αποτελεσματική υλοποίηση των προγραμματικών στόχων.
9. Στοιχεία κατανάλωσης (consumption data). Η διάθεση των στοιχείων σε όλους τους συνεργάτες, που είναι απολύτως απαραίτητη σε περιβάλλον DDL, επεκτείνεται εδώ και στις στρατηγικές.
10. Μεταχείριση υλικών προϊόντων (handles a physical product). Το DDL δεν περιορίζεται σε υλικά προϊόντα. Π.χ. ο πελάτης μιας τράπεζας ακολουθεί όλη τη διαδικασία έγκρισης και διακανονισμού μέχρι την αγορά για παράδειγμα ενός αυτοκινήτου.

6. Εξέλιξη προς το Διοικητικό και το Στρατηγικό Logistics

Με την ανάπτυξη της SCM από τη δεκαετία του 1980 διάφορες μελέτες άρχισαν να κάνουν λόγο για ολοκληρωμένη οργανωτική δομή των Logistics. Η εξέλιξη αυτή συνοψίζεται παραστατικά σε τρία στάδια (Robeson James F. & William C. Copacino, 1994, σελ 18-9):

Πρώτο στάδιο: Η επιχειρηματική διοίκηση αρχίζει να εκλαμβάνει ως κύρια αποστολή της τον έλεγχο της μεταφοράς και φυσικής διακίνησης και της αποθήκευσης των τελικών προϊόντων, σε ένα λειτουργικό αναπροσανατολισμό.

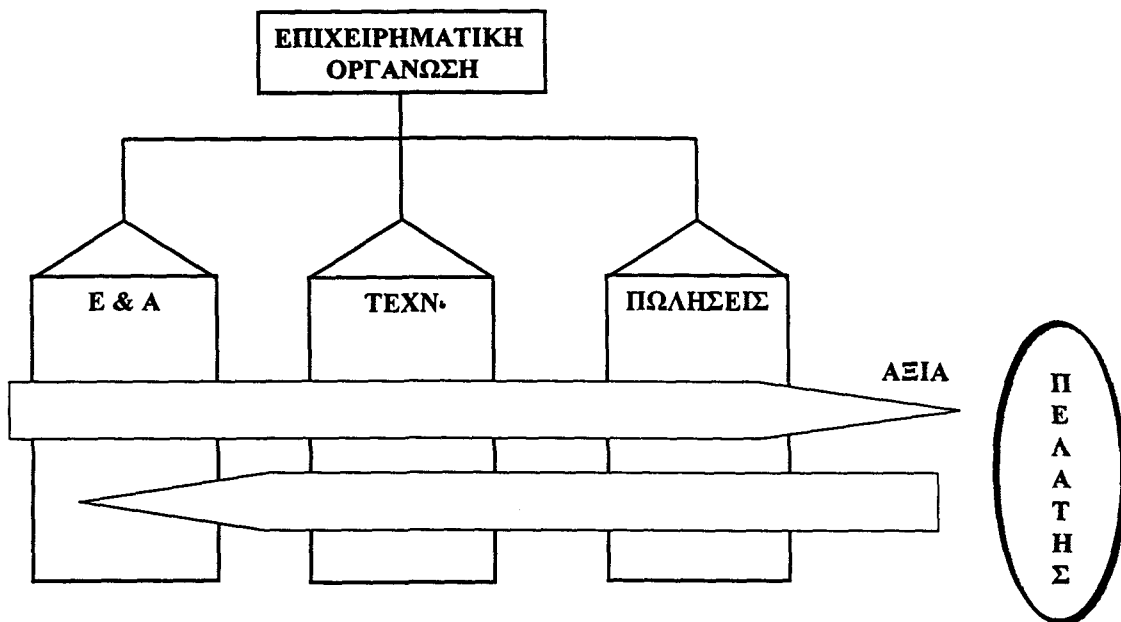
Δεύτερο στάδιο: Η επιχειρηματική διοίκηση προχωρεί σε σχεδιασμό και έλεγχο της

διανομής (distribution). Ο προσανατολισμός της διοίκησης είναι η αναζήτηση των ευκαιριών για βελτιώσεις, με προσεκτική ανάλυση των αλληλοεξαρτώμενων σχέσεων (trade-offs) για την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών δυνατοτήτων.

Τρίτο στάδιο: Η επιχειρηματική διοίκηση αρχίζει να θεωρεί ως αποστολή της την ολοκλήρωση της διαδικασίας των Logistics σε αυτοτελές τμήμα της συνολικής επιχειρηματικής προσπάθειας. Ο προσανατολισμός της διοίκησης στρέφεται πλέον σε θέματα στρατηγικής, επαναξιολόγησης του συστήματος των Logistics και αναζήτησης ευκαιριών από αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η παραπάνω αναπτυξιακή πορεία των Logistics οδήγησε σε πολλές προεκτάσεις τους (Fox, Thomas 1994). Ειδικότερα, με τον επαναπροσδιορισμό και την αναβάθμιση των Logistics σε αυτοτελή επιχειρηματική λειτουργία, ενισχύθηκαν, ανασυστάθηκαν, ή ακόμα και αντικαταστάθηκαν πλήρως οι παραδοσιακές με νέες και πολύ διαφορετικές προσεγγίσεις, σε μια χωρίς προηγούμενο «πρόκληση» αλλαγών. Επίσης, τα Logistics συνδέθηκαν με ένα εύρος από νέες εξειδικευμένες υπολογιστικές τεχνολογίες, που προσφέρουν εργαλεία για αυτοματοποίηση των διαδικασιών σχεδιασμού και ελέγχου, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα και την ακρίβεια με την οποία λαμβάνονται οι επιχειρηματικές αποφάσεις, όπως για παράδειγμα το Electronics Data Interchange (EDI), τα Electronic Points of Sale (EPoS), κτλ.

Τα Logistics επικράτησαν σε ολόκληρη την επιχειρηματική μονάδα, παράλληλα με ριζική και ολοκληρωμένη αναδιάρθρωσή της (Σχήμα 2.5). Σύμφωνα με τους Riggs David A. και Sharon L. Robbins (1998, σελ. vii, 91), δεν αποτελούν μηχανιστική προσέγγιση με βάση τον κανόνα «πράττε όπως οι πελάτες στην επιχείρηση», αλλά είναι θέμα ικανής και ευέλικτης επιχειρηματικής ηγεσίας που επιφορτίζεται με τη χάραξη κατευθύνσεων, την ανάπτυξη πολιτικών, την εξατομίκευση διαδικασιών, την οικοδόμηση οργανωτικών δεξιοτήτων και την απομάκρυνση εμποδίων. Ως Logistics Μάνατζμεντ νοείται η διαδικασία όπου ολόκληρη η επιχειρηματική οργάνωση δέχεται ισχυρές επιδράσεις από την πλευρά της πελατείας, σε έκταση που να αλλάζει τη δομή της.



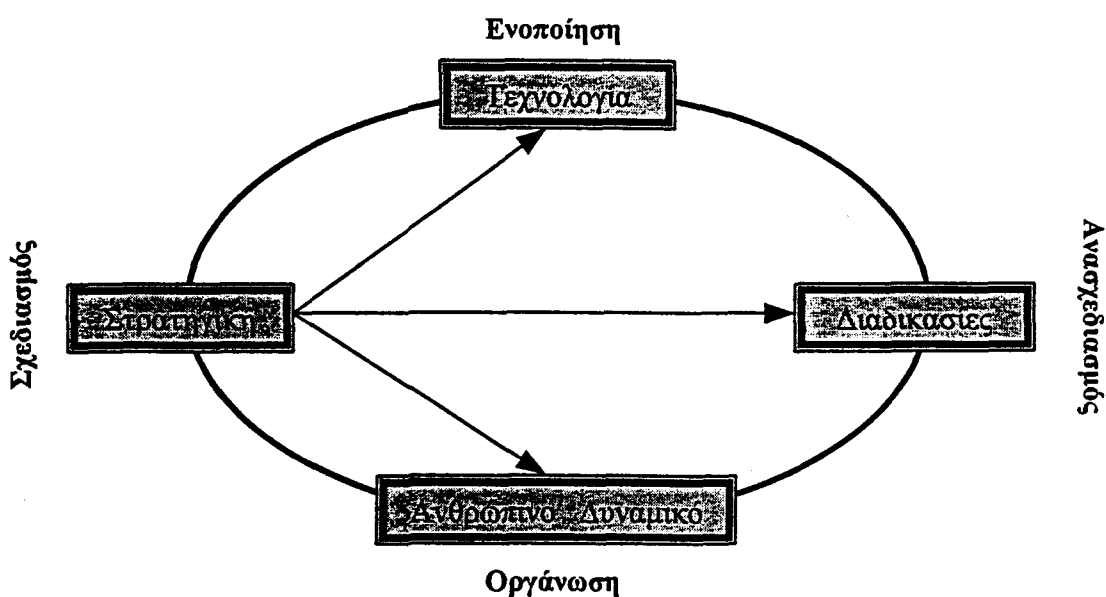
Σχήμα 2.5 - Ολοκληρωμένη Επιχειρηματική Αναδιάρθρωση

7. Αναβίωση της αναμηχάνευσης

Με τις ουσιαστικές εξελίξεις που έχουν συμβεί στα Logistics, παλαιές διαδικασίες ανασχεδιάστηκαν (re-engineered) για την υποστήριξη μιας συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής, κατά παρέκκλιση από τις παραδοσιακές αρχές της μεταποίησης και της διανομής. Από εκεί και πέρα, στα πλαίσια του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το πρόβλημα χειρίζεται είτε ως σύστημα σχεδιασμού των Logistics (Logistics system design), είτε ως BPR δημιουργίας αξίας με χρήση Logistics (value driven re-engineering approach) (Robeson James F. & William C. Coracino, 1994, σελ. 728 κ.ε.). Η πρώτη άποψη επικεντρώνεται σε νέες προσεγγίσεις, τροποποιήσεις, προσθήκες και εμπλουτισμό σε τέτοια έκταση που αναμορφώνονται τα Logistics: με αντικατάσταση συμβατικών σχεδιαστικών και ελεγκτικών μεθόδων, εκφράζοντας νέα φιλοσοφία, με σκοπό την επίτευξη συνεχών βελτιώσεων για εξάλειψη της σπατάλης πόρων και μεγιστοποίηση της ποιότητας με πλήρη ενοποίηση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών, όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.6 (Aschen Andrew, 1997, σελ. 310-13).

Με τη ριζική ανασύνταξη και ανασύσταση των Logistics σε Logistics

Μάνατζμεντ και SCM, δεν φαίνεται να υπάρχει σημαντική ουσιαστική διαφοροποίηση στους στόχους και στην τεχνολογία από το BPR δημιουργίας αξίας με χρήση Logistics (Bartram Peter, 1997, σελ. 4). Διότι, το BPR σαν μέθοδος και διαδικασία επιχειρηματικής διοίκησης, επικεντρώνεται στην αναζήτηση νέων τρόπων αναμηχάνευσης των λειτουργικών ροών ή βελτίωσης της επιχειρηματικής οργάνωσης. Έχουμε δηλαδή **τυπικά ισοδύναμο αποτέλεσμα**. Η πρακτική διαφορά είναι το **θέμα της αφετηρίας** και με ποιο τρόπο μπορεί καλύτερα μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει το πραγματικό πρόβλημα της ζωτικής «ιστορικής πρόκλησης» της προσαρμογής της στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο.



Σχήμα 2.6 – Ενοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Σε ιστορικό πάντως περισκόπιο το BPR έλκει καταγωγή του από την κλασική αντίληψη ότι είναι υπαρκτός ένας άριστος τρόπος για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος. Στην εποχή του Taylor (αρχές του 20ού αιώνα), η τεχνολογία δεν βρισκόταν ακόμη σε βαθμό που να επιτρέπει διασταυρούμενες και σύντομα αξιολογούμενες διαδικασίες σε διαλειτουργικό επίπεδο (σχήμα 2.6). Η εξειδίκευση αποτέλεσε μέθοδο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας σε επίπεδο επιχειρήσεων, με δεδομένη την τεχνολογία της εποχής. Πρώτος που έκανε χρήση του όρου re-

engineering ήταν ο Henri Fayol, το 1916, παράλληλα με τον όρο του σχεδιασμού (planning) για εκτέλεση έργων, με επιδίωξη αριστοποίησης του οφέλους από τη συνδυασμένη χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων εντός και εκτός της επιχείρησης.

Στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας έγινε, μπορούμε να πούμε, αναβίωση της μεθόδου αυτής, με μετατόπιση του επίκεντρου του ενδιαφέροντος, μετά από μια περίπου 70ετία. Οι κυριότεροι συντελεστές στην **αναγέννηση** και την «επαναστατική» επέκταση του BPR είναι επιγραμματικά οι ακόλουθοι:

- ♦ Η ριζική αλλαγή «τοπίου» του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- ♦ Η «έκρηξη» της πληροφορικής τεχνολογίας των Logistics.
- ♦ Η πρόοδος στις μεθόδους επιχειρηματικής διοίκησης και οργάνωσης.
- ♦ Η χαλάρωση του ρυθμού δημιουργίας “αξίας” από τις αμερικανικές βιομηχανικές επιχειρήσεις από την 10ετία του 1970 και μετά (Strassmann Paul A., 1996). Ο ισχυρισμός αυτός έχει στηριχτεί σε χρηματοοικονομική ανάλυση με χρησιμοποίηση στατιστικών και πιο συγκεκριμένα στοιχείων της σύγχρονης έννοιας της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας ή ΟΠΑ (Economic Value Added), που ορίζεται ως καθαρή συμβολή του μάνατζμεντ και μετράται με τα καθαρά κέρδη μετά από φορολογία και αφαίρεση του κόστους του κεφαλαίου. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, η ΟΠΑ διαιρούμενη με το κόστος του μάνατζμεντ (αποδοτικότητα του μάνατζμεντ), είχε παρουσιάσει μέχρι τις αρχές της 10ετίας του 1990 πτωτική τάση. Η μείωση των οικονομικών επιδόσεων των αμερικανικών επιχειρήσεων παρουσιάστηκε ως υστέρηση της απόδοσης σε σχέση με το κόστος του κεφαλαίου. Παρά τη διαφοροποίηση μεταξύ κλάδων της οικονομίας, οι εξελίξεις αυτές κάλυψαν το μέγιστο εύρος των επιχειρήσεων, περιλαμβανομένου και του κλάδου της πληροφορικής. Εξ’ άλλου, η αρνητική εξέλιξη της ΟΠΑ βρισκόταν σε διαφοροποίηση από την εξέλιξη των τιμών των μετοχών των βιομηχανικών εταιριών, η οποία αποτυπώνει προοπτικές για μελλοντική αύξηση της ΟΠΑ. Η συνολική αποτίμηση της αγοράς (βαθμός κεφαλαιοποίησης) σημείωνε ανοδική πορεία, όπως και τα μη διανεμόμενα κέρδη (2/3 περίπου του συνόλου των κερδών) που εμπιστεύονταν οι μέτοχοι στο μάνατζμεντ ως κύρια πηγή χρηματοδότησης της αύξησης των παγίων επενδύσεων και της συσσώρευσης κεφαλαίου.

Οι εξελίξεις αυτές ήταν δηλωτικές εμφάνισης ασυμφωνίας μεταξύ των προοπτικών των επενδυτών (μετόχων) και των επιδόσεων του μανάτζμεντ των αμερικανικών εταιριών. Μακροχρόνιες χρονίζουσες παρόμοιες ασυμφωνίες γενικότερα γίνονται πρόξενοι αποσταθεροποίησης, άγχους και απογοητεύσεων (Strassmann Paul A., 1996). Αυτό συνήθως αποκορυφώνει πιέσεις για εσπευσμένη αναζήτηση τρόπων ταχείας ανακούφισης. Σε τέτοια πλαίσια, το επιχειρηματικό μανάτζμεντ ανταποκρίθηκε στην αυξανόμενη πίεση για καλύτερες επιδόσεις, καταφεύγοντας στο BPR ως θεραπευτική αγωγή που προσφέρεται για **δραστικές αλλαγές** σε οργανώσεις που διέρχονται προβληματική κατάσταση.

Ως πλαίσιο συλλογιστικής των αλλαγών έχει παραστατικά χρησιμοποιηθεί ένα «Μοντέλο των 7-S», όπως λέγεται, που περιέχει επτά στοιχεία και διαστάσεις, τις εξής (Pascale, R.T. and Athos, A.G., 1981) (με ελεύθερη μετάφραση των όρων στην ελληνική):

1. Στρατηγική (strategy): οριζόμενη σαν μια συμπαγής σειρά δράσεων της επιχειρηματικής ηγεσίας⁴ που αποσκοπούν στη επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (και κατά συνέπεια αποτελεί εργαλείο ανακατανομής των πόρων).
2. Σοφία (skills): με την έννοια της υψηλής εξειδίκευσης και των ικανοτήτων που αναπτύσσονται συνολικά σε επίπεδο επιχείρησης.
3. Συμμετοχή (shared values): σε κοινές ιδέες και αντιλήψεις στο τι είναι σωστό και επιθυμητό και στις αρχές και την πειθαρχία που χρειάζονται για την επίτευξή του.
4. Συγκρότηση (structure): το οργανόγραμμα και τα σχετικά μ' αυτό, που υποδηλώνουν σε ποιόν θα δίνει λόγο ο καθένας, διότι κανένας δεν μένει ανεξέλεγκτος στην οικονομία της αγοράς και του ανταγωνισμού (αρχή της αμοιβής-τιμωρίας, καταγραφή σχέσεων και διοικητικών ευθυνών).
5. Συστήματα (systems): ολοκληρωμένες αλληλεξαρτήσεις και διαδικασίες συνεπούς εκτέλεσης αυτών που αποφασίζονται.
6. Στελέχη (staff): οι εργαζόμενοι στην επιχειρηματική οργάνωση, ή αλλιώς η δημογραφία της επιχείρησης.
7. Στυλ (style): ο τρόπος που τα διοικητικά στελέχη εργάζονται συλλογικά, μέσω ουσιαστικής συνεργασίας και συνέπειας στους στόχους που έχουν τεθεί.

Χαρακτηριστικό είναι ότι το μοντέλο που εκλαμβάνεται σαν πλαίσιο των αλλαγών

επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και προσαρμογής από την Andersen (Andersen Consulting Business Integration Model), ενοποιεί τους εργαζόμενους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία, με τη επιχειρηματική στρατηγική, ομοιότυπα με το Μάνατζμεντ Logistics (Σχήμα 2.6) (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 7, Robeson James F. & William C. Copacino, 1996, σελ. 728).

8. Συγκρότηση του BPR

Η πρώτη αυτοτελής επανεμφάνιση του BPR το 1993 (Hammer Michael and Champrry James) πήρε το χαρακτηρισμό της «επανάστασης», με το αιτιολογικό ότι υιοθετήθηκε άμεσα από χιλιάδες μάνατζερς (Champ James, 1995)⁵. Η εφαρμογή ριζικής αναδιάρθρωσης έχει επικέντρωση τη λεγόμενη “Διαδικασία Επιχειρηματικής Αναμηχάνευσης” (Business Process Re-engineering), γνωστή πλέον ως BPR από τα αρχικά των τριών αγγλικών λέξεων (βλέπε τμήμα 3, κεφάλαιο 1). Ειδικότερα, έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί της ΔΕΑ (BPR), ο κάθε ένας από τους οποίους τονίζει ένα ή περισσότερα στοιχεία της πολύπλοκης αυτής διαδικασίας, όπως “ριζικά νέα θεώρηση”, “επιαναδημιουργία διαδικασιών”, “ευρηματική χρήση τεχνολογίας διαλειτουργικής διαδικασίας” κ.ο.κ.

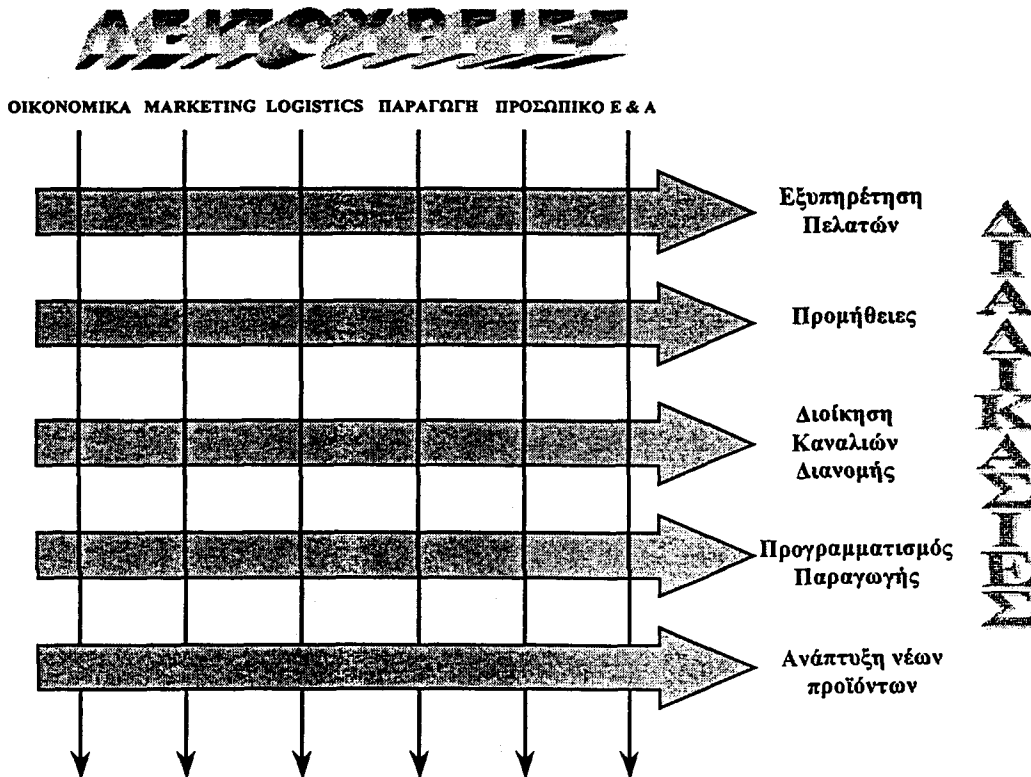
Ένας κάπως πιο ρεαλιστικός ορισμός φαίνεται ο εξής: ***“BPR είναι η ανάλυση της επάρκειας και ο εντοπισμός των μηχανισμών και των διαδικασιών που μπορούν να βοηθήσουν αποδοτικά την επιχείρηση”*** (David Jodoin).

Η επαρκής αντίληψη του BPR δεν είναι κατά βάση δύσκολη. Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (βλέπε κεφάλαιο 3), είναι απαραίτητη ριζική επιχειρηματική αναδόμηση, η οποία γίνεται εφικτή με πλήρη αντικατάσταση των υπαρκτών επιχειρηματικών λειτουργιών με διαδικασίες (processes), που αποτελούν ή συνδέονται κατευθείαν με κέντρα αποκόμισης εσόδων για την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων (σχήμα 2.7). Δεν πρόκειται δηλαδή για συντήρηση, βελτιωτικές διορθώσεις ή απλοποίηση του υφιστάμενου συστήματος και δομών, αλλά για πλήρη αντικατάστασή τους (Bartram Peter, 1997, σελ. 2).

Παραστατικά, οι βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες συνοψίζονται σε μια

εφοδιαστική αλυσίδα που περιλαμβάνει:

- (α) ανάλυση των απαιτήσεων των πελατών και των προοπτικών ζήτησης του προϊόντος(ων)/υπηρεσίας(ών) που προσφέρονται από την επιχείρηση
- (β) σχεδιασμό επιχειρηματικών στόχων και αποτελεσματικής εξυπηρέτησης των πελατών και προσέλκυσης πελατείας, που αποφέρει έσοδα για την επίτευξη τους
- (γ) εισαγωγή των απαραίτητων πόρων από τους προμηθευτές
- (δ) παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών με προσθήκη αξίας από την επιχείρηση
- (ε) σωστή διοίκηση των συνολικών πόρων της επιχείρησης, με χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων Logistics
- (στ) ταχεία, επαρκή και συνεχή εξυπηρέτηση της πελατείας που αποτελούν την πηγή προσθήκης αξίας από την επιχείρηση. Ένα τέτοιο «μοντέλο» (Σχήμα 2.8) καλύπτει τις ανάγκες των επιχειρηματικών μονάδων, μέχρι του σημείου όπου θα εκτοπιστεί η σπατάλη και θα αυξηθεί η αποδοτικότητα.

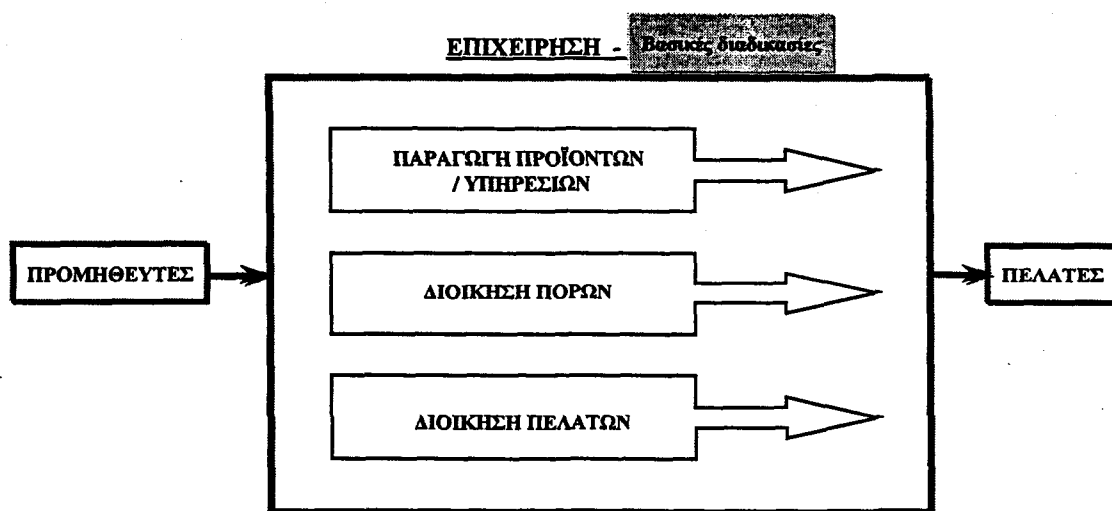


Σχήμα 2.7 - Αντικατάσταση των επιχειρηματικών λειτουργιών με διαδικασίες

Το παραπάνω «μοντέλο» αυτό είναι αρκετά απλό, υπό την προϋπόθεση ότι η εφαρμογή του κατά περίπτωση θα στηριχτεί σε ρεαλιστικές βάσεις και προοπτικές.

9. Συστατικά στοιχεία του BPR

Η αντίληψη του BPR διευκολύνεται με μια συνοπτική παράθεση των κύριων συστατικών του στοιχείων:



Σχήμα 2.8 - Βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες

(α) Θέτει ως κύριο σκοπό τη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων μέσω «επαναστατικοποίησης» των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών-κλειδιών (core processes). Αυτό αποτέλεσε καταλύτη στην απότομη προσέλκυση ευρύτερου ενδιαφέροντος από το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων στη μέθοδο αυτή (Σχήμα 2.8).

(β) Αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε μέσα σε πλαίσια έντασης του επιχειρηματικού ανταγωνισμού και αύξησης των απαιτήσεων των πελατών, με αποτέλεσμα να υπάρξει επικέντρωση στην επικοινωνία με τους πελάτες, στην εξυπηρέτηση των παραγγελιών και στην πληρέστερη ικανοποίηση των πελατών, ιδιαίτερα από αμερικανικές και ιαπωνικές επιχειρήσεις. Στην Ευρώπη, ιδιαίτερο ενδιαφέρον

δόθηκε στη μείωση του κόστους στο μεταποιητικό τομέα και στον τομέα των υπηρεσιών. Γενικότερα, υπήρξε εμβάθυνση σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών διαδικασιών και στην αλυσίδα των εσωτερικών αλληλεξαρτήσεων μεταξύ τους (inbound supply chain).

(γ) Περιλαμβάνει δραστικές αλλαγές (big changes), με σκοπό την αποκόμιση μεγάλων ωφελειών από τις επιχειρηματικές μονάδες και επομένως στο BPR δεν ανταποκρίνεται η έννοια της «μερικής επανάστασης».

(δ) Σε μία πιο ολοκληρωμένη διατύπωσή του (Champy James, 1995), το BPR δίνει άμεση κριτική βαρύτητα στο ρόλο του μάνατζμεντ (management) ως δυο απανωτές «διοικητικές επαναστάσεις»: με αφετηρία την αναδιοργάνωση της επιχείρησης φτάνουν στο πώς σκεπτόμαστε, πώς θα αλλάξουμε τον τρόπο που βλέπουμε και αντιμετωπίζουμε τα πράγματα, θα αναδιοργανώσουμε την εργασία, θα διαδώσουμε έμπνευση, όραμα και ελπίδα, θα κάνουμε ανακατατάξεις, θα δημιουργήσουμε ικανότητες, πώς θα μετρούμε επιδόσεις και θα ανταμείβουμε την εργασία που προσφέρει προστιθέμενη αξία. Μ' άλλα λόγια, πώς θ' αλλάξει φυσιογνωμία πρώτα απ' όλα το ίδιο το μάνατζμεντ.

(ε) Προβαίνει αφετηριακά σε διείσδυση και σε ριζική (ολική) επαναθεώρηση του μάνατζμεντ, ώστε να επιτευχθεί υπέρβαση από πολλές παρανοήσεις, ξεκινώντας από το ότι ο καθένας έχει στοιχειώδεις γνώσεις μάνατζμεντ επειδή είναι μάνατζερ του εαυτού του. Παρ' όλα αυτά, η προηγούμενη οργανωτική δομή εκφράζει μια διάταξη ενδοεπιχειρηματικών εξουσιών και ευθυνών (power structure), που ανήκει σε μια άλλη εποχή και συνθήκες και κατάσταση που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του BPR.

(στ) Αναγνωρίζει ότι οι φυσικές ή επίκτητες αντιθέσεις (conflicts), αντιφάσεις, αντιδράσεις κτλ., είναι κατανοήσιμες και μπορούν να ξεπεραστούν, με εμβάθυνση στο μάνατζμεντ και στην επίτευξη μιας νέας ισορροπίας ανάμεσα σε δικαιώματα και εξουσίες αφενός και αφετέρου σε υποχρεώσεις και ευθύνες (σε όλα τα επίπεδα και σε ολόκληρο το φάσμα του μάνατζμεντ), που θα ανταποκρίνεται στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες.

(ζ) Εντοπίζει την ανάγκη ιδιαίτερης προσοχής στην εμφάνιση παρανοήσεων,

όπως ότι οι έννοιες της αναμηχάνευσης και του μανάτζμεντ έχουν γίνει πολύ δημοφιλείς, με αποτέλεσμα να υπάρχει η ψευδαίσθηση ότι όσο περισσότερο επαναλαμβάνεται λεκτικά τόσο πραγματοποιείται. Ωστόσο, το BPR αναφέρεται όχι σε λόγια, ημιμάθεια και εντυπωσιασμό, αλλά σε πράξη, δράσεις και ενσυνείδητο αγώνα συνεχούς βελτίωσης με προοπτική.

(η) Περιέχει αναλυτική διάκριση σε *τέσσερις κύριες θεματολογικές κατηγορίες*

- Θέματα σκοπών (issues of purpose): ο μανάτζερ θα πρέπει με υπομονή και επιμονή να επαναλαμβάνει ερωτήματα όπως προς τι το καθετί, τι είναι η επιχείρηση, τι παράγει, που στοχεύει, ποιο σκοπό εξυπηρετεί, σε ποιους απευθύνεται, με ποιους ανταγωνίζεται, ποιο κόσμο απασχολεί, τι κάνει ο καθένας στην επιχείρηση κτλ.
- Θέματα κουλτούρας (issues of culture): καθόσον η επιτυχία της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης προϋποθέτει αλλαγή στην όλη νοοτροπία μέσα στην εταιρία, καλό είναι να δούμε αφού τα πήγαμε τόσο καλά με την παλιά κουλτούρα, πώς μπορούμε να τα πάμε καλά και με την νέα που θα την διαδεχτεί. Αυτό δεν μπορεί να ευοδωθεί με την καλλιέργεια κλίματος φοβίας και επιβολής, αλλά με το να πειστούν όλοι διαλεκτικά για την αξιοπιστία των προθέσεων σε έργα, ότι είναι προς κοινό όφελος η αλλαγή που καλούνται να συμμετάσχουν όλοι, κτλ.
- Θέματα διαδικασίας και επιδόσεων (issues of process and performance): ποιες είναι οι πιο κατάλληλες διαδικασίες και πώς θα εφαρμοστεί αποτελεσματικά η διαδικασία που θα επιλεγεί, πώς θα πετύχουμε τις επιδόσεις που είναι απαραίτητες, πώς θα θέσουμε κάποια πρότυπα και πώς με βάση αυτά θα μετρούμε τις επιδόσεις όλων, κάθε φάσης, της δικής μας και της επιχείρησης συνολικά.
- Θέματα ανθρώπων (issues of people): τι χρειαζόμαστε ακόμη και οι ίδιοι για να γίνουμε καλύτεροι σύμφωνα με την πρόκληση των καιρών και πώς θα γίνει η σωστή επιλογή του οπωσδήποτε απαραίτητου στελεχιακού διοικητικού και τεχνικού προσωπικού, από μέσα ή απ' έξω, με ποια κριτήρια και διαδικασίες, κλπ.

Η παραπάνω θεματογραφία είναι δύσκολη στη διατύπωση, αλλά οι απαντήσεις είναι ακόμη δυσκολότερες. Ωστόσο τα πράγματα ίσως δεν είναι τόσο απογοητευτικά όσο φαίνεται εκ πρώτης όψεως, αρκεί πρώτα με αυτογνωσία και κατόπιν με ετερογνωσία να υπάρξει ευαισθητοποίηση στα νέα δεδομένα. Έτσι θα γίνει εφικτός ο

εντοπισμός, η εύρεση και η επιλογή των πόρων που χρειάζεται το έργο της αναμηχάνευσης με ανθρώπους που διαθέτουν απαραίτητα προσόντα και πνεύμα καλής συνεργασίας. Η απλή παράθεση της θεματογραφίας αποτελεί ένα πρώτο βήμα στη φάση αυτή, για την αντίληψη του πολυδιάστατου του προβλήματος της αναμηχάνευσης, η επίλυσή του οποίου συνίσταται στη δημιουργία μιας νέας κατάστασης, που αποτελεί το αντικείμενο της μελέτης αυτής.

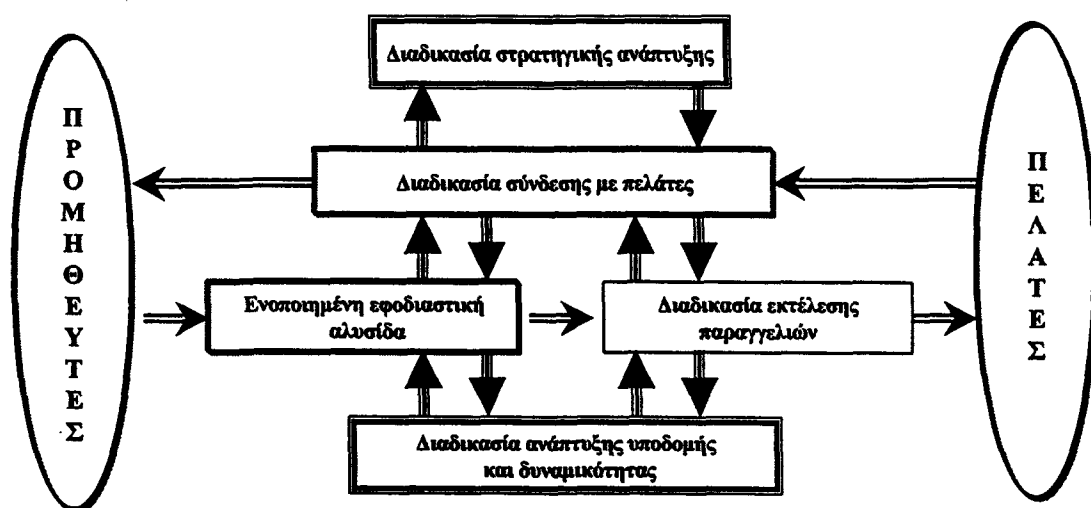
Ένα κρίσιμο θέμα που αποτελεί πηγή σύγχυσης είναι ο σωστός εντοπισμός των βασικών διαδικασιών (core processes) της επιχείρησης, οριζομένων καταρχήν ως διαδικασιών που προσθέτουν αξία στους πελάτες και στους μετόχους, σε τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ανταγωνιστικές συνθήκες και απαιτήσεις της αγοράς. Ο τελευταίος όρος προσθέτει το στοιχείο της βασικής επάρκειας (core competence) με τρία κύρια κριτήρια επάρκειας όπως έχουν διατυπωθεί από τον καθηγητή Hamel Gary: σχετικά μεγάλη προσθήκη αξίας στους πελάτες, δημιουργία ανταγωνιστικής διάκρισης και εφαρμοσιμότητα σε άλλες επιχειρήσεις (McHugh Patric et.al. 1995, σελ. 53). Υπάρχει ωστόσο διαφορά μεταξύ της ικανότητας (ability) ως θέμα γνώσης και της επάρκειας (competence) με τον ορισμό που αναφέραμε. Το πρόβλημα είναι το πώς θα επιτευχθεί αποτελεσματικός συνδυασμός μεταξύ της επάρκειας σε συνολικό επιχειρηματικό επίπεδο, της εξειδίκευσης και της συλλογικής εργασίας σε ομάδες (δίλημμα συντονισμού/αποκέντρωσης).

10. Ολική επισκόπηση του BPR

Χρήσιμο είναι πρώτον, η σωστή καταγραφή (specification/recording) της υπάρχουσας κατάστασης, για να δούμε τι έχει επιτευχθεί μέχρι τώρα ιδίως σε ότι αφορά στην εφαρμογή του BPR, προκειμένου να μπορέσουμε να διεισδύσουμε στο πώς μπορεί να υπάρξει περαιτέρω βελτίωσή του, με προσχεδιασμένη χρήση του σύγχρονου μανάτζμεντ και της τεχνολογίας Logistics.

Η επισκόπηση του BPR είναι αφετηρία της ανάλυσης (analysis/identification) για την θεμελίωση της αποτελεσματικής εφαρμογής του, με γνώση της υπαρκτής κατάστασης και του τρόπου με τον οποίο αυτή έχει αντιμετωπιστεί μέχρι τώρα από άλλους. Από την σύντομη παραπάνω επισκόπηση εξάγεται καταρχήν ένα βασικό

συμπέρασμα: ότι το BPR αποτελεί ένα σύστημα πολύπλοκων αλληλεξαρτήσεων μεταξύ διαδικασιών που συγκροτούν μια ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα και μπορεί να εμφανιστεί χονδρικά με την ακόλουθη γραφική απεικόνιση (Σχήμα 2.9).



Σχήμα 2.9 – Χάρτης διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας

Μια ακόμη διαπίστωση μας είναι ότι το BPR θεωρείται ακόμη αμφιλεγόμενο, πρώτον, σε γενικό επίπεδο επιστημονικής θεμελίωσης ως αλληλεξάρτησης μεταξύ τεχνολογίας και οργάνωσης ανθρώπων και δεύτερον, στο στάδιο της εφαρμογής του σε επιχειρηματικό επίπεδο. Ένα βασικό ερώτημα που ανακύπτει είναι κατά πόσο τα αποτελέσματα αυτά οφείλονται και αντανακλούν ενδογενή χαρακτηριστικά του BPR ή νηπιακό “έλλειμμα εμπειρίας” από την σχετικά βραχεία μέχρι τώρα εφαρμογή του.

10.1. Επιστημονική θεμελίωση

Η ιστορική καταγωγή του BPR από τις αρχές του 20ού αιώνα και πιο συγκεκριμένα από τη δεκαετία του 1920, έχει χρησιμοποιηθεί από τους επικριτές του, ότι δεν αποτελεί κάτι το καινούργιο στο χώρο του επιχειρηματικού μάνατζμεντ. Απλά, η τεχνολογία δεν βρισκόταν τότε σε βαθμό που να επιτρέπει σημαντικές

διασταυρούμενες διαδικασίες σε διαλειτουργικό και διατομεακό επίπεδο. Παρ' ότι οι τεχνολογικοί πόροι έχουν σημαντικά βελτιωθεί στη σύγχρονη εποχή, η βασική επιστημονική συλλογιστική παραμένει ακόμη ισχυρή, όσο ισχυρό είναι το θεμελιακό οικονομικό αξίωμα. Σχετικά, εξ άλλου, με την κοινωνική διάσταση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, ο Lyndall Urwick σημείωσε ότι «δεν είναι αρκετό (σήμερα) να γίνεται τοποθέτηση ανθρώπων σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, βασικό είναι επίσης να τους παρέχεται η απαραίτητη εξουσία να τις διεκπεραιώνουν κατά υπεύθυνο τρόπο». Αυτό προϋποθέτει ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχεδιασμό και συντονισμό στην υλοποίηση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Από τις παραπάνω επισημάνσεις, γίνεται σαφές ότι έχει ήδη αναγνωριστεί από πριν ότι η εργασιακή υπόσταση έχει κεντρική σημασία, που απλά έχει γίνει σήμερα κρίσιμη στο re-engineering. Ακόμη χρήζει αποδείξεως το ότι η βασική συλλογιστική της οργανωτικής θεωρίας είναι ξεπερασμένη, με την έννοια ότι συνεχίζει η κατανομή της εργασίας να έχει εφαρμοστικότητα στο re-engineering, πράγμα που δεν έχει μέχρι τώρα θεμελιωθεί επαρκώς από τη συλλογιστική του (Chu William W. et.al.).

Στο ερώτημα κατά πόσον έχει μέχρι τώρα επιτευχθεί να διατυπωθεί το BPR ως ολοκληρωμένη διοικητική θεωρία, υπάρχουν πολλές απόψεις με πιο χαρακτηριστικές διαφορετικές θέσεις τις εξής: Η μια είναι ότι το BPR αποτελεί θεωρητικά ολοκληρωμένο σχήμα και ότι η μη επιτυχία του πάντοτε οφείλεται κατά βάση σε ανεπάρκειες στο στάδιο της εφαρμογής του (Hammer M.- Champy J.). Μια εναλλακτική άποψη είναι ότι το BPR δεν έχει ακόμη επιτύχει να διατυπωθεί ως ολοκληρωμένη θεωρία, όπως οι συμβατικές θεωρίες του «επιστημονικού μάνατζμεντ», οι οποίες υποβοήθησαν στην αύξηση της παραγωγικότητας, του προϊόντος και των εισοδημάτων και οδήγησαν στην δημιουργία της μεσοαστικής τάξης (Strassmann Paul A., Chu William W. et al). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, υπάρχει μεγάλη ασάφεια και «έλλειμμα» επαρκούς θεμελίωσης στο ότι το BPR αποτελεί θεωρία και όχι απλά μια τεχνική. Μια ενδιαμέση άποψη είναι ότι το BPR προσφέρει κάτι ως διακεκριμένη συμβολή στη διαμόρφωση της γνώσης και συγκεκριμένα σε αναδυόμενες σκέψεις και ιδέες από αυτήν. Παρά ταύτα, υπάρχουν ορισμένες επιφυλάξεις από άποψη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων του (Scarbourg Harry). Στην ίδια πλευρά τοποθετείται και η άποψη ότι το BPR δεν

περιέχει μεν επαρκή σαφήνεια, μπορεί όμως να προσφέρει βάση για ένα νέο παραδειγματισμό (Coombs Rod and Hull Richard).

10.2. Διοίκηση έργων

Ο χειρισμός του BPR ως έργου το υπαγάγει θεματικό πεδίο της Διοίκησης Έργων (Project Management)⁶. Ειδικότερα, η συλλογιστική της ΔΕ διαχέεται σε όλες τις φάσεις της αναμηχάνευσης της επιχείρησης, από την επιχειρηματική έρευνα και ανάλυση, στο σχεδιασμό, στην ηγεσία και στην υλοποίηση. Αυτό έχει θεωρηθεί ότι υποβοηθάει το σχεδιασμό και την υλοποίηση του μετασχηματισμού των διαδικασιών, με τρόπο όμως που δεν είναι τόσο φανερός (Manganelli Raymond L. and Mark M. Klein, 1996, σελ. 33, 225-6).

Σε ότι αφορά στην επιχειρηματική έρευνα και ανάλυση των διαδικασιών, η ΔΕ υποβοηθάει ιδιαίτερα τη σχεδίαση μιας «βέλτιστης διαδικασίας» και τη συγκρότηση των διαδοχικών της σταδίων, σε υποδιαδικασίες με χρήση εργαλείων CASE (Computer Aided Software Engineering) που αφορούν κύρια στις διαδικασίες (βλέπε εκτενώς Manganelli Raymond L. and Mark M. Klein, 1996, σελ. 227-30).

Υπάρχει ένας αριθμός εργαλείων της ΔΕ σε επίπεδο σχεδιασμού, χρονοπρογραμματισμού των έργων (Gantt, CPM, PERT, Ιστογράμματα Πόρων, κτλ), προϋπολογισμού (budgeting) και χρηματοδότησης, κτλ, στα οποία πρόκειται να επανέλθουμε αργότερα, σε σχέση με τις ανάγκες του BPR.

10.3. Διαδικασία

Σε ότι αφορά στη διαδικασία εφαρμογής του BPR για δημιουργία αξίας, υπάρχει ευρεία σύγκλιση απόψεων με διάφορες παραλλαγές στο ότι αυτή περιλαμβάνει συνήθως 4-5 φάσεις και μπορεί απλοποιητικά να εκφραστεί με τις παρακάτω φάσεις:

- **Προετοιμασία:** εντοπισμός του προβλήματος και της ανάγκης για καλλιέργεια αντίληψης και οράματος (overall vision) ότι κάτι δραστικό θα πρέπει να γίνει.

Εξατομίκευση καταρχήν μιας στρατηγικής (strategy), ως κατευθυντήριας γραμμής και βάσης για την λειτουργική αντίληψη (operational vision) με καθορισμό νέων στόχων σε όλο το φάσμα των λειτουργιών-άνθρωποι, διαδικασίες, τεχνολογία και υποδομή (εξοπλισμός, χρηματοπιστωτικοί πόροι, άυλα περιουσιακά στοιχεία, κτλ).

- Κατάρτιση ενός ολικού βασικού **επιχειρηματικού σχεδίου** (business plan) και ειδικότερων προγραμμάτων εφαρμογής.
- Ανάλυση σαφούς **δέσμευσης** από μέρους της διοίκησης για απaréγκλιτη υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου ριζικού μετασχηματισμού της επιχείρησης.
- Καθορισμός συγκεκριμένων **διαδικασιών** για υλοποίηση (design) κατά περίπτωση και διασφάλιση των απαραίτητων τεχνολογικών πόρων.
- **Χρονοπρογραμματισμός** υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου (implementation): επιλογή φορέα, σύσταση ομάδας, επιλογές προσώπων, σύναψη συμφωνιών αναθέσεων, προϋπολογισμός, τρόπος χρηματοδότησης, προθεσμίες παραδόσεων, τρόπος πληρωμής κτλ.

Έχουμε δηλαδή, εξατομίκευση του προβλήματος και της φάσης που βρίσκεται η αντιμετώπισή του κατά περίπτωση, χαρτογράφηση όλων των αλληλεξαρτήσεων εντός της επιχειρηματικής μονάδας, κατασκευή ενός «μοντέλου» για το επιχειρηματικό περιβάλλον και βάση αυτού καθορισμός των επιχειρηματικών αναγκών, σχεδιασμός του σκοπού και της επίλυσης του προβλήματος και μετάβαση στη φάση της εφαρμογής.

Δεν φαίνεται επίσης να υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση ως προς τη δομική συγκρότηση της διαδικασίας αναμηχάνευσης (Manganelli Raymond L. and Klein Mark M, Jodoïn David, κ.ά.). Ακόμη δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση από τη δική μας δομή της μεθοδολογικής προσέγγισης στο κεφάλαιο 1. Αν λοιπόν υπάρχει σύγκλιση στη φάση της εφαρμογής του BPR, τι είναι αυτό που διαφοροποιεί σημαντικά τις επιχειρηματικές επιδόσεις;

10.4. Επίπεδο εφαρμογής

Σε επίπεδο εφαρμογής, υπάρχουν μια σειρά από θετικές εκθέσεις για τα οφέλη που έχουν αποκομιστεί με επιτυχή εφαρμογή, αλλά και αρκετές εκθέσεις που αναφέρονται σε περιπτώσεις αποτυχιών και υπερβολικού κόστους εφαρμογής (βλέπε λεπτομερέστερα στο κεφάλαιο 6). Οι πρώτες συνιστούν εκτίμηση, ενώ οι δεύτερες προκαλούν φόβο σε πολλούς στον κλάδο της ηλεκτρονικής τεχνολογίας: που έχουν φτάσει μέχρι τη δυσοίωνα προοπτική ότι στο μέλλον θα υπάρξουν ακόμη περισσότερα προβλήματα αν δεν αλλάξουν τα πράγματα στο χώρο (Miller).

Η συνήθης διαδικασία σε εφαρμογή κοντολογίς είναι: βασική έρευνα, σχεδιασμός και συνεπής εφαρμογή του BPR. Βασικό στοιχείο της προσπάθειας είναι η ανίχνευση της πελατείας. Γι' αυτό οργανώνεται μια έρευνα των πελατών με αναγγελία προθέσεων και ερώτηση του τι ελπίζουν να αποκομίσουν από την σχεδιαζόμενη ριζική αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής μονάδας. Μετά από αυτό, οι πελάτες ερωτούνται γιατί νομίζουν ότι δεν είχαν μέχρι τώρα αυτό που ελπίζουν να έχουν μετά από το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης. Στην επόμενη φάση, λαμβάνοντας υπόψη τις "αντιδράσεις" των πελατών και κάνοντας τις απαραίτητες επαναθεωρήσεις, προχωρούμε στην τελική προετοιμασία και έναρξη εκτέλεσης του έργου του BPR.

Ιστορικά, η πολιτισμική εξέλιξη χαρακτηρίζεται από προσπάθειες αναζήτησης καλύτερων τρόπων να κατασκευάζουν πράγματα οι άνθρωποι. Στην πορεία αυτή υπάρχουν αυτοί που εφευρίσκουν (innovate) και αυτοί που εφαρμόζουν (implement). Συχνά οι εφαρμόζοντες έχουν περιορισμένη επιτυχία, στην έκταση που δεν είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της δυναμικής της συγκεκριμένης εφαρμογής. Οι επιχειρήσεις λοιπόν μπορούν να καταταγούν σ' αυτές που είναι αρκετά εφευρετικές οι ίδιες στην υποστήριξη της εφαρμογής ενός έργου BPR και σ' αυτές που δεν είναι.

Το πρόβλημα είναι κατά πόσον το μάνατζμεντ έχει επαρκή αντίληψη και επίγνωση της επιχειρηματικής συγκρότησης συνολικά, τη στιγμή που αρχίζει η εφαρμογή ενός έργου BPR. Ιδιαίτερα, το πρόβλημα αυτό είναι ακόμη πιο σοβαρό στην περίπτωση που η επιχειρηματική μονάδα δεν περιορίζεται στην παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν καινοτομίες άλλων μπορούν να

αρχίσουν ταχύτερα ένα έργο BPR. Το θέμα όμως είναι κατά πόσον έχουν εγκατεστημένη την απαραίτητη δυναμική υποδομή για την επιτυχή εφαρμογή του έργου του BPR.

Ένας σοβαρός μέχρι κρίσιμος παράγων για την επιτυχή εφαρμογή ενός έργου BPR έχει θεωρηθεί, όπως είπαμε, η πραγματική αλλαγή τρόπου σκέπτεσθαι (μυαλών) και της νοοτροπίας εντός της επιχειρηματικής οργάνωσης. Διότι, το θέμα είναι η ικανότητα προσαρμογής σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και η ταχεία αντίληψη και εντοπισμός του πού υπάρχει πρόβλημα ανεπάρκειας. Μ' άλλα λόγια, συχνά υπάρχει κάποιος κρίκος που χάνεται στην αλυσίδα της επιχειρηματικής λειτουργίας (supply chain deficit).

Για το σκοπό αυτό μεγάλη σημασία έχει η λεπτομερής εξατομίκευση των επιχειρηματικών διαδικασιών και των αναγκών σε πόρους για την αποτελεσματική εφαρμογή της καθεμιάς. Κι αυτό διότι, πρώτον, όλες οι διαδικασίες είναι απαραίτητες, συμμετέχουν και υποστηρίζουν την επιχειρηματική λειτουργία. Δεύτερο, περιορισμοί μπορεί να υπάρξουν από κανονισμούς σε σχέση με τον τρόπο καταγραφής πληροφοριών μέσα στο λογιστικό και πληροφορικό σύστημα.

Μια πηγή σύγχυσης αφορά στη διάκριση ανάμεσα στις πραγματικές ανάγκες και στην επιθυμία και βούληση για επίλυση υπαρχόντων προβλημάτων. Πολλά έργα BPR έχουν αποτύχει ή μερικώς επιτύχει σε ικανότητα ακριβούς καθορισμού και διατήρησης επαρκούς αντίληψης του συστήματος και των αναγκών οι οποίες ενυπάρχουν και πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Το πρόβλημα, είναι όμως ολικό και συνίσταται στην εισαγωγή μιας εξ ολοκλήρου νέας διαδικασίας αυστηρής πειθαρχίας στις πραγματικές ανάγκες και απαιτήσεις, διαφορετικά βρισκόμαστε σε αντίφαση με την πεμπτούσια του BPR. Ο καθορισμός των πραγματικών αναγκών διευκολύνεται με την ακριβή περιγραφή και ει δυνατόν "μοντελοποίηση" του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Για την προσαρμογή σ' αυτό υπάρχουν οι τεχνικές ανάλυσης προσανατολισμού κατ' αντικείμενο (object-oriented), με ταυτόχρονη προσπάθεια εξατομίκευσης και χαρτογράφησης των κέντρων εντός της οργάνωσης που θα αλληλεπιδράσουν στην ικανοποίηση των πραγματικών αναγκών.

Δεν υπάρχει σύμπτωση απόψεων αν και κατά πόσον το BPR θα πρέπει να συμπεριλάβει ολόκληρο τον επιχειρηματικό οργανισμό, που ανταποκρίνεται στην αμιγή έννοιά του. Το πραγματικό πρόβλημα είναι ότι ίσως όλα δεν βρίσκονται στην ίδια κατάσταση και έκταση ασυμφωνίας και διαφοροποίησης, σε σχέση με τις σημερινές ανάγκες. Με απόκτηση αντίληψης της επιχειρηματικής συγκρότησης και ίσως τη διάσπαση σε μικρά συνιστώμενα έργα, μπορεί να διευκολυνθεί η διαχείριση της εκτέλεσης του συνολικού έργου και να καταρτίζονται ενδιάμεσες εκθέσεις προόδου εργασιών. Χρειάζεται ρεαλισμός ως προς το τι είναι εφικτό να επιτύχει και τι αποτελεί καλές προθέσεις, ένα δίλημμα που ανάγεται μεταξύ συντηρητισμού και επιτυχίας ή επιθετικότητας και αποτυχίας.

Κοντολογίς, η κριτική της εφαρμογής του BPR συνοψίζεται σε τέσσερα στοιχεία:

- ακριβής εξατομίκευση της επιχειρηματικής συγκρότησης
- καθορισμός των πραγματικών αναγκών
- σχεδίαση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- σκοπιμότητα του έργου BPR
- σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου εφαρμογής

Για την επιβεβαίωση όλων των παραπάνω, ο σχεδιασμός χρειάζεται συγκέντρωση και τεκμηρίωση κάθε πληροφορίας που είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση μιας πρακτικής λύσης. Αυτή αφορά τη νέα τεχνολογία ή μπορεί να εισάγει νέες διαδικασίες ή να αντικαταστήσει τεχνολογία και διαδικασίες που χρησιμοποιούνταν μέχρι σήμερα. Η λύση θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες, να εφαρμόζει το υπόδειγμα και να στηρίζει την επιχείρηση. Στην προ-τελική αξιολόγηση των συστημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συνολική λύση ή τμήμα της, η ανταλλαγή πληροφοριών με τους πωλητές είναι δυνατόν να προσφέρει περισσότερη εμπάθυνση στη διαδικασία. Το λειτουργικό αποτελεί ένα εργαλείο για τη λύση και δεν συνιστάται να ταυτίζεται μ' αυτήν.

Η διαδικασία της επιλογής ανάληψης και εφαρμογής του BPR είναι συνήθως χρονοβόρος, δαπανηρή, επιβαρυντική και εντατική διαδικασία. Αν όμως αυτή διεξαχθεί προσεκτικά, επιμελημένα και σωστά, είναι δυνατόν να επιτύχει σημαντικά

αποτελέσματα με βελτίωση της οργανωτικής ικανότητας στήριξης της επιχειρηματικής μονάδας. Το BPR συνιστά μια εγκεφαλική διαδικασία, διδάσκοντας τους συμμετέχοντες στην επιχείρηση να βλέπουν τα πράγματα όπως θα πρέπει να τα βλέπουν, δηλαδή αν άλλαζαν ρόλο και ήσαν πελάτες, να νοιάζονται για την επιχείρηση, τις οργανωτικές ανάγκες και την ικανότητα να επιτυγχάνονται αποτελέσματα σε συνεχή βάση. Αν το έργο του BPR επιτύχει αυτά για την επιχείρηση, αυτή θα είναι μια αποδοτική επιχείρηση.

Η ιστορική επισκόπηση και ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδιασμού αναδιάρθρωσης έδειξε ότι αυτός στην αρχική φάση της εφαρμογής του είχε διαφοροποίηση μεθόδων, αποσπασματικά από πολλούς.

11. Ανάλυση

Η ανάλυση της φυσιογνωμίας της επιχειρηματικής Αναμηχάνευσης με το BPR περιέχει ουσιαστικά μια διαδικασία σε 4-5 στάδια που αναφέραμε παραπάνω. Ειδικότερα, ένας αυτοτελής παράγων που υποβαθμίζεται όχι σπάνια είναι η προετοιμασία, που είναι θέμα «εντοπισμού» του πραγματικού προβλήματος κατά περίπτωση, στα πλαίσια της ερευνητικής μεθοδολογίας που έχουμε ασχοληθεί στο πρώτο κεφάλαιο. Η «ταυτοποίηση» του πραγματικού προβλήματος επίσης αποτελεί θέμα γενικών συνθηκών, αλλά περαιτέρω ιδιοτυπιών και προοπτικών του κλάδου και ιδιαιτερότητας προβλημάτων της συγκεκριμένης επιχειρηματικής μονάδας. Παρόμοια, το θέμα της «κινητοποίησης» εντάσσεται σε ένα σχέδιο ευαισθητοποίησης και επαγγελματικής κατάρτισης όλων που θα συμμετάσχουν στο BPR.

Η λύση περιλαμβάνει ένα Τεχνικό Σχέδιο (Technical Design) και ένα σχέδιο που έχει πάρει το όνομα Κοινωνικό Σχέδιο (Social Design). Τα δυο αυτά σχέδια υποτίθεται ότι διεξάγονται ταυτόχρονα. Ωστόσο, τα επί μέρους στάδια της διαδικασίας της BPR σχεδιάζονται να διεκπεραιώνονται διαδοχικά, καθότι το καθένα εκπροσωπεί ένα μείζονα παράγοντα στο έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Κάθε στάδιο αναλύεται περαιτέρω σε μια σειρά από σκοπούς (tasks), συνολικά.

Μερικοί σκοποί μπορεί να εκτελούνται ταυτόχρονα, μερικοί να ακολουθούν την αποπεράτωση άλλων, άλλοι να επαναλαμβάνονται και ακόμη μερικοί να μη χρειάζονται σε μια συγκεκριμένη περίπτωση.

12. Κριτική αξιολόγηση

Η αξιολόγηση προγραμμάτων αναμηχάνευσης γίνεται εκ των προτέρων (ex-ante) και εκ των υστέρων (ex-post). Η πρώτη θέτει υπό ερώτηση το αν και κατά πόσον είναι αναγκαίο το BPR και αν το κόστος δικαιολογεί τα αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή του. Εδώ είναι χρήσιμη η τεχνική των συγκριτικών στοιχείων των διαδικασιών (benchmarking), του προϋπολογισμού (budgetting) και της κοστολόγησης (costing). Σε απολογιστική φάση χρησιμοποιούνται οι ίδιες τεχνικές για την εκτίμηση και αξιολόγηση των επιδόσεων από την εφαρμογή του BPR σε περιβάλλον Logistics. Παράλληλα γίνεται επιμερισμός της συμβολής κάθε στελέχους σε περίπτωση επιτυχίας ή των ευθυνών σε περίπτωση χαμηλών επιδόσεων. Έτσι, αξιολογείται το κατά πόσον η όλη προσπάθεια είχε στήριγμα ολοκληρωμένη επιχειρηματική αναμηχάνευση με σκοπό την προσαρμογή σε ένα συνεχώς μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι σύγχρονες τεχνικές δεν είναι αρκετές για την αναμηχάνευση με σκοπό την βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων. Ο κρίκος «της αλυσίδας» είναι η σωστή διαχείριση που είναι απαραίτητη για να «δέσει» την τεχνολογία με τους επιχειρηματικούς στόχους. Ωστόσο, οι τεχνικές και οι μέθοδοι του μάνατζμεντ που έχουν εφαρμοστεί από το BPR θα παρουσιαστούν στα πλαίσια της μελέτης αυτής στην απαραίτητη λεπτομέρεια στα επόμενα κεφάλαια.

Η επιμελημένη πάντως εισαγωγή BPR σε περιβάλλον Logistics μπορεί να επιφέρει σημαντικά, συγκεκριμένα και απτά αποτελέσματα. Έχει εκτιμηθεί ότι το BPR μπορεί να επιφέρει δεκαπλάσια βελτιωτικά αποτελέσματα (Robeson James F. & William C. Coracino, 1994, σελ. 729-30). Οι σχετικές βελτιώσεις καλύπτουν διάφορες πλευρές όπως ο χρόνος και η ανταπόκριση στους πελάτες, το λειτουργικό και διοικητικό κόστος και η μεγιστοποίηση των αποδόσεων των διαθέσιμων ανθρώπινων, χρηματικών και τεχνικών πόρων, κτλ. Η δικαίωση του BPR βοηθείται

από ανάλυση κόστους-οφέλους (cost-benefit analysis) που είναι πιο περίπλοκη από την αντίστοιχη ανάλυση του έργου των επιχειρηματικών συστημάτων, όπως θα έχουμε την ευχέρεια να δούμε διεξοδικότερα στο μεθεπόμενο κεφάλαιο.

Πολλές από τις προσπάθειες αναμηχάνευσης έχουν στεφθεί με επιτυχία: με περισσότερους πελάτες, ευχαριστημένους τους εργαζομένους, και υψηλότερη κερδοφορία. Αυτό τείνει να επικρατήσει κατά κανόνα στον επιχειρηματικό χώρο. Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις, μετά από μια μακρά περίοδο προσπαθειών και σημαντικών επενδύσεων, δεν κατορθώθηκε να είναι πιο ευχαριστημένοι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι υπεραπασχολούνταν και άρχισαν να απογοητεύονται από την εργασία τους και οι μεταβολές στη βάση υπολήφθηκαν από τους στόχους.

Έχει σχετικά διατυπωθεί ένας **δεκάλογος κατευθυντήριων γραμμών της επιτυχίας** των επιχειρηματικών πρωτοβουλιών αναμηχάνευσης (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 254-55):

1. Αφειρησία με στρατηγικές διαδικασίες προστιθέμενης αξίας, δηλαδή διαδικασίες που είναι κρίσιμες για τους πελάτες και για την επιχειρηματική στρατηγική.
2. Προσθήκη διαδικασιών υποστήριξης, όπως της διαδικασίας ανάπτυξης λογισμικού, οι οποίες δεν βλέπουν οι πελάτες αλλά συντελούν στην ποιοτική εξυπηρέτησή τους.
3. Εξέταση της ενσωμάτωσης πληροφορικής τεχνολογίας στις κρίσιμες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, μάλλον παρά ως κέντρο κόστους.
4. Επαναθεώρηση των ορίων μεταξύ των διαδικασιών της επιχείρησης και αυτών που εφαρμόζουν οι προμηθευτές και οι πελάτες μας (π.χ. εισαγωγή του προγράμματος Citiphone banking από τη Citibank).
5. Ανάλυση των εσωτερικών λειτουργιών έναντι αυτών που προσφέρονται στην αγορά από τρίτους (in-house vs. third-party), όπως έπραξε η τράπεζα Continental για τις μη στρατηγικές της δραστηριότητες.
6. Επαναθεώρηση των ωφελειών από το σύστημα της αποκέντρωσης έναντι στη συμβατική συγκέντρωση, όπως έπραξε η IBM με τη διάσπαση της συγκεντρωτικής της δομής, σε μικρότερες επιχειρηματικές μονάδες.
7. Εξέταση των δυνατοτήτων διάσπασης των διαδικασιών εισροών με δημιουργία παράλληλων διαδικασιών ροών (π.χ. οι Federal Experts προέβηκαν στη

δημιουργία μερικών παράλληλων κατηγοριών υπηρεσιών με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση διαφόρων αναγκών των πελατών.

8. Αλληλουχιακές δραστηριότητες όπου υπάρχει ευχέρεια για εξάλειψη της ανάγκης για χωριστές υποδιαδικασίες (π.χ. η Disney εισήγαγε διαδικασίες παραγγελιών και προπληρωμής για τις υπηρεσίες τροφοδοσίας και άλλες διευκολύνσεις, ώστε να μειωθεί ο χρόνος αναμονής λόγω συνωστισμού στις ώρες αιχμής).
9. Αναθεώρηση και ανακατανομή των ελέγχων για τις παραγγελίες και τη μετακίνηση, όπως έπραξε η εταιρία Southern Pacific όταν συγκέντρωσε τα σημεία ελέγχου, διευκολύνοντας την πληροφόρηση των πελατών από μια πηγή παρά από περισσότερα ελεγκτικά σημεία.
10. Απλοποίηση της ροής πληροφόρησης (π.χ. εταιρία Loews εισήγαγε το σύστημα Telefilm και Teleticket, διευκολύνοντας τους πελάτες να βρίσκουν τις ταινίες που παίζονται και το χρόνο που προβάλλονται).

Δεδομένου ότι περισσότερα από τα μισά έργα αναμηχάνησης που ανελήφθηκαν αρχικά δεν πέτυχαν τα αναμενόμενα από αυτά ελάχιστα αποτελέσματα το θέμα των «παραγόντων επιτυχίας» (**success factors**) έχει καταστεί ένα σημαντικό αντικείμενο μελέτης. Μέλη ομάδων και σύμβουλοι αναμηχάνευσης που κατέβαλαν μεγάλες προσπάθειες για την επιτυχία διατυπώνουν άποψη στο σύνηθες υποθετικό ερώτημα «τι θα έκαναν αν επρόκειτο να αναμιχθούν και πάλι σε έργα αναμηχάνευσης» σε μια επισκόπηση 150 εταιριών για διάρκεια περισσότερων από 24 μήνες (BPR Learning Center). Από τις σχετικές ανταποκρίσεις πρόκυψε μια σειρά κοινών παραγόντων επιτυχίας των έργων αναμηχάνευσης που περιλαμβάνουν(2001):

1. Άμεση ανάμιξη της κορυφής της επιχειρηματικής διοίκησης
2. Στρατηγική εναρμόνιση με την κύρια κατεύθυνση των επιχειρήσεων
3. Αντίληψη της αλλαγής με μετρήσιμους επιχειρηματικούς στόχους
4. Σαφής μεθοδολογία (περιλαμβάνουσα μια διαδικασία ανάπτυξης οράματος)
5. Αποτελεσματικό μανάτζμεντ αλλαγής
6. Ατομική ιδιοκτησία
7. Σύνθεση Ομάδων Αλλαγής

Κορυφή της επιχειρηματικής διοίκησης

Μεγάλες αλλαγές της επιχειρηματικής διαδικασίας περιλαμβάνουν τυπικά τις διαδικασίες, τους ρόλους και την κουλτούρα στο χώρο εργασίας. Οι ταυτόχρονες αλλαγές στους παράγοντες αυτούς αποτελούν μια εκτεταμένη προσπάθεια και προϋποθέτουν πόρους, κεφάλαια και ηγεσία. Αν η διοίκηση της επιχείρησης δεν παράσχει ισχυρή και συνεπή υποστήριξη, το πιο πιθανόν είναι ότι όλοι οι πόροι και οι προσπάθειες κινδυνεύουν να εκτραπούν και να μειωθούν οι πιθανότητες επιτυχίας του εγχειρήματος.

Είναι μάλλον αληθές ότι οι σύμβουλοι και οι μάνατζερ αναμηχάνευσης αφιερώνουν μεγάλο ενδιαφέρον στο σκοπό αυτό. Διότι, τα πλείστα μοντέλα αναμηχάνευσης τους χειρίζονται ως παράγοντες αλλαγής και συχνά η επιχειρηματική οργάνωση δεν είναι φιλική στις αλλαγές. Κατά συνέπεια, χωρίς ισχυρή υποστήριξη από τη διοίκηση της επιχείρησης, οι προσπάθειες υλοποίησης των στόχων μπορεί να αντιμετωπίσουν σοβαρές αντιδράσεις και να καταστούν αναποτελεσματικές.

Η υποστήριξη της διοίκησης κορυφής έχει μια επιπλέον διάσταση στις επιχειρηματικές μονάδες μεγάλου μεγέθους. Αν υπάρχει διαφοροποίηση των μετόχων και ταύτιση της διοίκησης κορυφής ώστε η προσπάθεια να επωμιστεί μόνο σε επίπεδο επιχειρηματικών στελεχών, δεν θα διασφαλιστεί υγιής προετοιμασία και αποτελεσματικότητα.

Στρατηγική εναρμόνιση

Οι σκοποί της αναμηχάνευσης θα πρέπει μπορέσουν να συνδεθούν με τους στόχους και τη στρατηγική κατεύθυνση για την επίτευξή τους. Η σύνδεση αυτή αναπτύσσεται σε ένα πλέγμα από την κορυφή στη βάση, σε τρόπον ώστε ο καθένας να μπορεί εύκολα να συνδέσει τη δική του προσπάθεια με το γενικό στόχο αναμηχάνευσης της επιχείρησης. Ο καθένας θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξει αυτή τη εναρμόνιση σε σχέση με τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης, την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, αξία για τους εργαζόμενους και όραμα για την επιχείρηση.

Τα έργα αναμηχάνευσης που δεν προβλέπουν επαρκή εναρμόνιση με τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης, μπορεί να αποβούν αντιπαραγωγικά. Διότι, αν μια επιχείρηση προβεί σε σημαντικές επενδύσεις σε διαδικασίες που δεν

είναι βασικές γι' αυτήν και διαπιστωθεί εκ των υστέρων ότι συμφέρουν προμήθειες από τρίτους, θα έχει συντελεστεί ανάλογη σπατάλη πόρων που θα μπορούσαν να είχαν στραφεί εξ αρχής σε βασικές διαδικασίες της επιχείρησης.

Επιπλέον, αν δεν υπάρξει επαρκής εναρμόνιση των μετόχων και των χορηγών, δηλαδή αν αυτοί δεν βρίσκονται διατεθειμένοι να παράσχουν την απαραίτητη υποστήριξη στο μάνατζμεντ και δεν εγκρίνουν τους απαραίτητους πόρους με προοπτική ότι υπάρχουν πιο αποδοτικές επενδυτικές τοποθετήσεις, δεν θα είναι εφικτή η αναμηχάνευση.

Αντίληψη της αλλαγής

Αν κάποιος που είναι αναμεμιγμένος με την αναμηχάνευση της επιχείρησης δεν είναι σε θέση να την περιγράψει σε λιγότερο από μια σελίδα σημαίνει ότι δεν έχει αντίληψη του προβλήματος ή των πελατών του. Το εγχειρίδιο (manual) της αναμηχάνευσης μπορεί να περιέχει 100 σελίδες σε κείμενο και 50 γραφικές απεικονίσεις ή διαφάνειες. Μετά από 10-20 επαναλήψεις της ανάγνωσης και ίσως και προφορική κατατόπιση θα φτάσει κάποιος στο σημείο να είναι σε θέση να περιγράψει το έργο της αναμηχάνευσης σε 2-3 λεπτά, με τρεις-τέσσερις γραμματικές προτάσεις. Επιλέγεται η βραχύτερη.

Αυτή η δυνατότητα έχει μεγάλη σημασία, πρώτον, διότι το υπόψη έργο δεν αποτελεί το «κέντρο του κόσμου» και υπάρχουν και άλλα ενδιαφέροντα πράγματα. Δεύτερον, διότι κατά τη διάρκεια του έργου θα ασχοληθούμε πάρα πολλές φορές με αυτό και επομένως όσο βραχύτερη και ακριβέστερη είναι η περιγραφή του τόσο πιο ευχερής θα είναι η υλοποίησή του. Χρήσιμη είναι η επικέντρωση μερικών κρίσιμων σημείων σε σχέση με την τρέχουσα κατάσταση, τους οδηγούς και τις επιπτώσεις της αλλαγής στους εργαζόμενους, στους πελάτες, στα αποτελέσματα της επιχείρησης και στο τι καλείται να κάνει και πως, εκτίμηση των αναμενόμενων αντιδράσεων από ορισμένους και συμπαράστασης από άλλους.

Σαφής μεθοδολογία

Μεταξύ των διαφόρων μεθοδολογιών που είναι εφαρμόσιμες στο BPR σημασία έχει να καταδειχθεί η υπεροχή της μεθόδου που έχει επιλεγεί. Διότι, με βάση αυτήν θα γίνουν σημαντικές επενδυτικές δαπάνες και θα επηρεαστούν οι διαδικασίες και οι

άνθρωποι. Τα μέλη των ομάδων θα πρέπει να κατανοήσουν επαρκώς την μέθοδο και πως αυτά θα προχωρήσουν στα πλαίσιά της. Η μέθοδος θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του έργου της αναμηχάνευσης, να είναι κατανοητή από τα μέλη των ομάδων και να υποστηρίζεται από αυτά.

Αποτελεσματικό μάνατζμεντ αλλαγής

Ένα από τα πιο συχνά αμελούμενα εμπόδια για επιτυχή υλοποίηση των έργων και ειδικότερα του έργου της αναμηχάνευσης, είναι η αντίδραση από αυτούς που οι εκτελεστές πιστεύουν ότι θα είναι οι πιο ωφελημένοι από αυτό. Κι' αυτό διότι υποτιμάται ο πολιτιστικός αντίκτυπος που έχουν οι διαρθρωτικές και διαδικαστικές αλλαγές και κατά συνέπεια δεν επιτυγχάνουν πλήρη αξιοποίηση των προσπαθειών της αλλαγής.

Η αλλαγή δεν είναι απλά ένα γεγονός αλλά μια διαδικασία ομογενοποίησης και σύμπλευσης μιας ομάδας ανθρώπων προκειμένου αυτή να γίνει επιτεύξιμη. Το μάνατζμεντ της αλλαγής είναι μια επιστημονική εξειδίκευση διαχείρισης της διαδικασίας της αλλαγής από ανθρώπους και όχι από μηχανές. Αυτό σημαίνει ηγετικές ικανότητες, ανοικτό πνεύμα, αξιοπιστία και συχνή επικοινωνία.

Είναι δυνατόν να δίνεται δυσανάλογη βαρύτητα στις ενδεχόμενες αντιδράσεις, να επιπεδοποιούνται τα προβλήματα και να τροφοδοτείται ο φόβος απέναντι στην αλλαγή. Ωστόσο η αλλαγή της οργάνωσης δεν σημαίνει παρά αλλαγή ανθρώπων που πραγματοποιεί ο καθένας χωριστά. Όσο καλύτερα χειρίζεται η αλλαγή τόσο μικρότερα τα προβλήματα που αναφύονται στη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου και ελαχιστοποιούνται οι επιπτώσεις τους στην παραγωγικότητα.

Μορφή ιδιοκτησίας

Πολλές ομάδες αναμηχάνευσης είναι αδιαβάθμιστες με ανώτερα διοικητικά στελέχη που ανταποκρίνονται στην λειτουργική κρίση με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων, σε μια επιχείρηση διάσωσης. Ατυχώς, οι δυνατότητες που έχουν οι εξωτερικοί σύμβουλοι για υλοποίηση αλλαγών είναι περιορισμένες και οι κρίσιμες επιλογές επιστρέφουν σε μεγάλη έκταση στους ίδιους τους υπεύθυνους της καθημερινής λειτουργίας, που είναι μέρος του προβλήματος.

Οι δυνατότητες των συμβούλων και των στελεχών θα πρέπει να καθοριστούν με

σαφήνεια, ώστε να αποφευχθούν παρεξηγήσεις στη φάση της υλοποίησης.

Σύνθεση Ομάδων Αλλαγής

Η σύνθεση της ομάδας αναμηχάνευσης έχει ανάμικτο χαρακτήρα. Π.χ.,

- μερικά μέλη δεν έχουν γνώση της διαδικασίας της αλλαγής,
- μερικά γνωρίζουν τη διαδικασία απ' έξω,
- επιθυμητά είναι μέλη από πελάτες,
- μερικά μέλη αντιπροσωπεύουν οργανισμούς που πρόκειται να επηρεαστούν,
- ένα με δύο ικανούς τεχνολόγους,
- καθένα μέλος είναι ελεγμένης ικανότητας, υπομονής και αυτοδέσμευσης, και
- μερικά μέλη εκτός από την εταιρία.

Καλύτερη σύνθεση είναι κάτω από 10 μέλη. Αν αυτό είναι δύσκολο προτιμητέες οι περικοπές από αντιπροσωπευτικά μέλη.

Ως **λόγοι των αποτυχιών** αναφέρονται κυρίως οι εξής (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 2-3):

- Η εσπευσμένη εφαρμογή του BPR.
- Ο αποπροσανατολισμός των ενδιαφερόντων των εργαζομένων.
- Οι ισχυρές πιέσεις επί των εργαζομένων πέρα από τα συμβατικά τους καθήκοντα και όχι με αλλαγή του τρόπου εργασίας.
- Η εγκατάλειψη των εργαζομένων όχι όμως και παραίτηση από το στόχο της αναδιάρθρωσης.
- Η αλλαγή εργασίας από βασικά επιχειρηματικά στελέχη.
- Η μετακίνηση βασικών στελεχών σε συμβούλους μερικής απασχόλησης με μεγαλύτερες αμοιβές.
- Η βελτίωση των επιδόσεων από μεμονωμένη σκοπιά.

Η τελευταία περίπτωση δεν αποτελεί πλήρη αποτυχία, αλλά αδυναμία διασποράς των βελτιώσεων και επίτευξη διαχρονικότητάς τους.

Εναλλακτική παρουσίαση των λόγων αποτυχίας του BPR αναφέρεται σε **εννέα «θανάσιμα λάθη» αναμηχάνευσης** (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 255-62):

1. Ασάφεια ορισμών.

2. Υπερβολικές προσδοκίες.
3. Ανεπαρκείς πόροι.
4. Ανοχή καθυστερήσεων στην εφαρμογή.
5. Ανεπαρκής κάλυψη (χορηγία) από την ηγεσία του μανάτζμεντ.
6. Λάθος στόχος (αναμηχάνευση της εταιρίας, ενός τμήματος, κτλ).
7. Μονόπλευρος αυτοσκοπικός τεχνοκεντρισμός.
8. Μυστικισμός.
9. Έλλειψη αποτελεσματικής μεθοδολογίας.

Η ριζοσπαστική αναπροσέγγιση των επιχειρηματικών προβλημάτων, ανεξάρτητα από ετικέτες, όπως BPR, εμπλουτισμός εργαζομένων, ολική ποιότητα, προσοχή στον πελάτη κτλ., εντοπίζει βελτιώσεις σε κρίσιμα μεγέθη των επιδόσεων, όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, οι υπηρεσίες και η ταχύτητα (Hammer, M. E. and Champy, 1993), ο εντοπισμός και η εγκατάλειψη διαδικασιών που δεν προσθέτουν προστιθέμενη αξία (Parker K., 1993), η οργανωτική αλλαγή για ανανέωση της δέσμευσης για υπηρεσίες στους πελάτες (Janson R., 1992-93), κλπ.

Οι προσπάθειες χαρακτηρίζονται από επαναθεώρηση διαφόρων πλευρών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς για ένα συνολικό ξεκίνημα από την αρχή, με κύριο έναυσμα την παρατήρηση ότι η τρέχουσα κατάσταση δεν ανταποκρίνεται πλέον στις νέες συνθήκες των αγορών και δεν αξιοποιεί τις δυνατότητες που προσφέρουν οι σύγχρονες τεχνολογίες, ανεξάρτητα αν το σύστημα οργάνωσης ήταν επιτυχές για την εποχή του (Keith, G., 1993) και με εργαλείο τις επιχειρηματικές διαδικασίες υπάρχει η δυνατότητα ουσιαστικής βελτίωσης των επιδόσεων και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

¹ Από ορισμένους συγγραφείς θεωρείται ότι η παραμέληση της κατάταξης της πληροφόρησης ως αυτοτελούς παράγοντα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, την υποβαθμίζει και παραγνωρίζει το γεγονός ότι σε μερικές περιπτώσεις, η πληροφόρηση δεν είναι καθαρά μια τεχνική. Π.χ. ένας εργαζόμενος μπορεί να κινητοποιηθεί για αύξηση της απόδοσής του αφής ενημερωθεί επαρκώς για την ανατροφοδοτούμενη ποιοτική σημασία της εμπειρίας που αποκτά. Αυτό είναι αντιληπτό ακόμη και χωρίς ανάλυση της διαφοροποίησης ανάμεσα στην πληροφόρηση και στην ενημέρωση, της κατάστασης του συστήματος δημοσίας επικοινωνίας και ενημέρωσης, κλπ.

² Όπως επισημαίνεται από τον Champy (σελ. 2), στο πρώτο βιβλίο του με τον Hammer (1993) που αναφερόταν στις λειτουργικές διαδικασίες-κλειδιά, επρόκειτο για "μερική επαναστατικοποίηση" του επιχειρηματικού μάντζμεντ, που ήταν επίπονα ανεπαρκής (painfully incomplete). Το ουσιαστικό περιεχόμενο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης αποδίδεται με το τετράπτυχο: «τίποτα δεν είναι απλό, τίποτα δεν είναι αρκετό, τίποτα δεν είναι χωρίς ερωτηματικά και κανένας δεν παραμένει στη θέση του» (σελ 10).

³ Με μια στοιχειώδη ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis) φαίνεται ότι με συμπίεση του κόστους προσφοράς με κατάλληλη μόχλευση (leverage) κατά 20%, θα επέλθει 10% αύξηση της κερδοφορίας σε μια μεταποιητική επιχείρηση ή βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης και επέκτασής της στην εγχώρια αγορά ή διεξόδυσής της σε αγορές του εξωτερικού, με πολλαπλασιαστικά ανατροφοδοτικά αποτελέσματα. Εύλογο είναι ότι ο όρος «μόχλευση» έχει μακροπρόθεσμη προοπτική, πέρα από τα προβλήματα σε σχέση με την αναθεώρηση των συμβάσεων που έχουν συναφθεί στο παρελθόν.

⁴ Σημειώνεται ότι ο όρος της ηγεσίας (leadership) συναντάται σήμερα στη βιβλιογραφία τόσο του Logistics Management και του DDL, όσο και του BPR. Η εισαγωγή και η έμφαση στον όρο της ηγεσίας έχει προφανή σκοπό να καταδείξει την καθοριστική σημασία της εμπλουτισμένης και προικισμένης επιχειρηματικής διοίκησης και μάντζμεντ κορυφής (top management) για την επιτυχή έκβαση του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Μ' άλλα λόγια, ο όρος ηγεσία δεν εκλαμβάνεται με τη γενική έννοια της επιχειρηματικής διοίκησης, αλλά της διοίκησης με ικανότητα και ειδικά προσόντα να χειριστεί αποτελεσματικά το κρίσιμο έργο της ολικής επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης και της επαρκούς προσαρμογής στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίας. Στο συγκεκριμένο αυτό ρόλο η ηγεσία διαφοροποιείται από το μάντζμεντ με το παράδειγμα, το όραμα που είναι σε θέση να δημιουργήσει, το ότι «αφουγκράζεται» και αναγνωρίζει σε ολόκληρο το χώρο της επιχείρησης, καλλιεργεί κλίμα ελευθεριότερης «ηγεσίας» του καθενός στο χώρο του ώστε να αναπτύσσονται νέες ιδέες, την αξιολόγηση προσόντων και επιδόσεων και την ανταμοιβή αυτές και μόνον, κτλ. Βλέπε Champy James, 1995, ιδίως σελ. 70, 132, 134, 158, 169 και 180. Βλέπε εκτενώς για το θέμα της επιχειρηματικής ηγεσίας, Kootz Harrold, Heinz Wehrich, 1990, κεφάλαιο 16, σελ. 343-64.

⁵ Η αντίληψη της ουσιαστικής έννοιας και σημασίας του όρου «διοικητική επανάσταση» διευκολύνεται από τη σύγκριση με ανάλογες «επαναστάσεις» στο παρελθόν. Έτσι είχαμε την πρώτη «βιομηχανική επανάσταση» στα μέσα του 18ου αιώνα και μια δεύτερη «τεχνολογική επανάσταση» από τη δεκαετία του 20ου αιώνα με την ανακάλυψη του τρακτέρ στη γεωργία, την ηλεκτρονική τεχνολογία και την ανάπτυξη των μεθόδων του μάντζμεντ και πολλών τεχνολογικών καινοτομιών. Οι εξελίξεις αυτές είχαν δραστικές επιπτώσεις σε αναμηχάνευση της εργασίας και του μάντζμεντ (ευρύτερος διαχωρισμός ιδιοκτησίας από το μάντζμεντ και την εργασία, κτλ), που όμως δεν ήταν τόσο εύλογες την εποχή εκείνη όσο είναι σήμερα. Οι μάντζμεντς με εξειδίκευση και επαγγελματική αφοσίωση πέρασαν με επιτυχία την «πρόκληση» της απόδειξης στην ιδιοκτησία ότι είναι σε θέση να λειτουργήσουν τις επιχειρήσεις πιο αποδοτικά και πιο κερδοφόρα από αυτήν (που εκ του λόγου αυτού αποδέχτηκε την απώλεια άμεσου ελέγχου στην ιδιοκτησία των αγροκτημάτων, των εργοστασίων, των μεταφορικών μέσων, των τραπεζών, κτλ). Το διαφοροποιό στοιχείο της νέας (δεύτερης) «διοικητικής επανάστασης» στη διάρκεια του 20ού αιώνα, με αφετηρία τη δεκαετία του 1970 (όπως θα έχουμε την ευχέρεια να δούμε διεξοδικότερα στο επόμενο κεφάλαιο), είναι ότι ενώ η πρώτη σηματοδοτήθηκε από μεταβίβαση δύναμης (transfer of power), η δεύτερη είναι η πρόσβαση στην ελευθερία (access of freedom), με την έννοια της πραγματικής ελευθερίας των επιχειρήσεων από κρατικό έλεγχο, των καταναλωτών και του δικαιώματος επιλογής από όλους, με κινδύνους αποτυχίας αλλά και χωρίς προηγούμενο ευκαιρίες και δυνατότητες αξιοποίησης ευκαιριών. Πρόκειται για μια ανοικτή και διαρκή «πρόκληση» που βρίσκει «απάντηση» σε περισσότερη ελευθερία: με ανάπτυξη νέων ιδεών, αναμηχάνευση και αλλαγή στρατηγικών στους επιχειρηματικούς στόχους και τις διοικητικές διαδικασίες και στη στάση και τον τρόπο της εργασίας και της σκέψης μας. Το μήνυμα συνοψίζεται στο ότι οι ελεύθερες αγορές χρειάζονται ελεύθερους ανθρώπους να

αποκαλύψουν το μέλλον. Βλέπε Champy James, 1995, σελ. 201-5.

⁶ Η ενδεικτική αναφορά εδώ δεν θα πρέπει να παρερμηνευτεί ως υποβάθμιση άλλων παραγόντων, όπως είναι ο συντονισμός (coordination), η υποδειγματοποίηση (modelling) η ανάπτυξη συστημάτων (systems development) και η ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών (business process analysis). Απλά κατ' οικονομία αναφέρεται εδώ ότι στα τρία πρώτα κρίνεται ότι υπάρχει ορισμένη βασική αντίληψη ως υπαγόμενα στο γενικό επιχειρηματικό μάντζμεντ και στη διοίκηση έργων, ενώ το τέταρτο αποτελεί την πεμπτουσία του σύνθετου και εξαιρετικά εξειδικευμένου έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και διαχέεται σε ολόκληρη τη μελέτη αυτή. Σημειωτέον, εξ άλλου, ότι στην πράξη, οι προσπάθειες επίλυσης πραγματικών προβλημάτων συνοδεύονται με συνδυασμούς περισσότερων από ένα εργαλεία και παράγοντες. Βλέπε, Manganelli Raymond L. and Mark M. Klein, 1996, σελ. 224-5.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Νέα βάση
2. Παράγοντες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
3. Μεταπολεμική περίοδος
 - 3.1. Ιστορικές αλλαγές
 - 3.2. Τεχνολογική έκρηξη
 - 3.3. Ηλεκτρονικό επιχειρείν
4. Δυνατότητες Παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης
5. Οικονομική και Νομισματική Ένωση
6. Περιβάλλον "νέας οικονομίας"
7. Παρεκκλίσεις τοπικού περιβάλλοντος

1. Νέα βάση

Η ανάγκη για ανάπτυξη και αυξανόμενη εφαρμογή του BPR και του SCM έχει στηριχτεί στην αναγνώριση ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αλλάξει ριζικά, ώστε οριακές βελτιώσεις να μη θεωρούνται πλέον αρκετές για την ανάκτηση των επιχειρηματικών επιδόσεων και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Κατά συνέπεια, η επαρκής αντίληψη του νέου "τοπίου" επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη, σε τρόπον ώστε με βάση την επίγνωση του πραγματικού προβλήματος να γίνει επιλογή σωστού τρόπου για την επίλυσή του. Διότι, με τα νέα δεδομένα, ζωτική σημασία έχει η ποιότητα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (Bartram Peter, 1997, σελ. 3). Όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο, πράγματι υπάρχει αρκετή ποικιλομορφία στους τρόπους προσέγγισης και εφαρμογής προγραμμάτων επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, που αντανακλούν διαφοροποίηση των αγορών και των προβλημάτων, αλλά και του βαθμού αντίληψης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, ένας από τους λόγους της μεγάλης διαφοροποίησης των επιδόσεων στη φάση της εφαρμογής της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης είναι η μη επαρκής ενημέρωση για τη φύση και τις τάσεις που διαγράφονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτή έχει αποτελέσει παράγοντα αδράνειας, δυσκαμψίας, βραδύτητας ευαισθητοποίησης και αναβλητικότητας, το κόστος της οποίας συνειδητοποιείται συχνά όταν είναι πλέον αργά. Γι' αυτό, υπάρχει σύμπτωση απόψεων στο ότι ένας από τους παράγοντες που έχουν συντελέσει σε επιτυχή εφαρμογή του BPR ήταν η σωστή αντίληψη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στο οποίο κατόρθωσαν να προσαρμοστούν σε

ικανοποιητικό βαθμό οι επιχειρηματικές μονάδες.

Με ορθή αξιολόγηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (environmental assessment), οι απειλές για την επιχείρηση μετατρέπονται σε επιχειρηματικές ευκαιρίες για αξιοποίηση (Manganelli Raymond L. and Mark M. Klein, 1996, σελ. 32-3). Η σημασία της επαρκούς αντίληψης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι τέτοια που να θεωρείται χρήσιμη η “μοντελοποίηση” του, για διευκόλυνση της ευρύτερης κατανόησής του από όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Για την αποτελεσματική προσαρμογή σ’ αυτό υπάρχουν τεχνικές ανάλυσης προσανατολισμού κατ’ αντικείμενο (object-oriented), με ταυτόχρονη προσπάθεια εξατομίκευσης και χαρτογράφησης των διαδικασιών και των κέντρων εντός της οργάνωσης που αλληλεπιδρούν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Η επαρκής αντίληψη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος υποβοηθείται με την επιστημονική επιχειρησιακή έρευνα, με σκοπό την καταγραφή καταστάσεων και τη συμβολή στην υπέρβασή τους, σε τρόπον ώστε να μην υπάρξει “έλλειμμα” επιχειρηματικής προσαρμογής και εκ των υστέρων αναζήτηση αιτίων καταλογισμού ευθυνών για την αποτυχία, με απόδοσή της π.χ. σε πλημμελή ενημέρωση, βραχύ χρονικό ορίζοντα, μη επαρκή κρατική υποστήριξη, χαμηλό ποιοτικό επίπεδο εργασίας, κλπ. Το πρόβλημα προσαρμογής στο επιχειρηματικό περιβάλλον παρουσιάζει έξαρση ιστορικά σε μεταβατικές φάσεις ραγδαίων τεχνολογικών και διαρθρωτικών αλλαγών (π.χ. μετάβαση από τη νομαδική στην εγκατεστημένη οικονομία, και στην εγχρήματη οικονομία, από την αγροτική στη βιομηχανική οικονομία, κτλ). Οι ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν σε παρόμοιες φάσεις θέτουν θέμα χρόνου, ταχύτητας, συνέχειας, επάρκειας, έγκαιρης και έγκυρης προσαρμογής, που διευκολύνονται με την επιχειρησιακή έρευνα, την επινοητικότητα και την εφαρμογή καινοτομικών ιδεών.

Η επαρκής κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τον ακριβή εντοπισμό των περιορισμών (constraints) και των απαιτήσεων από εξωτερικούς (εξωγενείς) και από εσωτερικούς (ενδογενείς) παράγοντες, από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχής εφαρμογή του BPR σε επίπεδο επιχειρηματικών

μονάδων (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 6).

Στους **εξωτερικούς παράγοντες** του BPR περιλαμβάνονται η διεθνής και η εσωτερική οικονομία, ο κλάδος παραγωγής, ο ανταγωνισμός και η μορφή της αγοράς, οι προτιμήσεις των πελατών, το κόστος του χρήματος, ο μηχανισμός ενημέρωσης, κτλ. Στους **εσωτερικούς παράγοντες** περιλαμβάνονται τα θεμελιακά στοιχεία ταυτότητας της επιχείρησης, το ιστορικό της, τα αποτελέσματα προηγούμενων προσπαθειών, η σημερινή της κατάσταση, το επίπεδο συντονισμού, του μάνατζμεντ και της ηγεσίας¹, πολιτιστικοί παράγοντες, το πνεύμα συνεργασίας, κτλ.

2. Παράγοντες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Οι εξωτερικοί (εξωγενείς) παράγοντες συγκεφαλαιώνονται συνολικά ως μια εντελώς “νέα κατάσταση” επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η επαρκής γνώση της οποίας είναι απαραίτητη για τη διεύρυνση του χρονικού ορίζοντα και τη θεμελίωση της απαραίτητης βούλησης και δημιουργίας οράματος, που μαζί με την ποιοτική εξωτερική συμβουλευτική βοήθεια στο επιχειρηματικό μάνατζμεντ, μπορεί να οδηγήσει σε κινητοποίηση των επιχειρηματικών πόρων και σε ριζική αναμηχάνευση, κάνοντας το αποτελεσματικό BPR εφικτή πράξη. Ωστόσο, χρήσιμες είναι εδώ ορισμένες διευκρινήσεις σε σχέση με το επιχειρηματικό περιβάλλον:

(α) Το “τοπίο” επιχειρηματικού περιβάλλοντος διέρχεται σήμερα μια *φάση μεταλλαγών* και μορφοποίησης, ώστε να μην είναι εύκολα ορατό, για να μπορεί να διαγνωστεί σωστά, με συνέπεια να μην υποβοηθεί εύκολα ορθές επιχειρηματικές επιλογές.

(β) Η υποβάθμιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δεν αποτελεί *σωστή αφετηρία* ανάληψης πρωτοβουλιών. Παρότι αυτές μπορεί να είναι προς «τη σωστή κατεύθυνση» (π.χ. συνεργασίες, συγχωνεύσεις, εξαγορές, αναδιάρθρωση της αποθήκης, κτλ), εν τούτοις περιέχουν κινδύνους καθότι το πρόβλημα της ολικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης αντιμετωπίζεται αποσπασματικά. Λόγω του μεγάλου όγκου και κόστους του κεφαλαίου, παρόμοιες αθεμελίωτες πρωτοβουλίες είναι δυνατόν να αποδειχτούν εκ των υστέρων καταστροφικές για την επιχείρηση,

καθότι παραμέλησαν άλλες σημαντικές ίσως διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.

(γ) Το πρόβλημα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος περιβάλλεται συχνά με ορισμένη μυθοποίηση, από άγνοια ή ημιμάθεια, ιδεολογικές επιδράσεις ή (και) σκοπιμότητες: δημιουργία σύγχυσης και παρανοήσης, που οπωσδήποτε δεν βοηθούν στην αντίληψη της ανάγκης και της πραγματικής φύσης του οπωσδήποτε σύνθετου προβλήματος ριζικής αναμηχάνευσης των επιχειρήσεων.

(δ) Η αντίληψη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αρχικά μεν γίνεται πρόξενος έντασης, ανησυχίας και αγωνίας, αλλά αποβαίνει *κίνητρο για κινητοποίηση και αναζήτηση ολοκληρωμένων λύσεων*. Αντίθετα, το πρόβλημα της επιχείρησης επιδεινώνεται σε περίπτωση αδράνειας, εφησυχασμού και αναβλητικότητας από “μη φιλικό περιβάλλον” που χαρακτηρίζεται από πρόβλημα ενημέρωσης, χαμηλό επίπεδο διοίκησης, ιδίως σε περιπτώσεις Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ), έλλειμμα επιχειρηματικής κουλτούρας, ανεπάρκεια ελέγχων, ατιμωρησίας, αδιαφάνειας, κτλ. Η αναπαραγωγή τέτοιων καταστάσεων δημιουργεί κλίμα απροθυμίας ανάληψης πρωτοβουλιών για προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον (“συνθήκες υπανάπτυξης” ή “κατάσταση κακοδιοίκησης” (Μαλινδρέτου Π. Μ., 1987, 1992).

(ε) Ιδιαίτερη παρανόηση συνδέεται με το λεγόμενο “φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης”, την ιστορική διάσταση και *μη αναστρεψιμότητά* του, τις συνθήκες της λεγόμενης «νέας οικονομίας», τη νέα κατάσταση από τη δημιουργία της ΟΝΕ και τις απαιτήσεις μετά την πλήρη ένταξη της ελληνικής οικονομίας σ’ αυτήν από 01.01.2001. Η συνειδητοποίηση του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος είτε προωθεί την κινητοποίηση και την αναμηχάνευση με κατάλληλες στρατηγικές ζωτικές κινήσεις για αναπλήρωση του χαμένου χρόνου και αξιοποίηση δυνητικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων, είτε αποπροσανατολίζει σε αδράνεια, μη αποτελεσματική κατανομή των πόρων, με προοπτική διακοπής των εργασιών.

(στ) Το νέο “τοπίο” επιχειρηματικού περιβάλλοντος χαρακτηρίζεται από ένα τρίπτυχο στο οποίο βιώνουν σήμερα οι επιχειρήσεις: *ανήσυχους επενδυτές, απαιτητικούς καταναλωτές και απρόβλεπτους ανταγωνιστές* (Carr, Nicholas G., 1999). Στη νέα αυτή βάση καλείται η επιχειρηματική διοίκηση να σχεδιάσει την ανάκτηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, την περαιτέρω βελτίωση της θέσης της στην αγορά, τη διεύθυνση και κατάκτηση νέων αγορών, κτλ.

(ζ) Στη μεταβατική αυτή φάση, η έλλειψη μελετών και σχεδιασμού συντελεί σε απώλειες, σπατάλη πόρων και μη εκμετάλλευση ευκαιριών και διαφόρων αναπτυξιακών προγραμμάτων για επενδύσεις υποδομής σε υλικό και ανθρώπινο κεφάλαιο, κτλ. Μ' άλλα λόγια, ο κυριότερος περιοριστικός παράγοντας σε ανεπάρκεια έχει πλέον μετατοπιστεί από το χρηματικό κεφάλαιο στο *ανθρώπινο δυναμικό* και στην *τεχνογνωσία*, με την ευρεία έννοια των όρων.

(η) Με συνθήκες «ελλείμματος» υποδομής και επιχειρηματικής κουλτούρας, οι επιλογές δεν στηρίζονται συχνά σε σωστό επιχειρηματικό σχεδιασμό και εφαρμογή *μακροπρόθεσμων στρατηγικών*. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχειρηματική διοίκηση να αποπροσανατολίζεται σε μεγιστοποίηση της βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας, με μεθόδους που δεν εξυπηρετούν τις μακροπρόθεσμες ανάγκες (π.χ. επικέντρωση στην ανάπτυξη της φοροδιαφυγής και της παραοικονομίας, προστατευτικό πνεύμα, εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού, κτλ.). Αντίθετα, σε δημιουργία φιλικού επιχειρηματικού και επενδυτικού περιβάλλοντος, αποδίδονται συχνά τα «θαύματα» της Ιαπωνίας και της Γερμανίας, μετά από την ήττα τους στο Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, κ.ο.κ.

Η αδυναμία έγκαιρης και επαρκούς αντίληψης του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της ανάγκης για ριζική επιχειρηματική και επαγγελματική αναμηχάνευση, συντελεί στην αναπαραγωγή μυθοποιήσεων και αναβλητικότητας, επιτείνοντας το πρόβλημα της επιχειρηματικής προσαρμογής. Ακόμη και αν διαβλέπονται οι τάσεις, δεν συνιστάται η διατύπωση εσπευσμένων προτάσεων και η λήψη αποφάσεων, χωρίς εντοπισμό και επαρκή κατανόηση των ειδικών κατά περίπτωση συνθηκών και προβλημάτων.

Συμπερασματικά:

1. Η μεταβολή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι μεν εξαιρετικά ραγδαία, αλλά η ανάκτηση της ανταγωνιστικής επιχειρηματικής θέσης στα πλαίσια της παγκόσμιας πλέον αγοράς έχει αποτελέσει σοβαρό κίνητρο και προωθητικό παράγοντα στην ανάληψη ολοκληρωμένων πρωτοβουλιών επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.
2. Η επαρκής επίγνωση του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος εκλαμβάνεται ως

«σοκ» που συναρπάζει, δημιουργεί νέο επιχειρηματικό και επαγγελματικό όραμα και επιμηκαίνει το «χρονικό ορίζοντα» (time horizon) πάνω στον οποίο στηρίζεται το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

3. Η διοίκηση της επιχείρησης καλείται σε “εξειδίκευση”, με βάση το σωστό εντοπισμό του «δυναμικού συγκριτικού πλεονεκτήματος» που διαθέτει, στην αξιοποίηση του οποίου πρέπει να επικεντρώνεται, με κριτήρια το κόστος, την ποιότητα, το χρόνο και τις επιδόσεις, στα πλαίσια των αγορών. Έτσι, έχουν αλλάξει ριζικά τα δεδομένα του συμβατικού επιχειρηματικού σχεδιασμού και αναζητούνται νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες και διαδικασίες.
4. Οι πρωτοβουλίες επιχειρηματικής αναμηχάνευσης που στηρίζονται σε εντοπισμό και επαρκή αντίληψη του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ως επιλογές με μακροπρόθεσμη προοπτική, θέτουν νέα πλαίσια ανάπτυξης συνεργασιών και γενικής κινητοποίησης των πόρων και δεν νοθεύονται με συμβατικό πνεύμα βραχυπρόθεσμου χρονικού ορίζοντα που, εκτός από τύχη, είναι εκ των πραγμάτων καταδικασμένες.
5. Η ολοκληρωμένη κατά περίπτωση επιχειρηματική αναμηχάνευση στηρίζεται καταρχήν σε κριτήρια και τεχνικές ανάλυσης που διευκολύνουν την επιτυχή διαχείριση των αντιθέσεων (conflicts management), π.χ. εργασιακή κινητοποίηση και παράλληλα ικανοποίηση των «απαραίτητων αποδόσεων» του κεφαλαίου και των χαρτοφυλακίων των μετόχων επενδυτών («πλούτος» των μετόχων, αναμενόμενες αποδόσεις του κεφαλαίου, κίνδυνος που τις συνοδεύει, κτλ).
6. Η σύγχρονη επιχειρηματική προσαρμογή είναι απαραίτητο να στηριχθεί σε σύγχρονη τεχνολογία και ειδικότερα σε δικτυακή διάρθρωση (network engineering) και αναδιάρθρωση (re-engineering), στα πλαίσια της ανάλυσης πολυκριτηρίων και της ανατροφοδοτούμενης διαδικασίας (feedback) με συνεργικά αποτελέσματα, κτλ.

3. Μεταπολεμική περίοδος

3.1. Ιστορικές αλλαγές

Η μη επαρκής αντίληψη της ιστορικής δυναμικής των εξελίξεων του

επιχειρηματικού περιβάλλοντος συντελεί, όπως είπαμε, σε σύγχυση για την κατεύθυνση και την πορεία των εξελίξεων, και παρεμβολή συναισθηματικών, ιδεολογικών και άλλων παραγόντων με συνέπεια σπατάλη πόρων, κτλ.

Μια σύντομη ιστορική αναφορά στις μεταπολεμικές εξελίξεις είναι ιδιαίτερα διαφωτιστική. Η μεταπολεμική 50ετία χωρίζεται συνήθως σε δυο υποπεριόδους: στην πρώτη μεταπολεμική 25ετία που κράτησε ως τα μέσα της δεκαετίας του 1970 και στην τελευταία 25ετία του 20ού αιώνα.

Η πρώτη μεταπολεμική 25ετία σηματοδοτήθηκε με διαίρεση της παγκόσμιας οικονομίας σε δυο κοινωνικο-οικονομικά συστήματα, του **κεντρικού σχεδιασμού** (central planning) και του **αποκεντρωτικού συστήματος** (decentralized system). Στο πρώτο, όλες οι αποφάσεις για το τι και πώς θα παραχθεί και πώς θα κατανεμηθεί, αποφασίζονται από την κεντρική πολιτική εξουσία και το κράτος έχει την αποκλειστική ιδιοκτησία όλων των μέσων παραγωγής. Στο αποκεντρωτικό σύστημα της λεγόμενης «μικτής οικονομίας της αγοράς» (mixed market economy), επικρατεί η ιδιωτική επιχείρηση, η ατομική ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής και ο μηχανισμός της αγοράς, με το Κράτος διαπιστευμένο μεταξύ άλλων με τη δημιουργία «υποδομής», τον έλεγχο ορισμένων τομέων της οικονομίας στους οποίους αποδίδεται «στρατηγική σημασία», τη δημιουργία υποδομής και την παροχή κινήτρων για παραγωγικές επιχειρηματικές επενδύσεις έργων, με παρεμβολή ίσως προσωρινών προστατευτικών τειχών για την ανάπτυξη της εγχώριας παραγωγής (θεωρία της «νηπιακής βιομηχανίας»).

Ειδικότερα, στα πλαίσια του συστήματος της μικτής οικονομίας της αγοράς, θεσμοθετήθηκε μετά τον πόλεμο ένα νέο διεθνές νομισματικό σύστημα και διαμορφώθηκε ένα πλαίσιο διεθνούς οικονομικής συνεργασίας² και μια τάση βαθμιαίας απελευθέρωσης των αγορών προϊόντων και κεφαλαίου και αφετέρου επέκταση του λεγόμενου «κράτους ευημερίας» (welfare state). Ωστόσο, στα πλαίσια των πολιτικών που εφαρμόστηκαν, ανέκυψε πλήρης αδιέξοδος της οικονομικής πολιτικής στις αρχές της 10ετίας το 1970, με το λεγόμενο φαινόμενο του στασιμοληθωρισμού (stagflation). Αυτό συνδυάστηκε με δυο πετρελαϊκές κρίσεις και αρρυθμία του διεθνούς νομισματικού συστήματος (Μαλινδρέτου Β. Π., 1984). Τα

φαινόμενα αυτά οδήγησαν σε μια σειρά από ιστορικές αλλαγές: νέα μεταρρύθμιση του διεθνούς νομισματικού συστήματος, μετακύληση του βάρους των χρεών, λόγω των πετρελαϊκών ανατιμήσεων στις υπανάπτυκτες μη πετρελαιοπαραγωγούς χώρες και μια μείζονα στροφή της οικονομικής πολιτικής σε εφαρμογή της λεγόμενης πολιτικής της “νέας οικονομικής της προσφοράς” (new supply side economics).

Οι παραπάνω πολιτικές επιλογές θεμελιώθηκαν ως ανάγκη μετατόπισης του κέντρου βάρους της οικονομικής πολιτικής από την καταναλωτική ζήτηση, στην παροχή κινήτρων για επενδύσεις και στην άρση των αντικινήτρων που παρακωλύουν τη επιχειρηματική αναμηχάνευση και την ανάπτυξη των επενδύσεων της παραγωγής και της προσφοράς, την αποκλιμάκωση του πληθωρισμού, τη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης, κτλ. Παράλληλα, υπήρξε επιτάχυνση της πορείας άρσης των ελέγχων στις αγορές και στη διαμόρφωση των τιμών, επέκταση της αρχής “ίσων όρων ανταγωνισμού”, απελευθέρωση των εξωτερικών συναλλαγών, ανάπτυξη και επιτάχυνση της διεθνοποίησης αγορών προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίου, κτλ³. Η ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς και των χρηματιστηρίων διευκόλυνε τις αποκρατικοποιήσεις των δημοσίων επιχειρήσεων, τη δημοσιονομική πειθαρχία και διατήρηση χαμηλών ρυθμών πληθωρισμού και επιτοκίων, τη διαμόρφωση θετικού επενδυτικού κλίματος και τη χρηματοδότηση προγραμμάτων επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, παράλληλα με ευρύτερη συμμετοχή του αποταμιευτικού/επενδυτικού κοινού και του επιχειρηματικού μάντζμεντ ως μετόχων του επιχειρηματικού μετασχηματισμού, εξομάλυνση της επιχειρηματικής λειτουργίας, κτλ.

3.2. Τεχνολογική έκρηξη

Οι εξελίξεις στη διάρκεια της τελευταίας 50ετίας σηματοδοτούνται επίσης από ταχεία τεχνολογική, επιχειρηματική και οικονομική πρόοδο που συνοδεύτηκε με μια τεχνολογική “κούρσα” καινοτομιών σε αλληλεξάρτηση: με κατεύθυνση την παραγωγή διαρκών αγαθών και υπηρεσιών για νοικοκυριά και άτομα. Η τεχνολογική πρόοδος στη διάρκεια ειδικότερα της **πρώτης μεταπολεμικής 25ετίας**, συνεπάγονταν:

- Την κάθετη αύξηση της παραγωγικότητας και το “φαινόμενο” μαζικοποίησης της παραγωγής (mass production) στις βιομηχανικές χώρες του κόσμου.

- Τη διατύπωση προοπτικών απορρόφησης ενός μέρους της αύξησης της παραγωγικής δυναμικότητας με ζήτηση και εξαγωγές προς τις λεγόμενες αναπτυσσόμενες χώρες του “τρίτου κόσμου”.
- Τη διάψευση των προσδοκιών για δυσανάλογη αύξηση της ζήτησης βιομηχανικών προϊόντων από μέρους των χωρών αυτών, με αποτέλεσμα τη δημιουργία υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας (*excess capacity*) στις βιομηχανικές χώρες και σε επίπεδο παγκόσμιας οικονομίας.
- Την επιδείνωση του προβλήματος επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας με την εμφάνιση των λεγόμενων “νέων βιομηχανικών χωρών,” ιδίως της Ανατολικής Ασίας και της Λατινικής Αμερικής.

Η **δεύτερη μεταπολεμική 25ετία** παρουσίασε τα εξής βασικά τεχνολογικά χαρακτηριστικά:

- Την επιτάχυνση της τεχνολογικής προόδου, που σηματοδοτείται με το ότι ο σύγχρονος βιομηχανικός εξοπλισμός στη δεκαετία του 1990 μπορεί να παράγει πάνω από *δεκαπλάσιο προϊόν* από ότι τη δεκαετία του 1970.
- ♦ Τη διεύρυνση της *ηλεκτρονικής τεχνολογίας του λογισμικού (software)*, εκτός από τους παραγωγικούς σκοπούς, σε παραγωγή για νοικοκυριά και προσωπικούς χρήστες.
- ♦ Την ανάπτυξη των αγορών παροχής εξωτερικών υπηρεσιών (*outsourcing*) για διαδικασίες επιχειρηματικής στήριξης (*supporting processes*).
- ♦ Τον αναπροσανατολισμό της διοίκησης των επιχειρήσεων στην εισαγωγή συγχρόνων μεθόδων διοίκησης με ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξυπηρέτηση των πελατών, όπως των Έγκαιρων Παραδόσεων (*Just-in-Time*), της Ολικής Ποιότητας (*Total Quality Management*), κτλ, και την ανάπτυξη και επέκταση των αρχών των *Logistics*. Οι παράγοντες αυτοί σε συνδυασμό συνετέλεσαν αφενός μεν σε δυσανάλογη περαιτέρω *αύξηση της παραγωγικότητας* και της παραγωγικής δυναμικότητας και επιδείνωση του προβλήματος υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας, αλλά και σε *βελτίωση της ανταγωνιστικότητας* και των δυνατοτήτων διάθεσης της παραγωγής.
- ♦ Την *ύφεση* των οικονομιών των βιομηχανικών χωρών στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

- ♦ Την ευρύτερη μεταλλαγή των αγορών σε “αγορές αγοραστών” (buyers’ markets), από κυρίαρχη μορφή των “αγορών πωλητών” (sellers’ markets) στην πρώτη μεταπολεμική περίοδο. Αυτό συνετέλεσε σε πιο “πελατοποίηση” (customization) των αγορών προϊόντων και υπηρεσιών.
- ♦ Την εισαγωγή της *ποιότητας* σαν στοιχείο επιχειρηματικής διαφοροποίησης, πέρα από τον ανταγωνισμό κόστους και τιμών (McHugh Patric, Giorgio Merli, William A. Wheeler III, 1995, σελ. 18).

Η μετατροπή των αγορών σημαίνει ότι η επιχείρηση στα πλαίσια της “ανταγωνιστικής κούρσας” πρέπει να προβλέπει τις ιδιοτυπίες των καταναλωτών και να προλαμβάνει τους ανταγωνιστές της, λαμβάνοντας υπόψη και το ενδεχόμενο “εκπλήξεων” στην αγορά από αυτούς με την ολοκλήρωση κάποιου ερευνητικού τους προγράμματος. Κατά συνέπεια, η εσωστρεφής τεχνολογική τελειοποίηση, μπορεί μεν να οδηγήσει σε άρτια οργάνωση, ελαχιστοποίηση του κόστους και τεχνολογικά άριστη ποιότητα, αλλά όμως αυτό ίσως να μην είναι αρκετό.

Συνοπτικά, η τεχνολογική πρόοδος εντάσσεται στο νέο “τοπίο” του διεθνοποιημένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, σε μια δυναμική εξωστρεφή διαδικασία στην οποία οι νέες τεχνολογίες τίθενται στην υπηρεσία της εμπορευματοποίησης, δηλαδή στην αξιοποίησή τους για τις ανάγκες της παραγωγής και της διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών που θα είναι ανταγωνιστικά μέσα στο περιβάλλον αυτό. Πρόκειται, μ’ άλλα λόγια, για αναζήτηση τεχνικών μεθόδων που υπηρετούν καλύτερα τη μείωση του επιχειρηματικού κόστους παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών, σε σχέση και με το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρεται από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Η ηλεκτρονική τεχνολογία και ειδικότερα η τεχνολογία των δικτύων και η ανάπτυξη των Logistics, αποτέλεσαν βασικούς προωθητικούς παράγοντες της επιχειρηματικής προσαρμογής, με συνθήκες έντασης του εξωτερικού ανταγωνισμού. Η “τεχνολογική έκρηξη” έχει τέτοια ταχύτητα, που παράλληλα με την επιχειρηματική διοίκηση έχει αλλάξει ολικά την κατάσταση και έχει μεταλλάξει ολόκληρο το “τοπίο” του επιχειρηματικού και επαγγελματικού περιβάλλοντος, σε μια επιταχυνόμενη και

ανατροφοδούμενη πορεία. Αυτό έχει συντελέσει σε κάθετη τεχνολογική, επιχειρηματική και οικονομική πρόοδο, χωρίς ίσως προηγούμενο στην ιστορία της ανθρωπότητας, εκτός πιθανόν από τη λεγόμενη “βιομηχανική επανάσταση” τον 18ο αιώνα.

Στην προσπάθεια για επιχειρηματική προσαρμογή στις ταχύτατες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δεν γίνεται πάντοτε η πιο κατάλληλη **επιλογή και επαρκής αξιοποίηση** των νέων τεχνολογιών. Αυτό συνεπάγεται επιβάρυνση του κόστους του κεφαλαίου που δεσμεύεται, κίνδυνο τεχνολογικής απαξίωσης, κτλ. Η αύξηση του επιχειρηματικού κινδύνου με συνθήκες ταχείας τεχνολογικής προόδου, συνεπάγεται κρίσιμη σπουδαιότητα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Με την αναμηχάνευση μειώνονται οι κίνδυνοι που συχνά παρασύρουν τις επιχειρήσεις σε εξωπραγματικές λύσεις, των οποίων ακριβώς επιδιώκεται η υπέρβαση.

Κατά συνέπεια, *το κόστος της μάθησης, του συντονισμού και της εξειδίκευσης είναι μικρότερο από το κόστος της αδράνειας, της αναβλητικότητας και της βραδύτητας της επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης και προσαρμογής.* Η υψηλή εξειδίκευση με “έρευνα και ανάπτυξη” (research & development) συνεπάγεται αύξηση της αλληλεξάρτησης και ανάγκη συντονισμού για εποικοδομητική και αξιόπιστη συνεργασία, με ενεργό κοινή συμμετοχή και πρωτοβουλίες με «συνεργικά αποτελέσματα». Με κατάλληλο επιχειρηματικό σχεδιασμό και ιεράρχηση στόχων, χρονοπρογραμματισμό και συντονισμό εκτέλεσης, συντελείται πρόληψη της δημιουργίας καταστάσεων και αποφυγή της εκ των υστέρων δαπανηρής προσπάθειας επανόρθωσής τους. Ο κατάλληλος συνδυασμός της τεχνολογίας, των οικονομικών συνθηκών και των πραγματικών επιχειρηματικών αναγκών μέσω του μάνατζμεντ, μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, ιδιαίτερα αν στηρίζονται σε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Η τεχνολογία και η επιχείρηση συναποτελούν στοιχεία ριζικής διαφοροποίησης των σύγχρονων από τις παραδοσιακές κοινωνίες, μέσω συσσώρευσης τεχνογνωσίας, οργάνωσης, συνεργασίας και συντονισμού, για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων και φυσικών πόρων. Επομένως, στη μελέτη αυτή επιχειρείται η αξιολόγηση του καθ’ ενός παράγοντα, στα πλαίσια συγκεκριμένης

ιεράρχησης και προτεραιότητας στους μακροχρόνιους στόχους. Διότι, κύριος μακροχρόνιος επιχειρηματικός στόχος είναι η επιλογή κατάλληλης μεθόδου και σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων και η σωστή αξιοποίηση των διαθέσιμων δυνατοτήτων, σε ανταπόκριση στις πραγματικές συνθήκες, απαιτήσεις και ανάγκες προσαρμογής των επιχειρήσεων και των επιχειρηματικών στελεχών.

3.3. Ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business)

Βασικούς προωθητικούς παράγοντες της επιχειρηματικής προσαρμογής με συνθήκες έντασης του εξωτερικού ανταγωνισμού, έχουν αποτελέσει η τεχνολογία των δικτύων και η ανάπτυξη των Logistics. Η παρουσίαση εδώ του φαινομένου της εξάπλωσης του Internet γίνεται κατ' ανάγκη με αναφορά των κυρίων προβλημάτων που συνοδεύονται με αυτό και των τρόπων που αντιμετωπίζονται. Διότι, η τεχνολογία των δικτύων διευρύνει πολλαπλασιαστικά τις δυνατότητες και αλλάζει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις συνεργάζονται μεταξύ τους, εξυπηρετούν τους πελάτες τους και γενικότερα κινούνται στην παγκόσμια αγορά. Από την πλευρά τους, οι πελάτες γνωρίζοντας ότι οι επιλογές και οι δυνατότητές τους αυξάνονται με την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας, γίνονται βαθμιαία και πιο απαιτητικοί. Έτσι, οι εταιρείες πρέπει να προσαρμόζονται στην νέα αυτή πραγματικότητα, σχεδιάζοντας προσεκτικά τις διαδικασίες τους και εφαρμόζοντας τα σύγχρονα εργαλεία πληροφορικής που, μεταξύ άλλων, διευκολύνουν και επιταχύνουν το κύκλωμα παραγγελιοληψίας και εκτέλεσης.

Είναι γεγονός, ότι ήδη οι περισσότερες επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο έχουν στρέψει τη προσοχή τους στις τεχνολογικές εξελίξεις. Σύμφωνα με μια έρευνα της εταιρείας συμβούλων PriceWaterCoopers, σε 1000 εταιρείες παγκοσμίως (το πρώτο εξάμηνο του 2000) το 92% ήδη έχει ηλεκτρονική διεύθυνση (e-mail), το 72% σελίδα στο Internet (web site) και το 59% εσωτερικό δίκτυο (Intranet). Παρ' ότι δεν αναφέρεται το είδος της δειγματοληψίας και η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, τα αποτελέσματα αυτά είναι οπωσδήποτε εντυπωσιακά.

Η έκρηξη του Internet έχει πάρει πιο συγκεκριμένα διπλή διάσταση: μια εξωτερική σε ότι αφορά στους προμηθευτές και στους πελάτες και ως εσωτερικό δίκτυο που

αφορά στο επικοινωνιακό πλαίσιο εντός των επιχειρήσεων. Έτσι καλύπτεται ολόκληρο το φάσμα της επιχειρηματικής οργάνωσης και λειτουργίας με τον όρο e-business ή στα ελληνικά «ηλεκτρονικό επιχειρείν» ή «ηλεκτρονική επιχειρηματική δράση». Αυτό αναφέρεται ουσιαστικά σε δύο ειδών δραστηριότητες:

(α) Business-to-business (BtoB), που αφορά τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ επιχειρήσεων (συνεργάτες, προμηθευτές, πελάτες).

(β) Business-to-Customer (BtoC), που αφορά στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών από την επιχειρηματική μονάδα.

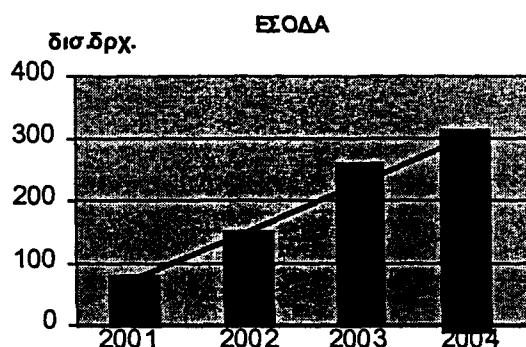
Κατά συνέπεια το e-business αναπτύσσεται βαθμιαία σε βασικό πυλώνα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Η εταιρεία επιχειρηματικών συμβούλων Gartner Group προβλέπει σημαντική άνοδο του e-business τα επόμενα χρόνια. Έτσι υπολογίζεται ότι μέχρι το 2004 θα ξεπεράσει τα 7 τρις δολάρια. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά οι προβλέψεις για τη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη σε σχέση με τη σημερινή κατάσταση:

Ήπειρος	1999	2004	Μέσος Ρυθμός Αύξησης
Β. Αμερική	\$ 90 δις	\$2,8 τρις	100%
Ευρώπη	\$ 32 δις	\$2,3 τρις	135%
Ασία	\$ 90 δις		
Ν.Αμερική	\$ 124 δις		

Πίνακας 3.1 – Αλματώδης άνοδος του e-business

Από την εκτίμηση των μέσων ρυθμών αύξησης στη διάρκεια της 5ετίας 1999-2004 φαίνεται ότι αυτός θα ανέλθει στο 100% ετησίως στις ΗΠΑ και 135% στη Βόρεια Ευρώπη. Εντυπωσιακό πάντως ενδιαφέρον έχουν αρχίσει να επιδεικνύουν τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις και στη χώρα μας για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι επιχειρηματικές δράσεις που πραγματοποιούνται είναι αξιοσημείωτες, με αρχή, όπως ήταν αναμενόμενο από τις εταιρείες πληροφορικής. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου αναμένεται να είναι ραγδαία τα επόμενα χρόνια, μιας και τα οφέλη θα είναι αμοιβαία και σημαντικά, τόσο για τις εταιρείες, όσο και για τους

καταναλωτές (Δουκίδης Γ., 2000). Σύμφωνα με εκτιμήσεις της εταιρείας IDC, τα έσοδα του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα αναμένονται να έχουν εντυπωσιακή αύξηση, όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 3.1).



Πηγή: IDC (Ημερησία, 1/10/2000)

Διάγραμμα 3.1 – Έσοδα ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα στο μέλλον

Ο ρυθμός αύξησης του e-commerce στη διάρκεια της τριετίας 2001-2004 εκτιμάται στην περίπτωση της χώρας μας στο 60% περίπου ετησίως (από 78 δις δρχ. σε 320 δις δρχ.). Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παρερμηνεύονται τα στοιχεία, με την έννοια ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) είναι απαραίτητο να ενταχθεί στο ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business), προκειμένου να ενταχθεί στη διαδικασία της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, που υστερεί ακόμη στην περίπτωση της χώρας μας.

Με δεδομένο πάντως ότι βαθμιαία σχεδόν κάθε νοικοκυριό θα έχει υπολογιστή και στην περίπτωση της χώρας μας το Internet μπαίνει βαθμιαία στη ζωή μας, αντιλαμβανόμαστε ότι εκείνο που μένει να αναπτυχθεί είναι το κομμάτι του ηλεκτρονικού εμπορίου κυρίως από πλευράς προσφοράς και όχι ζήτησης (πρόβλημα «ταυτοποίησης», σε τεχνική ορολογία), καθώς δεν υπάρχουν αρκετά ηλεκτρονικά καταστήματα με επάρκεια ώστε να παρακινήσουν επαρκώς το ενδιαφέρον του μέσου Έλληνα καταναλωτή και στη συνέχεια να καλύψουν με συνέπεια τις ανάγκες του. Αυτό είναι βασικά θέμα ριζικής αναδιοργάνωσης και αναμηχάνευσης των επιχειρήσεων με βάση τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται ότι η τεχνολογία αποτελεί την πλατφόρμα, αλλά η οργανωμένη ολική εφοδιαστική αλυσίδα με διάφανες διαδικασίες συνεπούς εκτέλεσης είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση του να φτάσει το προϊόν (υπηρεσία) στον πελάτη την προσυμφωνημένη ώρα, στην επιθυμητή ποσότητα και ποιότητα και όχι να επικρατεί η νοοτροπία συγκέντρωσης παραγγελιών και στη συνέχεια καθυστέρηση της εκτέλεσής τους, δυσανασχέτηση πελατών, ακυρώσεις παραγγελιών, κτλ.

Ένα ισχυρό δίκτυο Logistics, εφοδιασμένο με κατάλληλα εργαλεία πληροφορικής και κατάλληλο διοικητικό συντονισμό, αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας στην έντονα μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική αγορά. Η προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν είναι εφικτή χωρίς ολική αντιμετώπιση με δημιουργία δικτύων άμεσης και συνεχούς επικοινωνίας με προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες και παροχή υπηρεσιών άμεσης τοποθέτησης παραγγελιών μέσω Internet. Η έκρηξη της ηλεκτρονικής πληροφορικής τεχνολογίας καλεί σε ριζική αλλαγή τον τρόπο επιχειρηματικής σκέψης και επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων κόμβων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στη νέα αυτή κατάσταση, η επικοινωνία μεταξύ πελατών, επιχειρήσεων, προμηθευτών και υπευθύνων των διαδικασιών, γίνεται άμεση, δηλαδή η πληροφορία φτάνει από το κατάστημα λιανικής, όπου ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν, μέσω της αποθήκης, στην παραγωγή και στον προμηθευτή και μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης, την ίδια ακριβώς χρονική στιγμή. Πρόκειται λοιπόν για ένα μηχανισμό (σύστημα) που θα διασφαλίζει συνεχή ροή πληροφοριών και θα επιτρέπει σε όλους τους κόμβους της εφοδιαστικής αλυσίδας να προγραμματίζουν και να σχεδιάζουν αποτελεσματικότερα τις δραστηριότητες τους. Προκειμένου η διοίκηση των επιχειρήσεων να εκμεταλλευτεί την «επανάσταση» που έχει προκαλέσει στην πληροφόρηση και στην επικοινωνία η εξάπλωση του Internet, πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στα παρακάτω, σύμφωνα με την έρευνα της PriceWaterCoopers:

- Αποσαφήνιση σαφών και διαφανών επιχειρηματικών στόχων.
- Υλοποίηση των έργων προσαρμογής στη νέα κατάσταση, συλλογικά με κατάλληλο συντονισμό και με εμπορική και ηλεκτρονική συλλογιστική.
- Το «ηλεκτρονικό επιχειρείν» θα πρέπει να ακολουθεί τις επιχειρηματικές ανάγκες

οι οποίες υπηρετούνται από την τεχνολογία. Έτσι πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες της εταιρείας και όχι το αντίθετο.

- Σχετικά δυσκολότερη είναι η αλλαγή στη νοοτροπία και στον τρόπο διοίκησης και εργασιών από την εγκατάσταση νέας τεχνολογίας.
- Η εσωτερική οργάνωση και διοίκηση με δίκτυα, on-line επικοινωνίες με τους προμηθευτές, κτλ. δεν είναι αυτοσκοπική και δεν ενδιαφέρει καθ' αυτή τον πελάτη. Αυτό που τον ενδιαφέρει είναι το αποτέλεσμα, δηλαδή η εξυπηρέτησή του με τον καλύτερο και ταχύτερο δυνατό τρόπο. Έτσι, η αναμηχάνευση της επιχείρησης στοχεύει συνεχώς στον πελάτη και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις ιδιαιτερότητες του. Γι' αυτό πιστεύεται ότι στα επόμενα χρόνια οι επιχειρήσεις, παράλληλα με το στάδιο της προσαρμογής στο νέο «ηλεκτρονικό» περιβάλλον, θα επικεντρώνονται στα προϊόντα που αγοράζει ο πελάτης, ώστε να γνωρίζουν καλύτερα τους πελάτες τους, να επιδεικνύουν ενδιαφέρον και μετά την πώληση και να προσφέρουν έτσι περαιτέρω βελτιώσεις ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες των (Smith Tony, 1999).

Η σύγχρονη επιχειρηματική διοίκηση εστιάζει πλέον την προσοχή της στο συνδυασμό της αποτελεσματικότητας της ροής των προϊόντων και πληροφοριών, ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να εκμεταλλεύεται με ταχύτητα και ευελιξία τις πληροφορίες που συλλέγονται μέσω της ηλεκτρονικής τεχνολογίας προς τα πάνω (upstream-προμηθευτές) και προς τα κάτω (downstream-πελάτες) στην εφοδιαστική αλυσίδα και επιπλέον να μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών με την παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών Logistics.

Σχετικά επισημαίνεται ότι οι μεταβολές αυτές έχουν ήδη προχωρήσει αρκετά στις χώρες-μέλη της ΟΝΕ. Ειδικότερα, σύμφωνα με πρόσφατες εκτιμήσεις, στην περίπτωση της Βρετανίας το 2001 εκτιμάται ότι το **40% περίπου του συνολικού όγκου των συναλλαγών θα διεξάγεται αποτελεσματικά μέσω του e-commerce**, με συνέπεια τη συντόμευση του χρόνου παράδοσης (από τρεις ημέρες κατά μέσον όρο σε μια ή εντός της ίδιας ημέρας).

Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η διεθνής τάση εκφράζει επιστροφή σε διανεμητικές πρακτικές παράδοσης κατ' οίκον παρόμοια με το απώτερο παρελθόν. Η επιστροφή

όμως αυτή γίνεται με σύγχρονα πλέον μέσα και με προϊόντα υψηλής ποιότητας και χαμηλό κόστος, που κάνουν εφικτά η σύγχρονη τεχνολογία και η καλή αξιοποίησή της μέσω συγκριτικών πλεονεκτημάτων και “οικονομιών κλίμακας”, προς όφελος και των καταναλωτών.

4. Δυνατότητες Παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης

Η επέκταση των δικτύων και του ηλεκτρονικού εμπορίου και της επιχειρηματικής δράσης σε παγκόσμιο επίπεδο αποκορυφώθηκε μετά το «φαινόμενο» της ειρηνικής κατάρρευσης του συστήματος «κεντρικού σχεδιασμού της οικονομίας» με αφετηρία τις χώρες της ΚΑ Ευρώπης στα τέλη της 10ετίας του 1980 και το βαθμιαίο μετασχηματισμό των οικονομιών τους στο σύστημα της «μικτής οικονομίας της αγοράς». Αυτό ενήργησε ως “καταλύτης” με συνέπεια τη γενίκευση της πορείας απελευθέρωσης των αγορών και των οικονομιών, με κατεύθυνση πλέον την παγκοσμιοποίηση (globalization) των αγορών, σε μια πορεία κατά την άποψη ορισμένων, προς δημιουργία μιας νέας παγκόσμιας οικονομίας και οικονομικής τάξης και προς ένα νέο διεθνή καταμερισμό των έργων.

Ενδιαφέρον σε επιχειρηματικό επίπεδο είναι το ότι η έντονη αυξητική τάση της διακίνησης αγαθών και κεφαλαίων πέρα από τα εθνικά σύνορα αποτελεί πραγματικό γεγονός. Οι ραγδαίες εξελίξεις σε επίπεδο διεθνούς οικονομίας έχουν διαμορφώσει νέες συνθήκες που είναι εξωγενείς σε επιχειρηματικό επίπεδο, ώστε να γίνεται βαθμιαία και περισσότερος λόγος για το “φαινόμενο” της παγκοσμιοποίησης των αγορών και των οικονομιών, που προαναφέρθηκε ήδη. Διότι, συντελεί στην περαιτέρω άνθηση του παγκόσμιου εμπορίου. Αυτό ενδεικτικά επιβεβαιώνεται και από τη σημαντική αύξηση των αερομεταφορών, του εμπορίου μεταξύ μεγάλων αποστάσεων, λόγω μειωμένου κόστους και σημαντικά συντομότερου χρόνου ανταπόκρισης (lead time). Έτσι, το φορτίο που έχει μεταφερθεί από αέρος αυξήθηκε κατά 39%, από 16,5 εκ. τόνους το 1994 σε 23 εκατ. τόνους το 1999 (Ναυτεμπορική, Ιούνιος 2000).

Σύμφωνα με την PriceWaterhouse Coopers (2000), περίπου τα δύο τρίτα του εμπορίου αφορούν «εσωτερικές» (inbound) μετακινήσεις προϊόντων. Από αυτές, το

ένα τρίτο αφορά ενδομετακινήσεις εντός των πολυεθνικών εταιρειών, ενώ ακόμα ένα τρίτο τις μετακινήσεις προϊόντων μεταξύ διαφορετικών πολυεθνικών. Συνεπώς, υπάρχουν θετικές προοπτικές για αποτελεσματικότερη λειτουργία των εφοδιαστικών αλυσίδων μέσω παγκόσμιας διαχείρισης Logistics μιας επιχείρησης (Global Logistics Management). Η ανάγκη των εταιρειών να προωθούν γρήγορα νέα προϊόντα θα οδηγεί σε βαθμιαία αυξανόμενη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου και σε ακόμη ταχύτερη ανάπτυξη συνεργασιών, με συνεργικά αποτελέσματα, που θα συμπεριλαμβάνουν και εταιρείες από διαφορετικές χώρες και περιοχές. Ήδη αμερικανοί παραγωγοί και ασιάτες προμηθευτές συνεργάζονται με ευρεία χρήση του παγκοσμίου δικτύου Internet.

Είναι λοιπόν γεγονός ότι οι διευρυμένες δυνατότητες που δημιουργούνται για επιχειρήσεις, έχουν διαμορφώσει μια εντελώς νέα κατάσταση σε σχέση με το παρελθόν. Αυτές αξιοποιούνται, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, από τις επιχειρήσεις που προβαίνουν σε ριζική αναμηχάνευση για την αποτελεσματική προσαρμογή στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες. Αυτό συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις αυτές κάνουν δυσανάλογη αξιοποίηση των δυνατοτήτων, καταβάλλοντας το «τίμημα», σύμφωνα με τις απαιτήσεις του αποτελεσματικού κόστους (cost efficiency). Διαφορετικά, η αδυναμία αφομοίωσης και επαρκούς αντίληψης του "φαινομένου" της παγκοσμιοποίησης συντελεί σε αντιφατικές απόψεις, που ανατροφοδοτούν τη σύγχυση και τον αποπροσανατολισμό της επιχειρηματικής διοίκησης από το πρόβλημα της εντατικοποίησης των προσπαθειών για ριζική αναμηχάνευση και προσαρμογή στο νέο τοπίο επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογιών. Έτσι, ο διάλογος αποπροσανατολίζεται σε ερωτήματα για τις επιπτώσεις στην παγκόσμια κατανομή του πλούτου και του εισοδήματος, όχι πάντοτε από τους πλέον ειδικούς, στο κατά πόσο θα προκύψει πράγματι ένας νέος διεθνής καταμερισμός των έργων και μια νέα διεθνής οικονομική τάξη που θα στηρίζεται στο νόμο του «δυναμικού συγκριτικού αποτελέσματος» (dynamic comparative advantage) ή επικράτηση των πλέον ισχυρών οικονομικών δυνάμεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Οπωσδήποτε έχουν διατυπωθεί ορισμένοι φόβοι για κίνδυνο υπερσυγκέντρωσης δύναμης για το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας, της κοινωνίας και των θεσμών⁴. Πάντως, στην πραγματικότητα παρατηρείται συνεξέλιξη του "φαινομένου" της παγκοσμιοποίησης

αγορών και οικονομιών, με τη σύγχρονη τάση της μετάβασης στη λεγόμενη “οικονομία των υπηρεσιών” (services economy) και την τεχνολογική “έκρηξη” που χαρακτηρίζει την εποχή μας.

Ειδικότερα, στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας, οι ήδη ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες της περιοχής του ΟΟΣΑ σημείωσαν εξαιρετικές επιδόσεις με σχετικά υψηλούς ρυθμούς αύξησης του ΑΕΠ, χαμηλούς ρυθμούς πληθωρισμού, χαμηλά επιτόκια και υψηλές επιχειρηματικές επενδύσεις με κατεύθυνση την αναμηχάνευση και την προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον (συνθήκες της λεγόμενης “νέας οικονομίας”). Οι επιδόσεις αυτές συμπίπτουν χρονικά με την εμφάνιση και εξάπλωση της εφαρμογής του BPR σε διεθνές επιχειρηματικό επίπεδο.

Είναι πάντως αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι, ανεξάρτητα από πολιτικούς και άλλους παράγοντες, οι τεχνολογικές βελτιώσεις στον τομέα των μεταφορών όσο και των επικοινωνιών έχουν διευρύνει τις δυνατότητες των επιχειρήσεων και βαθμιαία και των καταναλωτών να αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες από οπουδήποτε, οποτεδήποτε και στο χαμηλότερο κόστος. Η ραγδαία εξάπλωση των δικτύων και του Internet και η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, έχει επιταχύνει σημαντικά την ανάγκη - ευκαιρία - για παγκόσμιες εμπορικές λύσεις διαχείρισης επιχειρήσεων (David Roots, May 2000). Τέτοιες λύσεις μπορούν να περιορίσουν τους τρεις κύριους ανασταλτικούς παράγοντες της ανάπτυξης του εμπορίου πέρα από σύνορα: κανονισμούς εμπορικών συναλλαγών, οικονομικούς περιορισμούς και περιορισμούς Logistics. Οι τελευταίοι είναι καθοριστικοί, δεδομένου ότι τα Logistics περιλαμβάνουν τα κόστη των μεταφορών, της διατήρησης αποθεμάτων και των παραγγελιών, διευκολύνοντας και τους υπολογισμούς των φόρων, δασμών, κτλ. και εξασφαλίζοντας συμβατότητα των τιμολογήσεων και όλων των απαραίτητων εγγράφων για τη διαχείριση των παραγγελιών στις εμπορικές συναλλαγές εκτός των συνόρων. Συχνά, το κόστος των Logistics υπερβαίνει την προστιθέμενη αξία του προϊόντος, με αποτέλεσμα να γίνεται ασύμφορο για τους πελάτες και να παρατηρείται το φαινόμενο της δυσαρέσκειας, μέχρι και μη αποδοχής των προϊόντων, με αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση. Έτσι, οι επιχειρήσεις πρέπει να σχεδιάζουν πολύ προσεκτικά τις δραστηριότητες τους σε διεθνές επίπεδο, διότι *μπορεί μεν η τεχνολογία να προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες για αύξηση του μεριδίου της*

αγοράς, όμως τα *Logistics* αποτελούν παράγοντα επιχειρηματικής επιτυχίας ή αποτυχίας. Για το λόγο αυτό, το ηλεκτρονικό *Logistics* (e-*Logistics*), ο συνδυασμός δηλαδή της ηλεκτρονικής τεχνολογίας και της αποτελεσματικής λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, αποτελεί «κλειδί» της επιτυχίας στο πλαίσιο της παγκόσμιας πλέον αγοράς.

Σε επίπεδο επιχειρήσεων και εθνικών οικονομιών, η παγκοσμιοποίηση προσφέρει δυνατότητες για εκμετάλλευση μεγαλύτερων αγορών, αξιοποιώντας αποτελεσματικότερα τους πόρους που διαθέτουν. Οι «οικονομίες κλίμακας» λοιπόν που είναι εφικτό να πετύχουν οι επιχειρήσεις, θα έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της κερδοφορίας (μείωση του κόστους, αύξηση εσόδων), και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με δυνατότητες μείωσης της τιμής των υπηρεσιών και βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, με μακροπρόθεσμη προοπτική. Ήδη πολλές από τις επιχειρήσεις που έχουν «ανοιχτεί» στο παγκόσμιο εμπόριο, έχουν επιτύχει σημαντικά οφέλη από τη διαχείριση των διαδικασιών *Logistics* σε παγκόσμιο επίπεδο. Για παράδειγμα, υπήρξε εταιρεία αερομεταφορών που πέτυχε μείωση του συνολικού κόστους κατά 40% με τη συνένωση (consolidation) φορτίων σε περιορισμένο αριθμό συμβολαίων παγκόσμια (PriceWaterhouse Coopers, 2000). Άλλες επιχειρήσεις πέτυχαν σημαντικές βελτιώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, με τη χρησιμοποίηση ενός μοναδικού παγκόσμιου κόμβου (hub), ως κέντρου διανομής των προϊόντων τους. Με τη αποτελεσματική συνένωση των παραγγελιών και τις «οικονομίες κλίμακας» που συνεπάγονται, επιτεύχθηκαν σημαντικές μειώσεις στα λειτουργικά κόστη, και ταυτόχρονα πιο ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

Σε ατομικό επίπεδο διαφαίνεται ότι, οποιοσδήποτε Πολίτης μίας χώρας μπορεί να κερδίσει από το εμπόριο, με την ιδιότητά του ως καταναλωτή αγαθών και υπηρεσιών (Diardof Alan, Robert Stern, Αύγουστος 2000). Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός και οι δυνατότητες πρόσβασης σε μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων, αποτελούν δύο σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, ο καταναλωτής με ένα μέσο εισόδημα θα είναι σε θέση να προμηθεύεται μία μεγαλύτερη και πιο επιθυμητή ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών από αυτήν που ^{θα} μπορούσε χωρίς το εμπόριο, γεγονός που συνεισφέρει στην αύξηση του υλικού βιοτικού επιπέδου. Αυτή

η θέση, γνωστή και ως «κέρδη του εμπορίου», είναι αποδεκτή σε όλων των ειδών τα οικονομικά μοντέλα και ισχύει για όλες τις χώρες που «ανοίγονται» στο εμπόριο, σε αντίθεση με αυτές που δεν έχουν προαγάγει τις εξωτερικές εμπορικές συναλλαγές (Diardof Alan, Robert Stern, 2000).

Οι στόχοι του παγκόσμιου στρατηγικού Logistics είναι απλοί: εστίαση στον πελάτη και αξία στη μετοχή μέσω αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της πληροφορίας και οργανωμένης συλλογικής εργασίας (PriceWaterhouse Coopers, 2000). Ως κύριοι παράγοντες που πρέπει να αναλύουν οι επιχειρήσεις πριν «ανοιχτούν» στη παγκόσμια αγορά αναφέρονται οι παρακάτω (Andersen Consulting, 2000):

- Τι ρόλο μπορεί να παίξει το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce);
- Δύναται το υπάρχον δίκτυο Logistics να ανταποκριθεί στην αυξημένη ζήτηση;
- Με ποιο τρόπο είναι αποτελεσματικότερο για την επιχείρηση να διευρύνει τις εργασίες της σε νέες αγορές (εξαγωγές, εξαγορά τοπικής φίρμας, συνεργασία, κτλ);
- Ποιο θα είναι το κόστος και ποια τα οφέλη των εναλλακτικών λύσεων;
- Πώς δημιουργείται μία παγκόσμια εταιρεία που μπορεί να ανταποκριθεί στις τοπικές ιδιαιτερότητες;

Οι εξελίξεις πάντως που θα ακολουθήσουν θα εξαρτηθούν από τις πραγματικές συνθήκες αφετηρίας και από τις αναπροσαρμογές συμπεριφοράς και την έκταση και ποιότητα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης που θα εφαρμοστεί. Διότι, η αρχή των "ίσων όρων ανταγωνισμού" προϋποθέτει και ίσες ευκαιρίες για τη δημιουργία τους. Το κύριο ερώτημα λοιπόν αφορά τη διαφοροποίηση των τοπικών πραγματικών συνθηκών και τη συνέπεια στις πολιτικές απελευθέρωσης των χρηματοοικονομικών αγορών κτλ., υπηρεσιών και προϊόντων και της εγκατάστασης επιχειρήσεων⁶.

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης των αγορών φαίνεται ότι είναι θέμα συνισταμένης πολλών παραγόντων, ορισμένοι από τους οποίους αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι Χώρες πάντως που διαθέτουν ορισμένα συγκριτικά πλεονεκτήματα στον τομέα των υπηρεσιών, όπως στο χρηματοοικονομικό τομέα, τον τουρισμό, κτλ, έχουν σχετικά μεγαλύτερες δυνατότητες αξιοποίησης των τοπικών πλεονεκτημάτων

και εξουδετέρωσης των μειονεκτημάτων του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι επιβάλλεται ολοκληρωμένη ανάλυση των σχετικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει μια Χώρα σε συγκεκριμένους τομείς των υπηρεσιών και στη συνέχεια η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής για την αξιοποίησή τους.

5. Οικονομική και Νομισματική Ένωση

Η Οικονομική και Νομισματική Ένωση (Economic and Monetary Union), διαδέχτηκε την Ευρωπαϊκή Ένωση, σύμφωνα με τη Συνθήκη του Μάαστριχτ (Δεκέμβριος 1992) και ιδρύθηκε με 11 αρχικά χώρες-μέλη με την απόφαση της έκτακτης Συνόδου Κορυφής στις 2-3 Μαΐου 1998.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (European Union), όπως μετονομάστηκε από τη Συνθήκη του Μάαστριχτ η Ευρωπαϊκή Κοινότητα (European Community) των 15 χωρών-μελών⁷, εξυπηρετεί μια αγορά σχεδόν 400 εκατομμυρίων κατοίκων που συγκρίνεται σε οικονομική επιφάνεια με τις μεγάλες οικονομικές δυνάμεις, των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας. Χαρακτηριστικά, η συμμετοχή της στο παγκόσμιο εμπόριο σε όρους εισαγωγών ανέρχεται στο επίπεδο των 670 δισ. \$, σε σύγκριση με 790 δισ. \$ των ΗΠΑ και 294 δισ. \$ της Ιαπωνίας. Τα συναλλαγματικά διαθέσιμα σε χρυσό είναι περίπου πενταπλάσια από αυτά των ΗΠΑ (20% των παγκοσμίων αποθεμάτων σε χρυσό έναντι 4% των ΗΠΑ και 13% της Ιαπωνίας). Ωστόσο, η ΕΕ υστερεί σε όρους ανεργίας (10% του εργατικού δυναμικού έναντι 5% των ΗΠΑ και 3,5% της Ιαπωνίας) και εργατικού κόστους ανά ώρα (22 ECU, έναντι 17 των ΗΠΑ και 20 της Ιαπωνίας). Οι δείκτες κοινωνικής προστασίας, εν τούτοις, είναι σημαντικά υψηλότεροι στην ΕΕ από ότι στις ΗΠΑ και στην Ιαπωνία.

Ειδικότερα, στην ιδρυτική Σύνοδο της ΟΝΕ λήφθηκαν οι εξής αποφάσεις:

Πρώτο. Καθορίστηκαν τα «κριτήρια σύγκλισης» βάσει των οποίων συμμετείχαν αρχικά 11 ιδρυτικές χώρες-μέλη της ΕΕ και πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για ένταξη και άλλων χωρών στο μέλλον. Δεν συμπεριλήφθηκαν εξ αρχής η Βρετανία, η Σουηδία και η Δανία, ως αποτέλεσμα πολιτικών επιλογών των ιδίων και η Ελλάδα η οποία έγινε αποδεκτή με πλήρη ένταξη ως δωδέκατη χώρα-μέλος της ΟΝΕ την

01.01.2001, μετά από την ολοκλήρωση της σύγκλισης της οικονομίας της.

Δεύτερο. Έγινε επίσημη θέσπιση κοινού νομίσματος του Ευρώ, σε ολόκληρο το χώρο της ΟΝΕ. Προοπτική έναρξης βαθμιαίας εισαγωγής του νομίσματος Ευρώ από 01.01.1999 σε ολόκληρο το χώρο της ΟΝΕ, με πλήρη αντικατάσταση των εθνικών νομισμάτων το αργότερο από 01.03.2002.

Τρίτο. Ιδρύθηκε και έγινε εκλογή διοίκησης της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας με έναρξη λειτουργίας της από 01.07.1998, με σκοπό την προετοιμασία της έναρξης εφαρμογής ενιαίας νομισματικής πολιτικής από την 01.01.1999.

Τέταρτο. Αποφασίστηκε ο καθορισμός και το λεγόμενο “κλείδωμα” των συναλλαγματικών ισοτιμιών των χωρών-μελών σε σχέση με το ενιαίο νόμισμα, το Ευρώ από 01.01.1999 (με πλήρες πάγωμα των συναλλαγματικών ισοτιμιών των Κρατών που συμμετέχουν στην ΟΝΕ).

Με τη δημιουργία της ΟΝΕ θα υπάρξει ένα νέο ισχυρό νόμισμα σε παγκόσμιο επίπεδο, συντελώντας, ανάμεσα στα άλλα, στη σταθερότητα των αγορών συναλλάγματος και του διεθνούς νομισματικού συστήματος. Δεύτερο, θα διαμορφωθεί μια μεγάλη ενιαία ευρωπαϊκή αγορά προϊόντων και υπηρεσιών και ενιαία κεφαλαιαγορά, η οποία θα λειτουργεί μέσα σε ανταγωνιστικά πλαίσια, σε τρόπον ώστε να διαμορφώνονται ευρείες δυνατότητες για χρηματοδότηση των προγραμμάτων αναμηχάνευσης των επιχειρηματικών μονάδων και για αποδοτικές τοποθετήσεις των αποταμιευτών. Τρίτο, θα διασφαλιστεί νομισματική σταθερότητα με πιο αποτελεσματικό έλεγχο του πληθωρισμού στα πλαίσια της ενιαίας νομισματικής πολιτικής, με συνέπεια την προστασία των πραγματικών εισοδημάτων των εργαζομένων, τη διατήρηση χαμηλών επιτοκίων και τη δημιουργία θετικού κλίματος των επιχειρηματικών επενδύσεων, αύξηση της απασχόλησης, κτλ. Τέταρτο, θα υπάρξουν θετικές επιδράσεις για βελτίωση της λειτουργίας των Κρατών-Μελών και της Δημόσιας Διοίκησης, διατήρηση χαμηλών δημοσιονομικών ελλειμμάτων, εντεύθεν απελευθέρωση κεφαλαίων για παραγωγικούς επενδυτικούς σκοπούς, χαμηλά επιτόκια, κτλ. Πέμπτο, μέσα στα Κράτη-Μέλη ανεξάρτητα από το μέγεθος των Χωρών και τον αριθμό των κατοίκων, οι Ευρωπαίοι Πολίτες θα απολαμβάνουν ισοπολιτεία και οι χώρες-μέλη θα έχουν ισότητα ψήφου στις αποφάσεις που θα αφορούν τον ευρύτερο χώρο της ΟΝΕ. Έκτο, με την προοπτική μελλοντικής διαμόρφωσης κοινής εξωτερικής και αμυντικής πολιτικής, πρόκειται να διασφαλιστεί

η εθνική ακεραιότητα των χωρών-μελών και η ειρήνη στον ευρωπαϊκό χώρο, από τον οποίο έχουν προέλθει μέχρι τώρα οι δύο παγκόσμιοι πόλεμοι στην ιστορία της ανθρωπότητας.

Η δημιουργία της ΟΝΕ υπήρξε το αποτέλεσμα σταθερής πολιτικής βούλησης για βαθμιαία εμπάθυνση και ολοκλήρωση, η οποία κατέστη εφικτή λόγω θετικών αποτελεσμάτων στους τομείς της οικονομικής προόδου και προσαρμογής στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της “παγκοσμιοποίησης” των αγορών μέσω διαρθρωτικών αλλαγών σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων, δημοσιονομικής διαχείρισης, κατανομής των πόρων και διεθνούς ανταγωνιστικότητας.

6. Περιβάλλον “νέας οικονομίας”

Η τάση απελευθέρωσης και ανάπτυξης των αγορών προϊόντων και υπηρεσιών έχουν συντελέσει στη διαμόρφωση μιας νέας κατάστασης γνωστής με τον όρο “νέα οικονομία” (new economy). Η νέα κατάσταση αναφέρεται στη δημιουργία συνθηκών σταθερής επιχειρηματικής, τεχνολογικής και οικονομικής προόδου σε πλαίσια νομισματικής σταθερότητας, με πρωτοπορία των επιχειρήσεων και των κλάδων υψηλής τεχνολογίας. Κατά συνέπεια, στα πλαίσια αυτά της σταθερής νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής, διαμορφώνονται θετικό κλίμα για ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών για ριζική αναμηχάνευση των επιχειρήσεων με χρησιμοποίηση τεχνολογιών αιχμής. Το ευνοϊκό επιχειρηματικό κλίμα και η διεύρυνση των δυνατοτήτων για εξάπλωση της εφαρμογής του BPR με το “άνοιγμα” των αγορών και την ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών, διευκολύνει την εξεύρεση κεφαλαίων με σχετικά χαμηλό κόστος για την υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων. Εν τούτοις, η κεφαλαιαγορά και ειδικότερα η χρηματιστηριακή αγορά κάνει συνεχή επαναξιολόγηση των επιδόσεων των εταιρειών μέσω της αποτίμησης των μετοχικών και ομολογιακών τίτλων που εκδίδονται σε αυτή, επιβάλλοντας περιορισμούς ορθής χρηματοπιστωτικής επιχειρηματικής διαχείρισης (Μαλινδρέτου Β. Π., 1998).

Η τάση επικράτησης επιχειρηματικής αναμηχάνευσης με συνθήκες “νέας οικονομίας” συνοδεύεται με αύξηση της συμμετοχών αποταμιευτών ως επενδυτών

και των εργαζομένων στην ιδιοκτησία και στον έλεγχο των επιχειρήσεων. Έτσι, μεταβάλλεται το εργασιακό τοπίο, διευκολύνοντας την εφαρμογή BPR, αλλά και παράλληλα αξιολογούνται σε συνεχή βάση το μάνατζμεντ και οι επιχειρηματικές επιδόσεις και προοπτικές από την αγορά.

Η απελευθέρωση και ανάπτυξη των αγορών, περιλαμβανομένης και της κεφαλαιαγοράς, αποτελεί το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και πλαίσιο εφαρμογής του BPR. Στην αρχή, εδώ και μια 25ετία, ορισμένοι θεωρούσαν τη “νέα οικονομία” κάτι ανάλογο με τους χίπις, που έχει προέλευση την ελληνική λέξη υπερβολή. Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι πρέπει να προβούμε σε αναψηλάφηση του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις υπό διαμόρφωση συνθήκες “νέας οικονομίας”. Διότι, είναι γενικά παραδεκτό ότι έχει μεταβληθεί ολόκληρο το φάσμα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και κατ’ επέκταση το λογισμικό που καθορίζει τον τρόπο που οργανώνονται και διοικούνται οι επιχειρήσεις.

Κυρίαρχα στοιχεία στην αλλαγή που έχει συντελεστεί στη διάρκεια της τελευταίας 25ετίας του 20ού αιώνα είναι η επέκταση των ανταγωνιστικών συνθηκών σε παγκόσμιο επίπεδο σε συνδυασμό με την αδυσώπητη ηλεκτρονική “έκρηξη”. Με τις νέες επιχειρηματικές συνθήκες, δεν εναρμονίζεται αρκετά το συμβατικό μοντέλο επιχειρηματικής οργάνωσης που εφαρμόστηκε γενικότερα στο μεγαλύτερο διάστημα του τελευταίου αιώνα: δηλαδή η οργάνωση ανθρώπων σε εξειδικευμένες ειδικότητες με κεντρικό επιχειρηματικό συντονισμό. Παράλληλα με το μοντέλο αυτό ως δαπανηρό και μη επαρκώς αποδοτικό, ορισμένη εργασία μπορεί να γίνεται φτηνότερα και αποδοτικότερα σε αποκεντρωτικές μικρές ομάδες (teams) που μπορούν να οργανώνονται και να συντονίζονται προσφέροντας εξωτερικές υπηρεσίες υποστήριξης στις επιχειρήσεις (outsourcing), σε ανταπόκριση στις δυνατότητες που δίνουν η αγορά και οι νέες τεχνολογίες. Ο επιχειρηματικός δυναμισμός συναρτάται με την παραγωγή χρήσιμων προϊόντων και προσφορά υπηρεσιών, χωρίς μεγάλη δέσμευση κεφαλαίων, κτλ.

Στο υπόλοιπο της μελέτης αυτής θα εξετάσουμε το πως θα μπορέσει να διευκολυνθεί η απαραίτητη τροποποίηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, σε τρόπον ώστε οι επιχειρηματικές μονάδες να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν

επιτυχώς την "ιστορική πρόκληση" του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των νέων τεχνολογιών.

7. Παρεκκλίσεις τοπικού περιβάλλοντος

Σε επίπεδο τοπικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος εντοπίζονται ειδικές δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματικές μονάδες σε σχέση με τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και της έγκαιρης και έγκυρης προσαρμογής τους στο νέο "τοπίο" διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογιών. Αυτές είναι εξεταστέες από πολλές πλευρές, αλλά πρακτικά εκλαμβάνονται σαφώς ως μη θετικό κλίμα για ανάληψη επενδυτικών πρωτοβουλιών επιχειρηματικής προσαρμογής: δυσκαμψίες (rigidities), στρεβλώσεις (distortions), αντιφάσεις (inconsistencies) και αντιθέσεις (conflicts). Κοινό χαρακτηριστικό είναι ότι παρεμβάλουν τεχνητά εμπόδια που συνιστούν ποιοτικούς ανασχετικούς παράγοντες και έχουν δημιουργήσει ένα πλέγμα αντικινήτρων στην επιχειρηματική πρωτοβουλία και στους κανόνες του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης των αγορών (αξιοκρατία, ίσοι όροι ανταγωνισμού και ευκαιριών, ισότητα μεταχείρισης, κτλ).

Η αλληλεξάρτηση και η εμπειρία δεν κάνουν αναγκαία εδώ τη λεπτομερειακή ανάλυση των παραγόντων αυτών, όσο την επισήμανση του ότι αυτοί λειτουργούν ως πέπλο που, καλύπτοντας ολόκληρο το φάσμα του συστήματος ενημέρωσης και παιδείας, είναι ανατροφοδοτούμενοι και δημιουργούν παρανοήσεις (misconceptions) οι οποίες εμποδίζουν την αντίληψη της φύσης του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, της μη αναστρεψιμότητάς του και των απαιτήσεων ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης για ολική επιχειρηματική προσαρμογή.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

¹ Στη διεθνή βιβλιογραφία και στην πράξη δεν υπάρχει κατά κανόνα ταύτιση του «μάνατζμεντ» και της ηγεσίας (leadership) των επιχειρήσεων, χωρίς αυτό και να αποκλείεται (Koontz Harold and Wehrlich Heinz, 1990). Αυτό είναι θέμα κατά περίπτωση πραγματικών συνθηκών, με παραδείγματα από εμπειρίες και πληροφορίες. Γι'αυτό σήμερα γίνεται λόγος για «μίγμα» διοίκησης και ηγεσίας ή για «δομή εξουσίας» (power structure), σε επίπεδο επιχείρησης κλπ οργανώσεων, μέχρι σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο, όπου συχνά λέγεται ότι με συνθήκες ραγδαίας τεχνολογικής και οικονομικής προόδου, η κοινωνία «πάσχει»

σήμερα από «έλλειμμα ηγεσίας» και ηγετών, ανατρέχοντας στον Μέγα Αλέξανδρο και τον Ελευθέριο Βενιζέλο, το Ρούσβελτ για τις ΗΠΑ, τον Τσώρτσιλ για τη Μεγάλη Βρετανία, Κλεμανσώ για τη Γαλλία, κ.ο.κ.

² Αναφέρεται εδώ επιγραμματικά ο ΦΑΟ (FAO), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (IMF), ο ΟΟΣΑ (OECD) και η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών (BIS). Βλέπε περισσότερα Β. Π. Μαλινδρέτου, 2000.

³ Σε μακροχρόνιο περισκόπιο, μια σχετικά ολοκληρωμένη προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι εξελίξεις και η πολιτισμική πρόοδος συντελούνται μέσα από ένα δυναμικό συγκερασμό ανάμεσα στις αντιθέσεις και στην ανθρώπινη καινοτομική δύναμη της αναζήτησης “του άλλου” και της προσπάθειας διδασχής και μίμησης του, ώστε να απορρέει “κάτι καινούργιο”. Αυτή η διαδικασία βρίσκει θετικούς συνδυασμούς ανάμεσα στη συλλογικότητα και στην ατομικότητα, μια συλλογικότητα που προάγει την ατομικότητα και μια ατομικότητα που υπηρετεί τη συλλογικότητα. Έτσι θεωρείται ότι αναπήδησε η ελευθερία σε πολυδιάστατη μορφή, ως ατομική ελευθερία, ελευθερία των ανταλλαγών, των αγορών, κτλ. Αυτό που “ψάχνεται” σήμερα η ανθρωπότητα λέγεται ότι είναι ένας νέος συνδυασμός συλλογικότητας και ατομικότητας, που θα καλύπτει ολόκληρο το φάσμα της εργασίας και του ελεύθερου χρόνου, της ψυχαγωγίας και του πολιτισμού. Πάντως, με πολιτικές υποστήριξης της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας εξομαλύνονται γενικότερα οι διαφορές και οι αντεγκλήσεις, που από αντιθέσεις, μετασχηματίζονται σε διαφοροποίηση (divergence) και πηγή καινοτομικών πρωτοβουλιών και τεχνολογικής, οικονομικής και κοινωνικής προόδου. Π.χ., η “αναγέννηση” ερμηνεύεται ως προσπάθεια της Δύσης να απομιμηθεί τον αρχαίο ελληνικό πολιτισμό, που οδήγησε κατ’ επέκταση στην τεχνολογική οικονομική και πολιτιστική προπόρευση, σε όλα τα επίπεδα και τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας, κλπ. Παρόμοια, η αξιοποίηση των διαφορών εντός της ΟΝΕ εκτιμάται ότι θα υποβοηθήσει την ανάπτυξη «οικονομιών κλίμακας», που έχει αποτελέσει ισχυρό παράγοντα ανάπτυξης της οικονομίας των ΗΠΑ στο παρελθόν. Βλέπε περισσότερα, Μαλινδρέτου Π.Μ., 2000.

⁴ Στη δυσανάλογη στροφή στους λόγους και στη συνεπαγόμενη σχετική απραξία, συχνά διατυπώνονται σημαντικά ερωτήματα σε σχέση με τις επιπτώσεις του “φαινομένου” της παγκοσμιοποίησης στην πολιτιστική ταυτότητα, στην ελευθερία του ατόμου, στη θρησκευτική συνείδηση, κτλ.

⁵ Επισημαίνεται σχετικά ότι ο Αμερικανός Πρόεδρος δεν κατόρθωσε να πείσει τους ηγέτες των Χωρών της Νότιας Αμερικής, όταν επισκέφθηκε την Αργεντινή, τη Βραζιλία και τη Βενεζουέλα τον Οκτώβριο του 1997, να δεχτούν την επέκταση της NAFTA (North American Free Trade Association). Οι χώρες αυτές αντέταξαν τη χαλαρή τελωνειακή ένωση μεταξύ τους (MERCOSUR), στην οποία συμμετέχουν η Αργεντινή, η Βραζιλία, η Ουραγουάη, η Παραγουάη και η Χιλή. Προφανώς ο Πρόεδρος των ΗΠΑ απέβλεπε να απορροφηθεί αυτή από τη NAFTA.

⁶ Υπάρχει εκτεταμένος διάλογος αν παρόμοιες καταστάσεις ερμηνεύονται καλύτερα ως επίπεδο ανάπτυξης, ευρύτερη κακοδιοίκηση, ρυθμισιολογία και εμπόδια στο εμπόριο και στην ελεύθερη εγκατάσταση επιχειρήσεων και άσκηση διαφόρων επαγγελματιών, δημιουργία οργανωμένων ομάδων συμφερόντων, κ.ο.κ. Χαρακτηριστικό είναι ότι με την πολυχρησία και την δυσκαμψία, ο διάλογος μπορεί αποβεί μη γόνιμος, ώστε να καταλήξει σε παρανοήσεις, όπως π.χ. να ακούγεται “δεν βαρέθηκες να τα λες», “εδώ είναι Ελλάδα”, “για όλα φταίνε οι ‘κακοί’ (συχνά) ξένοι” κτλ αντιφατικά και αναχρονιστικά πράγματα, που χρησιμοποιούνται ως άλλοθι της αδράνειας και της βραδύτητας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων που συνεπάγονται.

⁷ Σημειωτέον ότι η ίδρυση της ΕΟΚ, βάσει της Συνθήκης της Ρώμης το 1957 ως οικονομικής κοινότητας με 6 αρχικά χώρες-μέλη, είχε υπερισχύσει τελικά της εναλλακτικής πρωτοβουλίας για δημιουργία μιας χαλαρότερης τελωνειακής περιοχής, της ΕΖΕΣ (Ευρωπαϊκή Ζώνη Ελευθέρων Συναλλαγών. Αγγλικός όρος: European Free Trade Association (EFTA).

ΜΕΡΟΣ Β

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ

1. Συγκριτική ανάλυση
2. Εναλλακτικές τεχνικές
3. Διαφοροποίηση μεθόδων
4. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας
5. Διοίκηση Έργων με Στόχους
- 6 Διοίκηση Έργων με Εξαιρέσεις
7. Τεχνολογική αυτοματοποίηση
8. Κοινά στοιχεία

1. Συγκριτική ανάλυση

Ήδη έχει οριστεί το αντικείμενο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (κεφάλαιο 1) και έχει γίνει περιληπτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών του BPR, της τεχνολογικής προόδου ως παράγοντα που το κατέστησε εφικτό (κεφάλαιο 2) και της ριζικής αλλαγής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, που το κατέστησε αναγκαίο (κεφάλαιο 3). Για την πληρέστερη αντίληψη της φύσης και της πρακτικής σημασίας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης μέσω του BPR, με σκοπό την προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και στις νέες τεχνολογίες, χρήσιμη είναι η συγκριτική ανάλυσή του σε σχέση με συγγενείς τεχνικές μεθόδους που έχουν εφαρμοστεί για τον ίδιο σκοπό στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας. Διότι, δεν υπάρχει σύμπτωση προσεγγίσεων και απόλυτη επικράτηση του BPR στην επιδίωξη του στόχου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης με σύγχρονες τεχνολογίες. Ακόμη και σε αυτό καθαυτό το BPR δεν υπάρχει γενική σύμπτωση απόψεων για το ακριβές περιεχόμενό του. Έτσι, από ορισμένους, αυτό εντάσσεται στη μέθοδο Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM) (Banfield Emiko, 1999), ενώ κατ' άλλους συμβαίνει το αντίθετο (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, Chu, William W. et. al., 1998, Manganelli Raymond L., Mark M. Klein, 1996). Ειδικότερα, το BPR έχει σημειώσει ταχεία εξάπλωση ιδίως στις ΗΠΑ και στην περιοχή της ΕΕ, ενώ στην περιοχή της Ιαπωνίας και της Άπω Ανατολής υπάρχει σαφής προτίμηση στη λεγόμενη μέθοδο του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management: TQM). Ακόμη, ορισμένος αριθμός επιχειρήσεων έχει καταφύγει σε εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων, στις κύριες από τις οποίες θα αναφερθούμε

παρακάτω. Διερχόμαστε δηλαδή σαφώς μια μεταβατική φάση αναζήτησης, στο ίδιο αντικείμενο και σκοπό, με τις διαθέσιμες σήμερα τεχνολογικές δυνατότητες. Συνεπώς, πρακτικά χρήσιμη για τη μελέτη αυτή και πιο συγκεκριμένα για την επαρκή και ολοκληρωμένη ανάλυση και αντίληψη των δυνατοτήτων ευρύτερης εφαρμογής του BPR, είναι η παράθεση των κυριότερων γνωστών μεθόδων που έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα για το σκοπό της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, με κριτήριο τη βαρύτητα και έμφαση σε διάφορους παράγοντες, με βάση τις αντικειμενικές κατά περίπτωση συνθήκες και ανάγκες και τις προτιμήσεις και δυνατότητες του μανατζμεντ της επιχείρησης. Ειδικότερα, στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια συνοπτική συγκριτική παρουσίαση του BPR ως ολοκληρωμένης προσέγγισης της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, με άλλες τεχνικές μεθόδους που έχουν επίσης εφαρμοστεί αυτοτελώς.

2. Εναλλακτικές τεχνικές

Κοινό χαρακτηριστικό των διαφόρων πρωτοβουλιών με σκοπό την επιχειρηματική αναμηχάνευση είναι η αναζήτηση με διαφορετικούς τρόπους των προϋποθέσεων για τη διασφάλιση μόνιμων αποτελεσμάτων σε όρους βελτίωσης των επιχειρηματικών επιδόσεων (performance), επιδίωξης διαχρονικού ανταγωνισμού, εξομάλυνσης των διαδικασιών προσθήκης αξίας, αποτελεσματικής κοστολόγησης των δράσεων, κτλ. Ειδικότερα, περιλαμβάνονται εναλλακτικές συστηματικές ενέργειες, με ορισμένης έκτασης αναδιοργάνωση και όχι εντελώς αποσπασματικές, ασύνδετες και σπασμωδικές ενέργειες, που γίνονται χωρίς ύπαρξη ουσιαστικού σχεδίου και απλά αναστέλλουν τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό, συνεπάγονται επιδείνωση του προβλήματος και συνοδεύονται με σημαντική σπατάλη πόρων.

Οι διάφορες μέθοδοι που έχουν εφαρμοστεί από το μανατζμεντ με σκοπό την επιχειρηματική αναμηχάνευση, *πρώτον*, παρουσιάζουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: το ότι υπάγονται στη φύση και την αποστολή του μανατζμεντ των επιχειρήσεων, με την ευθύνη του οποίου λαμβάνονται και υλοποιούνται οι επιχειρηματικές αποφάσεις και επιλογές. *Δεύτερον*, διαφοροποιούνται από τον όρο «τεχνικές» που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάπτυξη του BPR, στο κεφάλαιο 2, καθώς αυτός οδηγεί στη δημιουργία εντυπώσεων ότι η επιχειρηματική αναμηχάνευση είναι θέμα μόνο

εισαγωγής νέων τεχνολογιών. Τρίτον, η διάκριση του BPR από τις υπόλοιπες μεθόδους στηρίζεται στο ότι αυτές εκλαμβάνονται ως αυξητικές αλλαγές (incremental changes) οριακού μάλλον παρά διαρθρωτικού χαρακτήρα, με σκοπό τη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων, μέσω αυτοματοποίησης, ποιότητας, αναδιοργάνωσης, μείωσης του κόστους και περιορισμού του μεγέθους της επιχείρησης (Manganelli Raymond L., Mark M. Klein, 1996, σελ 18-9).

Τα κριτήρια διάκρισης ανάμεσα στο BPR και στις υπόλοιπες μεθόδους δεν θα πρέπει να παρερμηνευθούν ότι αυτές δεν υπάγονται απαραίτητα σε αυτοτελείς μεθόδους μάνατζμεντ, που έχουν τύχει αναγνώρισης στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική. Ορθότερα, σημαίνει ότι οι πρωτοβουλίες αυτές δεν ανταποκρίνονται επαρκώς «στις απαιτήσεις των καιρών» για διαρθρωτικές αλλαγές που χρειάζεται σήμερα ο ριζικός μετασχηματισμός της επιχείρησης, καταρχήν για ζωτικούς λόγους. Δεύτερον, πολλές από τις πρωτοβουλίες αυτές χαρακτηρίζονται με μικρές, συστηματικές και συνεχείς βελτιωτικές προσπάθειες που έχουν μικρή αποτελεσματικότητα και όχι πάντοτε επαναλαμβανόμενο και διαρκή χαρακτήρα. Τρίτον, τα κατά κανόνα πενιχρά αποτελέσματά τους, δεν οφείλονται σε αποτυχία του ανθρώπινου δυναμικού που κάνει φιλότιμες προσπάθειες για την επιτυχία τους, όσο στη μη ορθή προσέγγιση των πραγματικών προβλημάτων από μέρους της επιχειρηματικής διοίκησης και ηγεσίας. Τέταρτον, ως αυξητικές προσπάθειες δεν ανταποκρίνονται σ' ένα κόσμο που κάποια στιγμή απαιτεί ριζικές αλλαγές, που όμως δεν εντοπίζεται ευχερώς. Πέμπτον, αντανακλούν τη δυσκαμψία της υφιστάμενης επιχειρηματικής οργάνωσης και δομής εξουσίας, που όχι σπάνια πράττει οτιδήποτε, προκειμένου να αποφευχθούν ριζικές αλλαγές, από φόβο απώλειας κεκτημένης δύναμης. Έτσι, συχνά επαναλαμβανόμενες με διαφορετικό μανδύα παρόμοιες πρωτοβουλίες αποτελούν αλλαγές, αφήνουν άθικτα τα πλαίσια της υφιστάμενης οργάνωσης και δομής και είναι αποκαλυπτικές απροθυμίας για βαθιές τομές, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καιρών.

Διαμετρικά αντίθετα, έχει υποστηριχθεί ότι το BPR, πρώτον, στοχεύει σε βαθιές επιχειρηματικές τομές και ριζικές ανακατατάξεις διαρθρωτικού χαρακτήρα, σε αντιδιαστολή από μικρές έστω και επαναλαμβανόμενες βελτιωτικές προσπάθειες που χαρακτηρίζουν τη συντηρητική διοίκηση, που πράττει οτιδήποτε προκειμένου να

αποφύγει τη ριζική ανασυγκρότηση της επιχείρησης. Δεύτερον, διαφοροποιείται από την ανάπτυξη και εφαρμογή ολοκληρωμένου BPR, δεδομένου ότι η επιχειρηματική αναμηχάνευση δεν είναι θέμα μόνον εισαγωγής νέων τεχνολογιών, αλλά θέτει ευρύτερους πολυδιάστατους στόχους, περιλαμβάνοντας σε αλληλεξάρτηση, ποιότητα, κόστος, ευκαμψία, ταχύτητα, ακρίβεια και εξυπηρέτηση του πελάτη, ενώ άλλα προγράμματα περιέχουν ολιγότερους στόχους και σχέσεις μεταξύ τους. Τρίτον, το BPR για την επίτευξη των στόχων του θέτει μακροπροοπτική, ενώ άλλες μέθοδοι και προγράμματα διατηρούν τις λειτουργικές και οργανωτικές δομές της επιχείρησης (Manganelli Raymond L., Mark M. Klein, σελ. 19). Τέταρτον, ενσωματώνει βούληση και δέσμευση (commitment) για ριζική ανασύνταξη της επιχείρησης, φτάνοντας μέχρι σε ολική κατάργηση τρεχουσών πρακτικών, καθόσον αυτό κριθεί απαραίτητο.

3. Διαφοροποίηση μεθόδων

Η πληρέστερη αντίληψη των διαφόρων μεθόδων που έχουν εφαρμοστεί με σκοπό την αναμηχάνευση των επιχειρήσεων για την προσαρμογή τους στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, διευκολύνεται με την κατ' ευθείαν σύγκριση μεταξύ τους (πίνακας 4.1).

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ					
	Αναμηχάνευση	Σωστό Μέγεθος	Ανασυγκρότηση	TQM	Αυτοματισμός
Θεματολόγιο	Θεμελιακό	Προσωπικό	Σχέσεις αλληλεξ/σεων	Επιθυμίες/ανάγκες πελατών	Τεχνολογικές εφαρμογές
Σκοπός	Ριζικές αλλαγές	Επιλογή & αρμοδιότητες	Οργάνωση	Από τη βάση στην κορυφή	Συστήματα
Κατεύθυνση	Διαδικασίες	Λειτουργική	Λειτουργική	Διαδικασίες	Δραστηριότητες
Στόχοι βελτίωσης	Δραματικοί	Αυξητικοί	Αυξητικοί	Αυξητικοί	Αυξητικοί

Πίνακας 4.1 – Σύγκριση τεχνικών επιχειρηματικής προσαρμογής

Διευκρινίζεται κατ' αρχήν ότι η επικέντρωση στις διάφορες μεθόδους που έχουν χρησιμοποιηθεί, περιορίζεται εδώ για τεχνικούς λόγους σε όσο αυτή είναι χρήσιμη

για την απόκτηση μιας ολοκληρωμένης αντίληψης του θέματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, με βάση τη γνώση μας ήδη σε ότι αφορά τις εξελίξεις που έχουν οδηγήσει στην επέκταση της εφαρμογής του, ως ευθύνη της επιχειρηματικής ηγεσίας και διοίκησης.

Ειδικότερα, η μέθοδος του TQM, είναι αποσαφηνισμένο ότι καταρχήν λαμβάνει πράγματι υπόψη τις επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως και το BPR. Έχει ωστόσο υποστηριχθεί ότι η μέθοδος αυτή θέτει ως στόχο την αυξητική βελτίωση αυτών και όχι τη ριζική αναμηχάνευση τους (Manganelli Raymond L., Mark M. Klein, σελ. 19-20). Δεν υπάρχει σύμπτωση απόψεων των υποστηρικτών του TQM στο οποίο πιστώνεται η ευκαμψία προσαρμογής στις αλλαγές αναγκών και απαιτήσεων των πελατών με επαρκές ελεγκτικό και διορθωτικό οπλοστάσιο, όπως θα έχουμε την ευχέρεια να δούμε διεξοδικότερα παρακάτω (Θεοφανίδης Στ., 1998, Γ). Κατά συνέπεια, με κριτήριο την ολοκληρωμένη προσέγγιση του TQM, το πρόβλημα της επιλογής κρίνεται στη φάση της εφαρμογής βασικά από το κατά πόσον η επιχειρηματική ηγεσία έχει επαρκή αντίληψη των προδιαγραφών του, είναι σε θέση να το εφαρμόσει επαρκώς σε πράξη και είναι ανοικτή σε αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της τεχνολογίας, ώστε να επιφέρει επαρκείς αναπροσαρμογές και να επιφέρει σημαντικά θετικά αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα του TQM, είναι κατά μέρος θέμα ικανότητας του μάνατζμεντ και της επιχειρηματικής ηγεσίας για την κατάρτιση και εφαρμογή ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου με σκοπό τον απαραίτητο ριζικό μετασχηματισμό της επιχείρησης. Εξ άλλου, το BPR έχει σηματοδοτηθεί από τη στροφή στις απαιτήσεις των πελατών, όπως είδαμε στο κεφάλαιο 2 και εκλαμβάνεται ότι περιλαμβάνει και TQM (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 106, 111). Αυτό συνεπάγεται ότι η αποτελεσματικότητα του έργου της επιχειρηματικής προσαρμογής είναι σύνθετο θέμα συστήματος μάνατζμεντ και ικανότητας της επιχειρηματικής διοίκησης στη φάση της εφαρμογής του. Το πραγματικό πρόβλημα του ριζικού μετασχηματισμού της επιχείρησης είναι θέμα αλλαγής και εγκατάλειψης της ατομιστικής νοοτροπίας και αποδοχής της συλλογικής προσπάθειας όλων των συμμετεχόντων μέσω νέων μορφών εταιρικών σχέσεων και συνεργασίας, με καταρχήν βάση τη στωικτική διαλεκτική (Θεοφανίδης Στ., 1998, κεφ. 1, τμήμα 4.1, σελ. 129-34).

4. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας

Το TQM παρουσιάζεται εδώ επιγραμματικά για συγκριτικούς σκοπούς με το BPR, ώστε εφόσον η επιχειρηματική διοίκηση δείξει προτίμηση σε αυτό να συνιστάται η προσφυγή στην ειδική επ' αυτού βιβλιογραφία (βλέπε αναλυτική κριτική παρουσίαση, Θεοφανίδης Στ., 1998 Γ). Μερικά βασικά χαρακτηριστικά του TQM είναι τα παρακάτω:

1. Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management: TQM) αποτελεί ένα *σύστημα* μάνατζμεντ και οργανωτικής στρατηγικής, με σκοπό την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και νομιμοφροσύνης της πελατείας. Προτάθηκε αρχικά από τους W. Edwards Deming και Joseph M. Juran, ήρθε να καλύψει την παραμέληση των στοιχείων της ποιότητας και της έγκαιρης παράδοσης ως παραγόντων του επιχειρηματικού ανταγωνισμού σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

2. Ο ορισμός της «ποιότητας» (quality definition) περιέχει στοιχεία του προβλέψιμου βαθμού ομοιογένειας και προσαρμογής στην αγορά με χαμηλό κόστος (W. Edwards Deming), της επί σκοπού προσαρμογής (Joseph M. Juran), ή της συμμόρφωσης στις απαιτήσεις (Philip Grosby), με συνολικά χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών που προσδίδουν ικανότητα ικανοποίησης αποσαφηνισμένων αναγκών.

3. Στο TQM ενυπάρχει μια διαφορετική *φιλοσοφία* (philosophy) που αναθεμελιώνει το αδιάιρετο των επιχειρηματικών στόχων από όλους τους συμμετέχοντες και ισχυρή δέσμευση (commitment) από μέρους της επιχειρηματικής ηγεσίας.

4. Το TQM έχει σημαντικές επιπτώσεις *στρατηγικού χαρακτήρα* (strategic implications), καθότι περιέχει μια ολοκληρωμένη ποιοτική στρατηγική (εξειδίκευση, επιδόσεις, αξιοπιστία, συμμόρφωση, διάρκεια, αισθητική, αντίληψη, ικανότητα υπηρεσιών, κτλ).

5. Το TQM στηρίζεται στις *αρχές της αλλαγής* (change principles) της επιχειρηματικής συγκρότησης (επικέντρωση στις διαδικασίες των εργασιών,

κατανόηση διαφορετικών καταστάσεων, διοίκηση βάσει γεγονότων, έμφαση στη συνεχή μάθηση και βελτιώσεις, κτλ).

6. Το TQM περιλαμβάνει ένα σύστημα ελέγχου και διορθωτικών παρεμβάσεων (intervention techniques) (συγκέντρωση και επεξεργασία στοιχείων, ανάλυση κόστους ποιότητας, στατιστικά μέτρα βελτίωσης ποιότητας, επιμόρφωση, αναφορά σε πρότυπα, διορθωτικός μηχανισμός, κτλ).

7. Το TQM διακρίνεται από το Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας (quality assurance) σύμφωνα με το διεθνές σύστημα ISO-9000, με βάση το οποίο έχουν τα ISO 9001-9004 που ισχύουν στον ευρωπαϊκό χώρο. Υπάρχουν μια σειρά από διαφορές ανάμεσα στο TQM και ΣΔΠ (το πρώτο αποτελεί σύστημα και φιλοσοφία διοίκησης συνολικά της επιχείρησης και προβλέπει ανάμιξη των εργαζομένων, έχει χαρακτήρα συνεχούς ποιοτικής βελτίωσης κτλ, ενώ το δεύτερο αποτελεί σύστημα ελέγχου τεχνικών προδιαγραφών, μπορεί να περιορίζεται σε ορισμένα τμήματα της επιχείρησης, δεν έχει απαραίτητα συνεχή χαρακτήρα, κλπ). Η πιστοποίηση των επιχειρήσεων παρέχεται στην περίπτωση της Χώρας μας από τον ΕΛΟΤ και μερικές ξένες ιδιωτικές εταιρείες πιστοποίησης (BVQI, TUV Hellas Ltd, SGS Hellas SA, Yarsley). Η πιστοποίηση παρέχει το σήμα CE στις ευρωπαϊκές χώρες. Στη Χώρα μας, ως μέλους της ΕΕ και τελευταία εν όψει της πλήρους ένταξης της ελληνικής οικονομίας στην ΟΝΕ που συντελέστηκε την 01.01.2001, βαθμιαία και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους της οικονομίας έχουν υπαχθεί στο ΣΔΠ ISO-9000 (βλέπε αναλυτικά Malindretos Michael, 1998, σελ 17 κ.ε. και κεφάλαια III-V).

8. Το TQM διαφοροποιείται από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management: SM) το οποίο περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου μεγάλης κλίμακας, ώστε σε αλληλεπίδραση με το επιχειρηματικό περιβάλλον να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Το στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει την αποστολή και τους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας, την οργανωτική στρατηγική και το στρατηγικό μάνατζμεντ, ως διαδικασία διατύπωσης και εφαρμογής της επιχειρηματικής στρατηγικής (Miller Alex, 1998, Siropolis Nicholas, 1997).

9. Το BPR σαν μέθοδος σχεδιασμού και μανάτζμεντ στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας περιέχει σημαντικά ποιοτικά στοιχεία, καθότι έχει στηριχθεί σε αξιοποίηση της εμπειρίας από το TQM και από το Στρατηγικό Μανάτζμεντ σε διεθνές επιχειρηματικό επίπεδο. Ειδικότερα, αυτό έχει δανειστεί βασικά στοιχεία από το TQM (στροφή στις διαδικασίες των προμηθειών και της διάθεσης των προϊόντων/υπηρεσιών και των απαιτήσεων και στην εξυπηρέτηση των πελατών, στη μέτρηση των ποιοτικών επιδόσεων, της συνέχειας, κτλ).

Ο προσανατολισμός του Μανάτζμεντ Ολικής Ποιότητας στην ποιότητα επικεντρώνεται στα πλαίσια της αναμηχάνευσης του επιχειρηματικού συστήματος, στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων με υποστήριξη της τεχνολογίας των Logistics, ως μοχλού της επιτυχούς εφαρμογής, για την ικανοποίηση διαφόρων κατηγοριών πελατών και παράλληλα μείωση των φθωρών, της αναποτελεσματικότητας και του κόστους (Bowersox Donald J. and David J Closs, 1996, σελ 17, Blanchard Benjamin S., 1998, σελ. 31-2). Εναλλακτικά, το Μανάτζμεντ Logistics εκλαμβάνεται σε αντιδιαστολή και σύγκριση με το TQM (Lambert Douglas M. and James R. Stock, 1993, σελ. 457-62). Ακόμη, το TQM και από μερικούς και το JIT (Just-in-Time), αντιδιαστέλλονται από ουσιαστική άποψη με το BPR σε όρους επικέντρωσης στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανότητας για την προαγωγή της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας (McHugh Patrick et. al. 1995, σελ. 42).

Με την είσοδο στον 21ο αιώνα η παρουσία και η επίδραση της «Επανάστασης Ποιότητας» (Quality Revolution) έχει οδηγήσει στην προσθήκη μιας σημαντικής διάστασης στη Διοίκηση Έργων: την ποιότητα ή το βαθμό ανταπόκρισης στο σκοπό του αποτελέσματος του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Επίσης, παρά τις όποιες επιφυλάξεις ως προς την έννοια του όρου «στρατηγικές», το BPR έχει επιλεκτικά ενσωματώσει και ορισμένα στοιχεία από το ΣΜ (διατύπωση και εφαρμογή στρατηγικών, πολιτικών και τακτικών με στενή παρακολούθηση από την επιχειρηματική διοίκηση, με βάση την κατάρτιση ενός στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου, κτλ).

Το TQM θέτει κύριο επιχειρηματικό στόχο τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη, σε διάκριση από την πρακτική της προσθήκης της παροχής ενός ελάχιστου

εξυπηρέτησής του. Δίνει βαρύτητα στο στοιχείο της "συνεχούς βελτίωσης", όπως εφαρμόζεται στην αναμηχάνευση, στην παραγωγή και στις διαδικασίες υποστήριξης. Στόχος είναι η βελτίωση των υπηρεσιών στους πελάτες σε καθημερινή βάση, για εναρμόνιση με κάποιο πρότυπο (standard), σε διάκριση από τις προσπάθειες της τελευταίας στιγμής. Εφαρμόζει μεθόδους και κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας, όπως εκτιμούνται από την επιχείρηση, που δεν ανταποκρίνονται απαραίτητα πλήρως με την αξιολόγηση της ποιότητας εξυπηρέτησης από τους πελάτες της επιχείρησης. Περιέχει ένα σύστημα συνεχούς ποιοτικού ελέγχου των διαδικασιών, με κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων [θέσπιση ποιοτικών δοκιμών, με την αποδοχή ορισμένων προτύπων (standards) και κριτηρίων αποδοχής, μηχανισμό συνεχούς παρακολούθησης, ερμηνείας, εποπτείας και έγκαιρων επανορθώσεων, κτλ]. Δίνει έμφαση σε μια συνολική οργανωτική προσέγγιση, που καλύπτει κάθε ομάδα εντός της επιχειρηματικής μονάδας και όχι μόνο της ομάδας που εμπλέκεται με τον έλεγχο της ποιότητας. Ως τμήμα του σχεδιασμού του αρχικού συστήματος και των προσπαθειών επιχειρηματικής ανάπτυξης, δίνει έμφαση στο σχεδιασμό των διαδικασιών που θα χρησιμοποιηθούν για την ανασυγκρότηση του συστήματος και των μερών του και στο σχεδιασμό των ικανοτήτων υποστήριξης και διατήρησης του συστήματος. Αυτές οι πλευρές του προγράμματος αλληλεξαρτούνται μεταξύ τους και με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε όρους τελικής ικανοποίησης της πελατείας (Blanchard Benjamin S., 1998, σελ. 31-2, 308-12).

5. Διοίκηση Έργων με Στόχους

Επειδή υπάρχει ορισμένη παρανόηση για το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε σχέση με τη Διοίκηση Έργων με Στόχους (Project Management by Objective), χρήσιμη είναι μια αναφορά εδώ στη μέθοδο αυτή. Η ΔΕΣ προέρχεται και στηρίζεται σε δανεισμό και μεταφορά από την ομώνυμη μέθοδο της διοίκησης επιχειρήσεων. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της τελευταίας συνοψίζονται ως εξής (Bartol Kathrin M, David C. Martin, 1998).

(α) Διευκολύνει τη σύνδεση μεταξύ των επιχειρηματικών σκοπών (objectives/goals) και των επιχειρηματικών σχεδίων για την επίτευξή τους.

(β) Περιλαμβάνει μια διαδικασία συλλογικής διατύπωσης των οργανωτικών στόχων για την επιχειρηματική οργάνωση συνολικά, σε επίπεδο διοικητικής μονάδας και σε ατομικό επίπεδο.

(γ) Οι στόχοι που συναποφασίζονται χρησιμοποιούνται για σχεδιαστικούς, διοικητικούς και οργανωτικούς σκοπούς και για την αξιολόγηση και ανταμοιβή αυτών, που συμβάλλουν στην επίτευξή τους (διαμόρφωση και εφαρμογή λειτουργικών σχεδίων).

(δ) Η προέλευση της ΔΕΣ, ως μεθόδου, δεν είναι σαφής, αλλά είναι γνωστό ότι πρωτο-εφαρμόστηκε στη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου από την αμερικανική εταιρία General Electric.

(ε) Προάγει την υλοποίηση των στόχων με αυτοέλεγχο στην επιδίωξή τους.

(ζ) Προβλέπει σύνταξη περιοδικών εκθέσεων προόδου και εκτίμηση και αξιολόγηση των επιδόσεων επίτευξής τους.

(η) Έχει μια σειρά πλεονεκτημάτων (υποβοηθεί την αποσαφήνιση των προτεραιοτήτων και των προσδοκιών, διευκολύνει το συντονισμό των στόχων και των προγραμμάτων, την κάθετη και οριζόντια επικοινωνία εντός της επιχείρησης, ενθαρρύνει την κινητοποίηση των εργαζομένων, κτλ).

(θ) Έχει μια σειρά μειονεκτημάτων (τείνει να χαλαρούται χωρίς ισχυρή δέσμευση και συνεχή παρακολούθηση από τη διοίκηση, προϋποθέτει σημαντική κατάρτιση των επιχειρηματικών στελεχών, είναι δυνατόν να υπάρξει κατάχρησή της με χρησιμοποίησή του τιμωρητικού μέσου, μπορεί να στρέψει σε δυσανάλογη βαρύτητα σε ποσοτικούς στόχους, κτλ). Οι δραστηριότητες, σαν σημαντικές επιδιώξεις στις οποίες αποβλέπει η οργανωμένη ανθρώπινη δράση και οι στόχοι (targets) που θέτονται για την επίτευξή τους, παρότι δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ σκοπών και στόχων στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική, φέρνει σε μεγάλη προσέγγιση την τεχνική του μάνατζμεντ με σκοπούς (Management by objectives) με τη Διοίκηση Έργων. Η αποσαφήνιση των σκοπών/στόχων κατά περιεχόμενο και διάρκεια (βραχυχρόνια/μακροχρόνια) έχει πρακτική σημασία τόσο για τον

επιχειρησιακό σχεδιασμό όσο και για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται σε σχέση με καθέναν από αυτούς. Ενώ όμως οι επί μέρους επιχειρηματικοί στόχοι αποτελούν και είναι νοητοί σαν ένα δίκτυο (network) με ορισμένη ιεραρχία (hierarchy), η πολυπλοκότητα και το πλέγμα των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ τους δεν αποκλείει την παρουσία αντιφάσεων (conflicts), που επεκτείνονται στην οργάνωση σε ορισμένες ομάδες ή σε άτομα που απασχολούνται σε μια οικονομική μονάδα.

Οι στόχοι στην περίπτωση της εκτέλεσης έργων συχνά εντάσσονται ως τμήμα του σχεδιασμού και του συστήματος ελέγχου. Οι στόχοι, στα πλαίσια της διοίκησης έργων, εκλαμβάνονται κατά βάση σε όρους κυρίων προβλημάτων των έργων, δηλαδή, κόστος, χρόνος, ποιότητα.

Κατά τον George S. Odiorne, κυριότερο εκπρόσωπο του Μάνατζμεντ με Στόχους, αυτό εκφράζει ολόκληρο το φάσμα της διοικητικής ηγεσίας και μπορεί να εκληφθεί ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα. Αυτό συνεπάγεται γεφύρωση του κενού ανάμεσα στην προβληματική του σχεδιασμού, της οργάνωσης και του μάνατζμεντ, περιλαμβανομένης και της διοίκησης έργων και της ένταξης όλων των χώρων της διοίκησης σε μια διαδικασία Μάνατζμεντ με Στόχους. Άλλοι εκτιμούν ότι το Μάνατζμεντ με Στόχους, σαν ολοκληρωμένο σύστημα, είναι πιο εφαρμόσιμο στην περίπτωση του σχεδιασμού, του ελέγχου και της εκτέλεσης έργων, αν και δεν φαίνεται να στερούνται σημασίας και οι επιχειρηματικές λειτουργίες της στελέχωσης και της σύγχρονης οργάνωσης [H. Koontz and H. Weihrich (1990), σελ. 72].

Το θέμα είναι κατά πόσον η ΔΕΣ εξυπηρετεί επαρκώς τις απαιτήσεις των έργων διαρθρωτικού χαρακτήρα, όπως είναι το BPR, σε διάκριση από τη διοίκηση έργων οριακού χαρακτήρα. Είναι δηλαδή θέμα επάρκειας στην επίτευξη διαρθρωτικής επιχειρηματικής προσαρμογής στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, τεχνολογίες και αγορές «χωρίς σύνορα».

Ο δανεισμός μεθόδων μάνατζμεντ και γενικότερα η μεταφορά τεχνολογίας πάσχει, καθότι ορισμένες από τις μεθόδους της διοίκησης, που έχουν προταθεί και χρησιμοποιούνται στη διοίκηση έργων στο εξωτερικό, συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον τους σε ειδικά προβλήματα (π.χ. σχετική υστέρηση σε επιτεύξεις ειδικών

στόχων, παραμέληση ορισμένων προβλημάτων κτλ.) και προϋποθέτουν σιωπηρά ότι έχει ήδη επιτευχθεί αναβάθμιση σε επίπεδο διοίκησης. Αυτό όμως δεν συμβαίνει στη πράξη με συνθήκες γενικά χαμηλού επιπέδου διοίκησης σε σχέση με τις σημερινές συνθήκες, που απαιτούν απογείωση με ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης.

Με την αναβάθμιση του στοχολογικού μάνατζμεντ (goal oriented management) φαίνεται να επιτυγχάνεται βελτίωση της επιχειρηματικής διοίκησης μέσω του επιχειρησιακού σχεδιασμού για επίτευξη εξατομικευμένων αποτελεσμάτων με κύρια εργαλεία την οργάνωση, τη στελέχωση προς επίτευξή τους και τον έλεγχο και αξιολόγηση του βαθμού πραγματοποίησης των στόχων. Έχει υποστηριχθεί ότι ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του Μάνατζμεντ με Στόχους είναι η ευαισθητοποίηση και η δέσμευση για τον έλεγχο του βαθμού εκτέλεσης των επιχειρηματικών στόχων που θέτονται, χωρίς να υποτιμούνται τα δυσχερή τεχνικά προβλήματα στην επιλογή και ιεράρχηση των στόχων, την οργάνωση και την υλοποίηση για την επίτευξή τους [H. Koontz and H. Weihrich (1990), σελ. 70-86].

Βασική σιωπηρή υπόθεση της Διοίκησης με Στόχους είναι ότι η Διοίκηση της Επιχείρησης ή η Διοίκηση των Έργων, δεν έχει η ίδια μείζον διαρθρωτικό πρόβλημα. Ειδικότερα, η κατ' υπόθεση σύγχρονη Διοίκηση αντιμετωπίζει όχι σπάνια προβλήματα επιδόσεων, σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί.

6. Διοίκηση Έργων με Εξαιρέσεις

Η Διοίκηση Έργων με Εξαιρέσεις (Project Management by Exception) προέρχεται και στηρίζεται στην ομώνυμη μέθοδο διοίκησης. Η Διοίκηση Έργων με Εξαιρέσεις εντάσσεται στο λεγόμενο Μάνατζμεντ με Εξαιρέσεις (Management by Exception) και έχει τύχει ορισμένης εφαρμογής στο παρελθόν. Η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται στην επανένταξη δραστηριοτήτων οι οποίες διέφυγαν τον έλεγχο και χρειάστηκε να περιέλθουν και πάλι στον πλήρη έλεγχο της Διοίκησης του Έργου, σε τρόπον ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων αυτού.

Η ΔΕΕ έχει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά:

(α) εκλαμβάνεται ως συμπληρωματική της μεθόδου του Μάνατζμεντ με Στόχους δεδομένου ότι δεν αποκλείεται, εφόσον δεν διασφαλίζει ολοκληρωμένη εφαρμογή, να ξεφύγουν από τον έλεγχο ορισμένες ενέργειες και να εμφανιστούν «αδιέξοδα», με εντεύθεν κινδύνους για ειδικούς στόχους ή/και για ολόκληρο το έργο.

(β) συνιστά ένα πλέγμα διεισδυτικών ενεργειών, με τις οποίες εντοπίζονται και αναλύονται οι δράσεις εκείνες που έχουν παρεκκλίνει της πορείας του έργου (δηλαδή προχωρούν με καθυστέρηση, με υπέρβαση από τον προϋπολογισμό ή δεν έχουν τις ποιοτικές προδιαγραφές που έχουν τεθεί).

(γ) παρουσιάζει και αναλύει ένα ή περισσότερα προβλήματα, δίνοντας δυνατότητα στη διεύθυνση ενός έργου να επαναθέσει νέα όρια στον έλεγχο και στη διατύπωση των εκθέσεων προόδου υλοποίησης του έργου.

Είναι φανερό ότι η ΔΕΕ προβλέπει ότι είναι επαρκείς ορισμένες διορθωτικές παρεμβάσεις, που σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει ήδη προχωρήσει στην επίλυση του βασικού διαρθρωτικού της προβλήματος, δηλαδή δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα ριζικής ολικής αναμηχάνευσης. Κατά συνέπεια, δεν εμπίπτει στην προβληματική και στη σκοπιμότητα για εξ αρχής και εξ ολοκλήρου εφαρμογή BPR.

7. Τεχνολογική αυτοματοποίηση

Η στρατηγική σημασία της Πληροφορικής Τεχνολογίας (ΠΤ) έχει αναγνωρισθεί τόσο από την επιχειρηματική διοίκηση στους βασικούς κλάδους των υπηρεσιών, όπως οι τράπεζες, οι αεροπορικές συγκοινωνίες και η τυπογραφία, όσο και στα πλείστα διαρκή καταναλωτικά προϊόντα, όπως τηλεοράσεις, φωτογραφικές μηχανές και αυτοκίνητα. Η αναγνώριση αυτή σήμερα διαφέρει από την αρχική για δεκαετίες θεώρηση της τεχνολογίας αυτής, ως κατά βάση εσωτερικής λειτουργίας. Τα Logistics με την πληροφορική τεχνολογία των διαδικτύων, σε συνδυασμό με την ψηφιακή τεχνολογία και τα συστήματα πληροφορικής διαχείρισης Management Information Systems (MIS), έχουν πλέον επεκταθεί σε ολόκληρο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας των προσωπικών Η/Υ στη 10ετία του 1970 και των τηλεπικοινωνιών και του Internet στη 10ετία του 1990 έχουν σηματοδοτήσει δραστικές «προκλήσεις» και αλλαγές στην επιχειρηματική οργάνωση, με μετάβαση σε διαδικασίες που προσφέρουν αυτοματοποίηση, ικανότητα πληροφορίας και ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες και σε επαναθεώρηση των διαδικασιών με ανάθεση ορισμένων σε τρίτους (outsourcing), με σκοπό την επικέντρωση στις διαδικασίες που προσφέρουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά. Συνοπτικά, η τεχνολογία έχει επηρεάσει πολλαπλά την ανάγκη και τις δυνατότητες της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999):

- ♦ Αναγνώριση της ανάγκης για σχεδιασμό με σκοπό την προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις της ΠΤ.
- ♦ Συγκεκριμένες τεχνικές λύσεις σύμφωνα με τους στόχους και τις αλλαγές που είναι απαραίτητες για την επίτευξή τους.
- ♦ Αρχιτεκτονικά δίκτυα εξυπηρέτησης πελατών.
- ♦ Αυξανόμενη συνδεσμολογία (connectivity) και ολοκλήρωση των επιμέρους πληροφορικών συστημάτων, με την ανάπτυξη της δικτυακής τεχνολογίας.
- ♦ Αυξανόμενη προσβασιμότητα (accessibility) στην πληροφορία σε συνδυασμό με κάθετη υπέρβαση των εμποδίων και μείωση του κόστους της πρόσβασης, παράλληλα με την αύξηση του βαθμού ελευθερίας στην αναζήτηση νέων επιχειρηματικών στρατηγικών.
- ♦ Αυξανόμενη αλληλεξάρτηση (interactivity) και αποτελεσματική συνεργασία ανάμεσα στα επιχειρηματικά στελέχη και στους ειδικούς στην ΠΤ.
- ♦ Διοίκηση ικανή να χειριστεί αποτελεσματικά την “πρόκληση” της ΠΤ και να ξεπεράσει τους κινδύνους που συνδέονται με τη λεγόμενη “κρίση του λογισμικού” (software crisis).

Η εναρμόνιση της πληροφορικής τεχνολογίας με την επιχειρηματική στρατηγική και η εφαρμογή MIS εξαρτάται από την ενεργό συμμετοχή του εκτελεστικού μάνατζμεντ (Adams), ή τη βούληση και τη δέσμευση του γενικού μάνατζμεντ κορυφής και του υψηλού επιπέδου στελεχών με τους τεχνικούς ΠΤ (Nath). Ωστόσο, οι διοικήσεις πολλών επιχειρήσεων θεωρούν την πληροφορική τεχνολογία ως μια «περιοχή» που δεν έχουν ανάγκη για προσωπική ανάμιξη (Jarvenpaa-Ives), και

εμμένουν στην παραδοσιακή άποψη για τους Η/Υ, λόγω άγνοιας, έλλειψης ευαισθησίας για τις δυνατότητες, ηλικίας και βαθμού προσωπικής εξοικείωσης.

Πρακτική περίπτωση

Η περίπτωση της τράπεζας Continental αναφέρεται ως χαρακτηριστική. Το μάνατζμεντ της ΠΤ έλαβε τη θέση ότι υπήρχε πρόβλημα στην ομάδα διοίκησης αυτής. Πρώτον, η εσωτερική κατάσταση στην τράπεζα δεν προσφέρονταν για ταχεία και επιδέξια ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Δεύτερον, η τράπεζα είχε χρονίζοντα προβλήματα προσωπικού. Η μονάδα ΠΤ απασχολούσε περίπου 500 άτομα που ήταν υπεραρκετά για τη διεξαγωγή των καθημερινών συναλλαγών αλλά όχι αρκετά για την υλοποίηση μεγάλων έργων. Τρίτον, υπήρχε ορισμένος προβληματισμός για το επίπεδο τεχνικής εξειδίκευσης του προσωπικού της ΠΤ. Τέταρτον, υπήρχε απόσταση μεταξύ του προσωπικού της ΠΤ και του λοιπού προσωπικού, καθώς και έλλειψη επαρκούς επικοινωνίας μεταξύ τους.

Η Διοίκηση της Τράπεζας προβληματίστηκε κατά πόσον μπορούσε να διοικήσει το τμήμα της ΠΤ και αν την συνέφερε ακόμη και να προβεί σε μια τέτοια προσπάθεια ή να καταφύγει σε εξωτερικές πηγές. Τελικά έκανε επιλογή του τελευταίου, αλλά περιέργως άρχισε παράλληλα να αναμιγνύεται ενεργώς στο μάνατζμεντ της ΠΤ: προέβη στην εγκατάσταση μιας διοικητικής δομής για τη διασφάλιση του ελέγχου της τεχνολογικής στρατηγικής. Αυτή επιφορτίστηκε με την εξισορρόπηση των αναγκών των συναλλαγών των επί μέρους μονάδων, ταξινόμηση των προτάσεων κατά προτεραιότητες της τράπεζας και την εναρμόνιση του τμήματος ΠΤ με τις επιχειρηματικές στρατηγικές.

Ένα έτος μετά από τη συνεργασία με εξωτερικές συμβουλευτικές πηγές, παρατηρήθηκε μεταβολή στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά των επιχειρηματικών μονάδων της τράπεζας. Η μεταβολή συνίστατο στην επικράτηση πνεύματος συνεργασίας στη διαδικασία της ΠΤ. Άρχισε να αφιερώνεται περισσότερος χρόνος στον τομέα των τεχνολογικών αναγκών και της αναδιάρθρωσης, του προϋπολογισμού των απαραίτητων έργων και να σημειώνεται μείωση του

τεχνολογικού κόστους, με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Η μεταβολή νοοτροπίας του μάνατζμεντ συντελέστηκε μετά από την προσφυγή σε εξωτερική συμβουλευτική βοήθεια. Ίσως αυτό συνετέλεσε και ορισμένη αύξηση των δεξιοτήτων και της εξοικείωσης, αλλά ο κυριότερος παράγων ήταν η αλλαγή νοοτροπίας του μάνατζμεντ να αναμιχθεί με τη διοίκηση της ΠΤ. Όσο το μάνατζμεντ της τράπεζας εκλάμβανε το μάνατζμεντ της ΠΤ ως ξένο προς αυτό πρόβλημα, ο τομέας της ΠΤ παρέμενε στο περιθώριο της τράπεζας. Όταν συνήψε σύμβαση εξωτερικής συνεργασίας διέγνωσε ότι εστερείτο μονάδας εκπροσώπησης στον τομέα της ΠΤ και άρχισε να παίρνει πιο ενεργό στάση και συμμετοχή στο μάνατζμεντ του τομέα αυτού με θετικά αποτελέσματα.

Η εμπειρία από την παραπάνω πρακτική περίπτωση θέτει το ερώτημα κατά πόσον παράγοντες, όπως η ηλικία και η έλλειψη εξοικείωσης της διοίκησης με την τεχνολογία, επηρεάζουν ανασταλτικά την ανάμιξη στο μάνατζμεντ της ΠΤ. Δεν είναι έκπληξη το ιστορικό μάνατζμεντ να είναι κυρίαρχο στην ΠΤ και ίσως δεν είναι και απαραίτητο να εναρμονίζεται πλήρως με αυτήν. Το πρόβλημα είναι κατά πόσον το μάνατζμεντ είναι απαραίτητο να κατανοήσει τη κρίσιμη σημασία της ΠΤ που είναι σημαντικό πλέον στοιχείο της διαδικασίας σχεδιασμού και αποτελεσματικής λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Πολλές εταιρίες έχουν επιδείξει ενδιαφέρον στο ότι η εισαγωγή ηλεκτρονικής τεχνολογίας, των αρχών των Logistics και η εφαρμογή BPR δημιουργεί κατά κανόνα πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα. Για το σκοπό αυτό ορισμένες επιχειρήσεις με διαδοχικά κύματα από μικροεπισκευές (trimmings) κατόρθωσαν να εκτοπίσουν ή και να προλάβουν τη δημιουργία αχρησιμοποίητης παραγωγικής δυναμικότητας. Με τέτοιες τακτικές και κατάλληλη καθοδήγηση μπορεί να τεθεί σε κίνηση ένας μηχανισμός για τη δημιουργία της επόμενης γενιάς των προϊόντων και υπηρεσιών (Marks, M. L. and Show, R. B., 1997, σελ. 97).

8. Κοινά στοιχεία

Τα παραπάνω κοινά στοιχεία της τεχνολογίας στις πρωτοβουλίες της

επιχειρηματικής διοίκησης με σκοπό την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων των επιδόσεων των επιχειρήσεων, επεκτείνονται σε ολόκληρο το φάσμα των επιχειρηματικών δομών, συστημάτων και διαδικασιών. Ειδικότερα:

Στον τομέα των διαδικασιών:

- ♦ Εξατομίκευση των βασικών διαδικασιών της επιχειρηματικής μονάδας.
- ♦ Καθορισμός της αρχιτεκτονικής των διαδικασιών της επιχείρησης.
- ♦ Επιδίωξη βελτιώσεων σε διαδικασίες που επιδέχονται σημαντική μόχλευση.
- ♦ Εξομάλυνση και καινοτομίες στις επιχειρηματικές διαδικασίες.
- ♦ Χρησιμοποίηση πιλοτικών ελέγχων δοκιμασίας εφαρμογών.
- ♦ Διάκριση μεταξύ των επιχειρηματικών και των διοικητικών διαδικασιών.
- ♦ Επικέντρωση στις διαδικασίες που συνδέονται με τους πελάτες.

Στον τομέα της κουλτούρας και του ανθρώπινου παράγοντα:

- ♦ Αναγνώριση της ανάγκης για ευκαμψία και προσαρμοστικότητα.
- ♦ Συνδυασμένες αλλαγές με προγράμματα κινήτρων.
- ♦ Θέση των πελατών στο επίκεντρο των πολιτιστικών αλλαγών.
- ♦ Αποσαφήνιση των επιχειρηματικών σκοπών.
- ♦ Αναγνώριση της πραγματικής ανάγκης για ριζικές αλλαγές.

Στον τομέα της δομής και των συστημάτων:

- ♦ Διατομεακές Ομάδες.
- ♦ Δομές με βάση τις διαδικασίες.
- ♦ Σχέση ανάμεσα σε λειτουργικές δομές και σε δομές που στηρίζονται σε διαδικασίες.
- ♦ Επίπεδες ιεραρχικές δομές.
- ♦ Ανακαθορισμός των επιμέρους εργασιών.
- ♦ Εμπλουτισμός και αναθέσεις.
- ♦ Επικοινωνία μεταξύ των επιμέρους σχεδίων.
- ♦ Σαφή δέσμευση της διοίκησης της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ

1. Σηματοδότηση
2. Αναπροσανατολισμός
3. Επιχειρηματικό μέγεθος
4. Αναμηχάνευση διαδικασιών-κλειδιών
5. Παραλλαγές τεχνικών
6. Ρόλος του συντονισμού
7. Ανανέωση επιχειρηματικής διοίκησης
8. Αναπροσανατολισμός διαδικασιών
9. Πρωτοβουλίες χωρίς τελική γραμμή
10. Σύστημα σχεδίασης
11. Μέθοδος των διαύλων επιχειρηματικού μετασχηματισμού

1. Σηματοδότηση

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στις κυριότερες από τις τεχνικές που έχουν εφαρμοστεί με σκοπό την επιχειρηματική προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και σε μια συγκριτική αξιολόγηση τους σε σχέση με το BPR. Η χρησιμοποίηση του όρου τεχνικές υποδηλώνει το κύριο συμπέρασμα ότι οι τεχνικές αυτές δεν πληρούν το σύνολο των προϋποθέσεων που απαιτεί το BPR ως ολοκληρωμένη μέθοδος με σκοπό την «ολιστική» επιχειρηματική αναμηχάνευση. Για την πληρέστερη αντίληψη της διαφοροποίησης αυτής, με σκοπό τη βαθύτερη κατανόηση της πολυδιάστατης διαδικασίας του BPR, πρακτικά χρήσιμη είναι η συνολική επαναθεώρησή του που διαπραγματεύεται στο παρόν κεφάλαιο. Η άποψη ότι αυτό δεν είναι απαραίτητο, υποχωρεί μπροστά στη συνθετότητα και τη ζωτική σημασία του προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης για τις επιχειρήσεις και είναι συνήθης στη διεθνή βιβλιογραφία του υπόψη θέματος, δεδομένου ότι τα ζωτικά πραγματικά προβλήματα δεν είναι θέμα επιθέτων και ετικετών, και έως ότου επιτευχθεί η επίλυσή τους, θα παραμένει έδαφος για αναζήτηση καλύτερων τρόπων αντιμετώπισής τους (Soumitra Dutta and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 67, 69, 423, 475).

Το BPR έχει υποστηριχθεί, όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ότι διαφοροποιείται από άλλες μεθόδους επιχειρηματικής προσαρμογής και από άλλα βελτιωτικά προγράμματα σε διάφορα συγκεκριμένα σημεία. Ειδικότερα, το BPR έχει

επιγραμματικά υποστηριχθεί (Manganelli Raymond L., Mark M. Klein, σελ. 19) ότι είναι:

- ✓ Όχι μόνο τεχνολογικός αυτοματισμός, αν και η τεχνολογία χρησιμοποιείται σχεδόν πάντα ως εργαλείο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων
- ✓ Όχι μόνο αναδιοργάνωση, αν και σχεδόν πάντα απαιτεί ριζικές αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης
- ✓ Όχι μόνο ποιότητα, παρά το γεγονός ότι σχεδόν πάντα επικεντρώνεται στη εξυπηρέτηση του πελάτη και στις διαδικασίες που την υποστηρίζουν
- ✓ Όχι μόνο μόχλευση αποσπασματικά ορισμένων βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως έπραξαν πολλές επιχειρήσεις στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990
- ✓ Όχι μόνο ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) και σύγχρονο μανάτζμεντ εφοδιαστικής (LM), αλλά σωστή εξατομίκευση της επιχειρηματικής κατάστασης από μηδενική αφετηρία και μελέτη εφικτότητας (FS), βάσει της οποίας θα αποφασιστεί το επιχειρηματικό σχέδιο ριζικού μετασχηματισμού της: με επικέντρωση στο σκοπό της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και χωρίς δεσμεύσεις από τις υπάρχουσες οργανωτικές και διοικητικές δομές, χάρη στην ολοκληρωμένη προσέγγιση και ανάλυση του πραγματικού προβλήματος, την επιλογή σωστών λύσεων, την πρόληψη λαθών και την αποφυγή σπατάλης πόρων και χρόνου.

Το BPR είναι μια σύνθετη ισόρροπη προσέγγιση του πραγματικού επιχειρηματικού προβλήματος που περιλαμβάνει στοιχεία από διάφορα βελτιωτικά προγράμματα με τα οποία συγχέεται όχι σπάνια. Δίνει έμφαση σε σημαντικές παραμέτρους αποτελεσματικότητας με σκοπό ριζικές βαθιές αλλαγές και όχι «πυροσβεστικές λύσεις» που επιφέρουν βελτιώσεις μερικού, αποσπασματικού και βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα. Οι στόχοι, δηλαδή, της αναμηχάνευσης των διαδικασιών δεν είναι κοντόφθαλμοι και μονοδιάστατοι, αλλά περιέχουν στοιχεία κόστους, ποιότητας, εξυπηρέτησης πελατών, ταχύτητας και ακρίβειας, σε αντίθεση με άλλες τεχνικές επιχειρηματικής προσαρμογής που επικεντρώνονται σε κάποιους από τους παράγοντες αυτούς, παρότι η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αποτελεί πολυπαραμετρικό πρόβλημα, που απαιτεί ολοκληρωμένη και προσεκτικά σχεδιασμένη λύση. Για το σκοπό αυτό, το BPR «υιοθετεί» διαρθρωτική προσέγγιση

των διαδικασιών της επιχείρησης, ενώ άλλες μέθοδοι επικεντρώνονται στη λειτουργική προσέγγιση.

Η στόχευση του ολικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού εκλαμβάνεται από τους υποστηρικτές του BPR ως περαιτέρω μετεξέλιξη με επιλεκτική αξιοποίηση της διαθέσιμης τεχνογνωσίας και των πιο σύγχρονων μεθόδων επιχειρηματικού μάνατζμεντ και συγκεκριμένα του TQM και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Strategic Management). Ότι δηλαδή το BPR είναι μέθοδος επιχειρηματικού μάνατζμεντ ενσωματώνει κάτι περισσότερο από τις μεθόδους αυτές, χρησιμοποιώντας επιλεκτικά στοιχεία από το ποιοτικό και το στρατηγικό μάνατζμεντ, με σκοπό την ολική εκ βαθέων επιχειρηματική αναμηχάνευση. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι θιασώτες του TQM αντιπαρατάσσουν ότι και αυτό προβλέπει αλλαγή των διαδικασιών και είναι ανοικτό σε νέες επιχειρηματικές στρατηγικές, κτλ.

Το BPR διαφοροποιείται σε σχέση με τις υπόλοιπες μεθόδους που έχουν εφαρμοστεί, με ουσιαστικό κριτήριο διαφοροποίησης το αποτέλεσμα, στα πλαίσια της μεθοδολογίας της ολοκληρωμένης ανάλυσης και επίλυσης των πραγματικών προβλημάτων των επιχειρήσεων, που ασχοληθήκαμε στο κεφάλαιο 1. Ειδικότερα, η *ανασυγκρότηση* της επιχείρησης επικεντρώνεται και περιορίζεται σε εσωτερικές διαδικασίες με ασύμμετρη βαρύτητα στη μείωση του κόστους της επιχείρησης και δεν περιλαμβάνει ριζική αναδιάρθρωση συνολικά των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ακόμη στενότεροι είναι οι στόχοι *μείωσης του μεγέθους* της επιχείρησης, καθότι αυτή περιορίζεται επίσης σε λειτουργικό χαρακτήρα και στην ανασύνταξη του προσωπικού και δεν προχωρεί σε ριζική αναδιοργάνωση της επιχείρησης. Εξ άλλου, η μέθοδος της *αυτοματοποίησης* εκλαμβάνει περιοριστικά το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης ως καθαρά τεχνολογικό θέμα, και όχι ως θέμα ριζικής ανασυγκρότησης του ανθρώπινου παράγοντα και του συντονισμού.

Επισημαίνεται έτσι ότι η *διαφοροποίηση των πρωτοβουλιών για επιχειρηματικό μετασχηματισμό δεν οφείλεται βασικά στο σκοπό, όσο στον τρόπο και στη μέθοδο προσέγγισης του προβλήματος*. Πιο συγκεκριμένα, πέρα από τις ετικέτες, οι ουσιαστικές διαφορές εντοπίζονται στον ολοκληρωμένο χαρακτήρα και στον τρόπο που εφαρμόζεται μια συγκεκριμένη μέθοδος και στο κατά πόσον αυτή είναι ανοικτή σε δανεισμό και αξιοποίηση της διαθέσιμης τεχνογνωσίας. Για παράδειγμα, η διαφοροποίηση ανάμεσα στο BPR και στην SCM ελαχιστοποιείται,

αν λάβουμε υπόψη ότι και οι δυο χαρακτηρίζονται ως μέθοδοι επιχειρηματικού μάνατζμεντ: η SCM το αναφέρει ρητά, ενώ και οι πρώτοι εισηγητές του BPR αναφέρονται στην ολοκλήρωσή του μέσω της δεύτερης φάσης της λεγόμενης «διοικητικής επανάστασης» (managerial revolution) (Champy James, 1995, κεφάλαιο 12). Δεν πρόκειται δηλαδή για απλή εισαγωγή νέων τεχνολογιών, όπως έχει προσεγγιστεί αρχικά σε ορισμένες περιπτώσεις με συνέπεια να ανακύψει πρόβλημα διαχείρισης αργότερα, αλλά για ολοκληρωμένη μέθοδο επιχειρηματικής διοίκησης που μπορεί να εκληφθεί και ως εμπλουτισμένο Μάνατζμεντ Logistics.

Εφόσον δηλαδή τίθεται ενσυνείδητα ο ενιαίος στόχος του ριζικού μετασχηματισμού και της ολοκληρωτικής αλλαγής της επιχειρηματικής φυσιογνωμίας, δεν συνιστάται εμμονή σε αντίλογο περί την ονοματολογία, όσο επικέντρωση στη διασφάλιση επαρκών προϋποθέσεων για την επίλυση του ζωτικού πραγματικού προβλήματος της επιχείρησης, με γενική συστράτευση των διαθέσιμων επιχειρηματικών πόρων και των μέσων που παρέχουν οι σύγχρονες τεχνολογίες και το απόθεμα τεχνογνωσίας, πέραν των πόρων που διαθέτονται από αυτήν.

2. Αναπροσανατολισμός

Η βαθύτερη ανάγκη συστράτευσης όλων των διαθέσιμων πόρων από την επιχείρηση καλεί στον αναπροσανατολισμό του ενδιαφέροντος στις απαραίτητες προϋποθέσεις για να αποβεί αυτή αποτελεσματική. Οι προϋποθέσεις γι' αυτό είναι συνεξεταστές σε συνδυασμό, ως ένα συνολικό και αδιαίρετο πλέγμα διαδικασιών με δυναμική αλληλεξάρτηση και χωρίς στεγανά μεταξύ τους.

Με την είσοδο της νέας χιλιετίας, το BPR αναδύεται σε ένα ολοκληρωμένο πρότυπο επιχειρηματικής αλλαγής (Soumitra Dutta and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 69-78). Αυτό εξατομικεύεται σε μια σειρά από συγκεκριμένες διαδικασίες:

- ♦ Αντίληψη του προβλήματος
- ♦ Ορισμός κατευθύνσεων
- ♦ Αξιολόγηση δράσεων
- ♦ Υλοποίηση σχεδίου
- ♦ Έλεγχος
- ♦ Ανατροφοδότηση

Το θέμα είναι καταρχήν η επαρκής αντίληψη του πραγματικού προβλήματος της επιχείρησης που κατά κανόνα έχει διαστάσεις που δεν μπορούν να στηριχθούν στους διαθέσιμους πόρους της. Η συνειδητοποίηση του μεγέθους του προβλήματος και η ευαισθητοποίηση για την αποτελεσματική επίλυσή του, χρειάζεται την αναζήτηση τρόπων για την απαραίτητη *αλλαγή νοοτροπίας* (change in attitudes), ώστε να μπορεί να γίνει λόγος για σωστή και επαρκή προετοιμασία. Καθότι, χωρίς αυτήν δεν είναι δυνατόν να αναμένεται η καθολική συμμετοχή στο έργο της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης της επιχείρησης.

Η προθυμία και η πειθαρχία στη διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού προϋποθέτει και συνιστά την εξ αρχής δεδηλωμένη *δέσμευση* της διοίκησης της επιχείρησης ότι θα προχωρήσει ανυπερθέτως στη ριζική αντιμετώπιση του προβλήματος. Έτσι, θα αποσαφηνιστεί πλήρως ότι δεν μπορεί να έχει ισοδύναμο αποτέλεσμα η ανασυγκρότηση της επιχείρησης όταν περιορίζεται σε μια μεμονωμένη διαδικασία (π.χ. την αποθηκευτική ή την μηχανογραφική), χαλαρώνοντας ή αναστέλλοντας αναπροσαρμογές στις υπόλοιπες διαδικασίες και στην υπάρχουσα οργανωτική δομή και διοίκηση της επιχείρησης. Αυτή είναι η ουσιαστική έννοια της ορθής αφετηρίας ανάλυσης των διαδικασιών του ριζικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού σήμερα.

Σημαντική βαρύτητα στην αλλαγή του κλίματος εντός της επιχείρησης έχει η αποσαφήνιση απαρχής της ανάγκης ενός επιχειρηματικού σχεδίου ριζικού μετασχηματισμού και του ότι η διοίκηση είναι αποφασισμένη να το εφαρμόσει απαρέγκλιτα. Η πείρα έχει δείξει ότι με *ασάφεια προθέσεων* και μη επαρκή προετοιμασία, ακόμη και σοβαρές προσπάθειες που έχουν ξεκινήσει με στόχο το ριζικό επιχειρηματικό μετασχηματισμό και με εισαγωγή νέων τεχνολογιών, είναι δυνατόν να οδηγήσουν αργότερα σε σημαντικά διαχειριστικά προβλήματα, προβλήματα συνέχισης της βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησης, κτλ.

Η σημερινή διεθνής βιβλιογραφία και πρακτική της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και του ολικού μετασχηματισμού διαφοροποιείται λοιπόν από την αποσπασματική εισαγωγή αυτοματοποιημένων υπερσύγχρονων τεχνολογιών δικτύων και Logistics, σύγχρονης διαχείρισης αποθήκης, ηλεκτρονικού εμπορίου, κτλ. Διότι, όπως έχει προαναφερθεί, βάση της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης είναι το μάνατζμεντ, ο σχεδιασμός ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας και

προπαντός ο συντονισμός με επαρκή επιχειρηματική ηγεσία, που θα είναι σε θέση να αναλάβει τα βάρη της υψηλής ευθύνης του όλου εγχειρήματος.

Η μέθοδος αναμηχάνευσης παρουσιάζει ποικιλομορφία ανάμεσα σε ταυτόχρονη κάλυψη μεγάλου εύρους διαφορετικών έργων (π.χ. η ευρωπαϊκή IBM) και σε επικέντρωση στην αντιμετώπιση των διαφόρων φάσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας διαδοχικά (π.χ. η Motorola) (Bartram Peter, 1997, σελ. 2). Η πρώτη μέθοδος είναι δυσχερέστερη αλλά και ασφαλέστερη της δεύτερης, ειδικότερα στην περίπτωση που δεν διασφαλίζεται από αυτήν συνέχεια της προσπάθειας που έχει αναληφθεί.

3. Επιχειρηματικό μέγεθος

Η επιχειρηματική αναμηχάνευση (re-engineering) εκλαμβάνεται ως μια «ολιστική» (holistic) προσέγγιση βελτιώσεων σε ολόκληρο το φάσμα της επιχειρηματικής συγκρότησης, που συμπεριλαμβάνει την τεχνολογική και την κοινωνική διάσταση των διαδικασιών, με προοπτική, προθυμία και ισχυρή βούληση ακόμη και για πλήρη απόρριψη ορισμένων τρεχουσών πρακτικών, αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Η επιχειρηματική *ανασυγκρότηση* (restructuring), ως αναδιοργάνωση, αναδόμηση, κτλ, εφόσον χρησιμοποιείται αυτοσκοπικά, διατρέχει τον κίνδυνο να περιοριστεί σε λειτουργικά κριτήρια και να μην αντιμετωπίσει ολικά το πρόβλημα της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Επίσης, οι πρωτοβουλίες για βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων μπορεί να λάβουν διάφορες μορφές με βαρύτητα στην εισαγωγή αυτοματισμού, στη μείωση του μεγέθους, στην ποιότητα, κτλ, για συμπλήρωση της υπάρχουσας κατάστασης ή και για ορισμένη αναδιοργάνωση. Οι πρωτοβουλίες αυτές, καθόσον έχουν οριακό βελτιωτικό χαρακτήρα (incremental changes), δεν θίγουν τη βασική οργανωτική και διοικητική δομή της επιχείρησης. Ωστόσο, αμφισβητείται κατά πόσον μπορεί να επιτευχθεί επαρκής προσαρμογή στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος χωρίς ριζική εκ βαθέων αναδιοργάνωση της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό συνεξετάζονται εδώ μαζί, χωρίς να υποβαθμίζεται ούτε το ένα ούτε το άλλο, παρά τον τίτλο του τμήματος αυτού.

Το BPR περιέχει μεν στοιχεία επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης, αλλά όμως εντάσσεται στο έργο της ριζικής αναμηχάνευσης που δίνει **βαρύτητα στην**

οργανωτική δομή και επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων που μπορούν να καταταγούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- ♦ το μέγεθος της επιχείρησης
- ♦ το προηγούμενο οργανωτικό σχήμα
- ♦ το επιχειρηματικό σχέδιο
- ♦ τις φάσεις της επιχειρηματικής διαδικασίας, τις παραγωγικές γραμμές και την αλληλεξάρτηση των επιδόσεων.

Δεν αποτελεί έκπληξη το ότι οι επιχειρήσεις που έχουν σημειώσει σχετικά μεγάλη επιτυχία στις πρωτοβουλίες αναμηχάνευσης είναι επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους και συχνότερα πολυεθνικές εταιρίες (ουσιαστικά ως εργαλείο για επέκταση σε άλλες αγορές και δημιουργία «οικονομιών κλίμακας»). Ωστόσο επιχειρήσεις και οργανισμοί μεγάλου μεγέθους περιλαμβάνουν συχνά στις πρωτοβουλίες επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και διαδικασίες μικρότερων προμηθευτών, πελατών και επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζονται, στα πλαίσια της τάσης για προμήθειες συμπληρωματικών υπηρεσιών από τρίτους (outsourcing), σε μια περιπετειώδη διαδικασία προσέγγισης της λεγόμενης “εικονικής εταιρίας” (virtual company), κτλ. (McHugh Patric, Merli Giorgio and Wheeler William A. III, 1995, σελ. 12, 157-9, 162-8, Bartram Peter, 1997, σελ. 2).

Έτσι, με την αναμηχάνευση εμπλέκονται και **Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις** και αποτελεί εξ ίσου πρόκληση και προσφέρει άμεσες και έμμεσες δυνατότητες και ευκαιρίες και σ’ αυτές. Εξ άλλου, στις ΜΜΕ διευκολύνεται ο συντονισμός λόγω του μικρού αριθμού των εμπλεκόμενων σ’ αυτές, της εγκατάστασης σε ενιαίο χώρο και του γεγονότος ότι οι απασχολούμενοι έχουν την αρμοδιότητα να διεκπεραιώνουν πολλές εργασίες. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτές δυσκολεύονται στο να χρησιμοποιούν ειδικούς πλήρους απασχόλησης, να κάνουν ανάλυση των νέων δεδομένων και των πληροφοριών, κτλ.

Σε σχέση με τη βαρύτητα στην αναδιοργάνωση (ανασυγκρότηση), όπως έχουμε ήδη μια πρώτη ιδέα στο κεφάλαιο 2, γενικά, η συμβατική οργανωτική δομή θεωρείται ότι:

- Στηρίζεται στις συμβατικές επιχειρηματικές λειτουργίες που έχουν επικρατήσει στο παρελθόν. Ωστόσο, με την παράλληλη «άτυπη οργάνωση» που υπάρχει σε

πολλές επιχειρήσεις, διευρύνονται οι δυνατότητες «διαφυγής» για περισσότερη αποκέντρωση και διαιρετότητα του μάνατζμεντ στο να αναθέτει ρόλους σε στελέχη που είναι σε θέση να τους εκτελέσουν καλύτερα από ότι οι υπεύθυνοι της τυπικής οργανωτικής δομής, αν και ανακύπτουν ενίοτε θέματα επικαλύψεων, συνεργασιμότητας, κτλ (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 170).

- Παραμένει εξ αντικειμένου συχνά συγκεντρωτική και περιέχει πλέον περισσότερο στοιχεία επιβολής, ελέγχου και συμμόρφωσης σε άνωθεν εντολές, παρά στην αυτοδέσμευση των μελών της επιχειρηματικής οργάνωσης, με συνέπεια δυσκαμψίες και βραδεία κινητικότητα (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 134). Στην έκταση που το οργανωτικό σχήμα της επιβολής και του ελέγχου συμπιέζει τους εργαζομένους από την επιχειρηματική διοίκηση, αυτό δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των επιταχυνόμενων αλλαγών και προσαρμογών στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών.

- Η συμβατική οργανωτική συγκρότηση παρουσιάζει δυσκαμψία προσαρμογής και έχει οδηγήσει σε ορισμένη σύγχυση μεταξύ μέσων και σκοπών. Κατά συνέπεια, μέσω της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης αναζητείται νέο ρεαλιστικό οργανωτικό σχήμα, το οποίο θα έχει ευαισθησία να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα πραγματικά προβλήματα, ακόμη και απρόβλεπτα γεγονότα. Ο οργανωτικός τύπος που εναρμονίζεται με το BPR χαρακτηρίζεται από γραμμές επικοινωνίας του μάνατζμεντ με τους εργαζόμενους στην 'πρώτη γραμμή' και με τη μεταβίβαση σημαντικών ευθυνών και εξουσίας στα κατώτερα κλιμάκια. Ο τεχνικός σχεδιασμός και ο σχεδιασμός των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να βρίσκεται σε συμφωνία και υποστήριξη των στόχων των επιχειρηματικών διαδικασιών. Έχουν υπάρξει περιπτώσεις τεχνικά άρτιων συστημάτων, που έχουν αποτύχει διότι δεν διασφάλισαν εναρμόνιση με την οργάνωση στην οποία εφαρμόστηκαν (Walton, Rischard, 1989). Συχνά λέγεται ότι *"οι καλοί μπορούν να ενεργοποιήσουν ένα κακό σύστημα, αλλά οι κακοί δεν μπορούν να κινητοποιήσουν ένα καλό σύστημα"*.

- Σε περιβάλλον σωστής εφαρμογής της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης οι διαφορές ανάμεσα στην τυπική και στην άτυπη οργάνωση τείνουν να εξαλειφθούν (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 170).

- Οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν άνευ εμποδίων τη ριζική αναδιάρθρωση της οργανωτικής τους συγκρότησης με σκοπό την ενθάρρυνση και τη στήριξη μιας συμπεριφοράς στηριζόμενης στις διαδικασίες (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 394 κ.ε.).

Οι τελικοί πελάτες, που αποτελούν το κριτήριο επιβίωσης της επιχείρησης, δεν είναι ορατοί με τις υφιστάμενες οργανωτικές δομές, με αποτέλεσμα η συμπεριφορά των εργαζομένων των επιχειρήσεων να είναι συχνά προσανατολισμένη στην εσωτερική λειτουργική γραφειοκρατική διαδικασία (εσωστρεφής συμπεριφορά) μάλλον παρά σε επικέντρωση στην ταχεία εξυπηρέτηση των πελατών. Επίσης, με μακρές περιόδους καλλιέργειας της τυπικής λειτουργικής συλλογιστικής, διαπιστώθηκε ότι δεν ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ λειτουργιών και η ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών. Τέλος, οι ιδέες, που διατυπώνονται από καιρό σε καιρό για οργανωτικές αναπροσαρμογές, συχνά προσκρούουν στον παλιό αντίλογο "ολοκλήρωση ή διαφοροποίηση" (integration vs. differentiation). Ωστόσο, χωρίς ολοκληρωμένες λύσεις με τις σημερινές απαιτήσεις από το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις νέες τεχνολογίες, δεν θεωρείται ότι προάγεται επαρκώς η προσαρμογή σ' αυτό.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μία πρακτική περίπτωση αναδιάρθρωσης των διαδικασιών της επιχείρησης.

Πρακτική περίπτωση

Η Αγγλική Ασφαλιστική Εταιρία Friends Provident, μια από τις μεγαλύτερες βρετανικές ασφαλιστικές εταιρίες μέχρι το 1991, είχε οργανώσει τις διοικητικές λειτουργίες της όπως οι υπόλοιπες αγγλικές ασφαλιστικές εταιρίες: νέες δραστηριότητες, απαιτήσεις, διαχείριση και υπηρεσίες ασφαλιστρων. Η οργανωτική αυτή δομή παρατηρήθηκε ότι προκαλούσε μια σειρά προβλημάτων, δυσλειτουργίες και αναποτελεσματικότητα.

Αρχικά, επισημάνθηκε ότι η κυριότερη αιτία ήταν η διασπορά ευθυνών χωρίς να βρίσκεται κανένας υπεύθυνος απέναντι στους πελάτες. Έτσι, αν ένας πελάτης ζητούσε με μια επιστολή του, για παράδειγμα, αναπροσαρμογή των ασφαλιστρων, η επιστολή του περιφερόταν από την υπηρεσία απαιτήσεων στην υπηρεσία διαχείρισης

ασφαλίστρων όπου έπαιρνε σειρά για να εξυπηρετηθεί όταν θα υπήρχε διαθέσιμος χρόνος. Οι καθυστερήσεις και οι τριβές απέβαιναν σε βάρος του επιπέδου των υπηρεσιών που μπορούσε να προσφέρει η εταιρία στους πελάτες της.

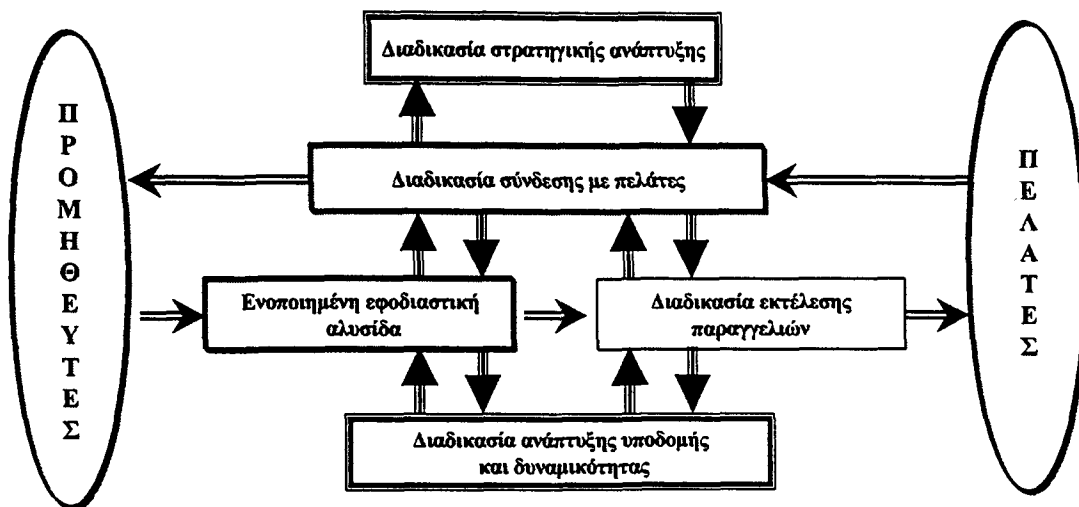
Κατά συνέπεια, αποφασίστηκε ριζική οργανωτική αναδιάρθρωση της εν λόγω εταιρίας. Καταρχήν, η λειτουργία διοίκησης μετονομάστηκε σε Διεύθυνση Υπηρεσιών των Πελατών (Customer Services Division), δίνοντας έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Στη συνέχεια, διαχωρίστηκε η Διεύθυνση αυτή σε πολυλειτουργικές ομάδες διαδικασιών, κάθε μια από τις οποίες ανέλαβε τη διαδικασία εξυπηρέτησης μιας συγκεκριμένης κατηγορίας πελατών και προβλημάτων.

Η δημιουργία των παραπάνω ομάδων οδήγησε σε ριζική αλλαγή της ροής της διαδικασίας και ιδιαίτερα στη συνεργασία μεταξύ των μονάδων, στη θέση της ad hoc απασχόλησης διαφόρων τμημάτων της εταιρίας πριν, με καλύτερη αντιμετώπιση των θεμάτων των πελατών. Στη συνέχεια, κάθε ομάδα επεξεργάστηκε ένα σχέδιο με σκοπό να εντοπίσει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτυγχάνει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες.

Η συλλογιστική της αναδιάρθρωσης ήταν απλή αφότου συνειδητοποιήθηκε ότι τώρα είχαν να κάνουν με συγκεκριμένες επιθυμίες πελατών, οι οποίες θα έπρεπε να εξυπηρετηθούν επαρκώς. Μοναδικός τρόπος για την επίτευξη αυτού ήταν η αλλαγή, μέσω ομάδων εργασίας, της κάθετης οργάνωσης (υπηρεσίες και τμήματα), σε οριζόντια οργάνωση διαδικασιών με σκοπό την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών. Στο παρελθόν δεν υπήρχε ανάγκη τέτοιας εξειδίκευσης των διαδικασιών.

4. Αναμηχάνευση διαδικασιών-κλειδιών

Κατά την αναμηχάνευση του επιχειρηματικού κυκλώματος, επισημαίνονται ορισμένες φάσεις της διαδικασίας του κυκλώματος αυτού που παρουσιάζουν δυσλειτουργίες και χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή. Γενικά αυτό στηρίζεται σε σύνταξη χαρτών διαδικασιών κλειδιών (processes maps) και σχεδιασμού αναβάθμισης αυτών που επισημαίνεται ότι υστερούν (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, κεφάλαιο 2). Στους χάρτες αυτούς εκπροσωπούνται σαφώς οι πελάτες, μέσα από διάφορες διαδικασίες (σχήμα 5.1).



Σχήμα 5.1 – Χάρτης διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας

Πρακτική περίπτωση

Η εταιρία Texas Instruments, που παράγει εργαλεία για ατομικούς πελάτες, ήταν από τις πρώτες που έκανε προσπάθειες για διαμόρφωση ενός χάρτη βασικών διαδικασιών. Αυτή διαπίστωσε ότι οι διαδικασίες που συνδέονται πιο άμεσα με τους πελάτες είναι η Αντίληψη, η Ανάπτυξη και η Μεταποίηση.

5. Παραλλαγές τεχνικών

Με τη γενική αναγνώριση της κρίσιμης σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, πέρα από την τεχνολογία και την πληροφόρηση, το BPR επιδιώκει να συνδυάσει επιτυχώς το σύνολο των πόρων της επιχείρησης, με σκοπό τη δραστική βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων. Το θέμα είναι διπλό, αφενός επαρκούς αντίληψης και εκτίμησης των απαιτήσεων επιχειρηματικής προσαρμογής στην "ιστορική πρόκληση" των νέων τεχνολογιών και αφετέρου μέτρησης, αξιολόγησης και τρόπων ανταμοιβής των επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού.

Σημειωτέον ότι το έργο του BPR προβλέπει υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης (specialization), με επιφόρτιση του καθενός με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και αύξηση των δυνατοτήτων εφαρμογής σύγχρονης τεχνολογίας. Το θέμα της εξειδίκευσης της εργασίας, ως πνευματικής και χειρονακτικής, από την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης μέχρι την εποχή του Frank Gilbert και του Frederic W.

Taylor, σήμαινε ότι υπήρχε επιτυχής επιχειρηματική οργάνωση, που συγκέντρωνε και αξιοποιούσε παραγωγικά, άτομα υψηλής εξειδίκευσης. Κατόπιν αναγνωρίστηκε η κρίσιμη σημασία του συντονισμού της κατεύθυνσης και του ελέγχου των εργασιών λόγω έντασης του ανταγωνισμού στην πελατεία. Έτσι κατανοήθηκε ότι η ασύμμετρη επικέντρωση στην τεχνική εξειδίκευση είναι δυνατόν να υποβαθμίσει το πολυδιάστατο της ανθρώπινης φύσης, για την αξιοποίηση όλων των ανθρώπινων δυνατοτήτων. Εν τούτοις, παρά τα μειονεκτήματα της εξειδίκευσης, το "μοντέλο" αυτό έχει προσφέρει υψηλότερη τεχνική παραγωγικότητα και επικράτησε επί μακρόν από άλλα μοντέλα (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 133).

Η τεχνολογία είναι καταρχήν ουδέτερη σε ότι αφορά στον ανθρώπινο παράγοντα (Walton, Rischard, 1989). Μπορεί δηλαδή να χρησιμοποιηθεί για υπερσυγκέντρωση πολιτικής εξουσίας, επικράτηση και κυριαρχία της σε βάρος των δημοκρατικών θεσμών και του ανθρώπινου παράγοντα. Εν τούτοις, μέσω της αγοράς επιτυγχάνεται διασπορά της τεχνολογίας σε ευρύτερα λαϊκά στρώματα και διαχέεται η τεχνολογική και παραγωγική δύναμη στους Πολίτες. Αναγνωρίζεται έτσι ότι ο σχεδιασμός του επιχειρηματικού μετασχηματισμού έχει τεχνική και κοινωνική διάσταση.

Στο προστάδιο της σχεδίασης της αναμηχάνευσης των επιχειρηματικών διαδικασιών, αναγνωρίζεται η κρίσιμη σημασία της συγκρότησης μιας ομάδας αναμηχάνευσης (re-engineering team). Αυτή έχει αποστολή να καταθέσει μια πειστική και περιεκτική πρόταση, που θα ανταποκρίνεται στους επιχειρηματικούς στόχους και θα περιέχει τις τεχνικές και κοινωνικές πλευρές του τρόπου με τον οποίο θα συντελεστεί το έργο αυτό. Προκειμένου να κερδηθεί η αξιοπιστία τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τους μετόχους, τους χορηγούς και τους λοιπούς χρηματοδότες, θα πρέπει να γίνεται σαφής ο στόχος της αύξησης του μεριδίου της αγοράς (market share). Όλες οι πλευρές είναι απαραίτητο να αντιληφθούν και να πιστέψουν στη νέα ιδέα ως ιστορική αναγκαιότητα για την επιχείρηση.

Πρακτική περίπτωση

Η εταιρία παιχνιδιών ABC διατύπωσε μια έκθεση για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών που πληρούν τις προϋποθέσεις για αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Ο στόχος αυτός στηριζόταν σε εφαρμογή ηλεκτρονικής τεχνολογίας και περιλάμβανε ένα σύστημα διαδικασιών on-line με εξειδικευμένα συστήματα για χρηματοοικονομική

διοίκηση, για επιλογή πορειών, για σχεδίαση της αποθήκευσης και για εισαγωγή EDI (Electronic Data Interchange) με τους πελάτες της. Η σύλληψη αυτή περιείχε τη δημιουργία μιας αντιπροσωπευτικής θέσης εργασίας με την ευθύνη για όλες τις δραστηριότητες που αφορούσαν τις νέες διαδικασίες.

Η ομάδα αναμηχάνευσης εκτίμησε: (α) ότι χρειαζόνταν τρία χρόνια για την ολοκλήρωση της αναδιάρθρωσης, την εκπαίδευση του προσωπικού, την εγκατάσταση της νέας τεχνολογίας, κτλ. (β) ότι με την εφαρμογή του νέου σχεδίου, το αποτέλεσμα θα ήταν 50% μείωση της διάρκειας του κύκλου ανατροφοδότησης και 100% βελτίωση στην ακρίβεια. Επίσης, η ομάδα αναμηχάνευσης καθόρισε χρονοδιάγραμμα εφαρμογής στο καθένα από τα τρία χρόνια.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υστερεί σε σχέση με τις τεχνικές της ΠΤ. Έχουν όμως διατυπωθεί διάφορες μέθοδοι εφαρμογών αυτοματοποιημένης ΠΤ για υποστήριξη της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 247-53). Η εφαρμογή εργαλείων ΠΤ για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα εκφράζει και αντανακλά την κατάτμηση (fragmentation) και την εξειδίκευση της αγοράς εργασίας.

Περαιτέρω, η ανάγκη σύνδεσης των επιχειρηματικών επιδόσεων με τις αμοιβές αποτέλεσε κεντρικό στοιχείο στη διοικητική έρευνα στη διάρκεια της τελευταίας 20ετίας. Καταρχήν, η σύνδεση είναι άμεση και έμμεση και συνδέεται με τη φυσική ψυχολογική αδράνεια στην αλλαγή, λόγω ανάγκης πειστικής αντιστάθμισης της θυσίας με την αναμενόμενη βελτίωση των αμοιβών, σε πλαίσια εσωτερικών και εξωτερικών αντιθέσεων (μάνατζμεντ αντιθέσεων), όπως θα αναλυθεί λεπτομερέστερα αργότερα.

6. Ρόλος του συντονισμού

Η εφαρμογή της ΔΕ στο BPR έχει εξ αντικειμένου ειδική σπουδαιότητα για τον αποτελεσματικό συνδυασμό της τεχνολογίας και του ανθρώπινου παράγοντα. Διότι, ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός έχει πρώτη φάση την αναδόμηση των διαδικασιών και κατόπιν αναζωογόνηση των επιχειρήσεων, ώστε να διασφαλιστεί ότι το πρόγραμμα αναμηχάνευσης δεν θα είναι "απατηλό" (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 298-9). Έχει έτσι παρατηρηθεί ότι η ουσιαστική

πραγματική επιχειρηματική ανανέωση δεν επιτυγχάνεται σε αρκετές περιπτώσεις εφαρμογής σχεδίων αναμηχάνευσης. Για παράδειγμα, η Kodak εφάρμοσε πέντε χωριστές αναδομήσεις και δαπάνησε \$10 δις, αλλά δεν υπήρξαν σημαντικά αποτελέσματα και δεν κινητοποιήθηκε επαρκώς ο νέος εξοπλισμός (Grant L., 1997). Επίσης η εταιρία Philips εφάρμοσε τέσσερις κύκλους αναδόμησης με καθεμιά θεωρούμενη σαν τελευταία, ενώ η αναζωογόνηση χώλαινε επί μια δετία μετά από μια πρώτη εντυπωσιακή επιτυχία (Charkavathy, B., 1996). Παρόμοιο παράδειγμα είναι η Τράπεζα TSB, που με ένα πρόγραμμα ανασυγκρότησης, περιλαμβάνοντας την κατάργηση 4000 θέσεων εργασίας, πέτυχε σημαντική βελτίωση της τραπεζικής επίδοσης (μείωση του λόγου κόστους/εισοδήματος από 70% σε 60%, διπλασιασμό της κερδοφορίας, κτλ). Ωστόσο αυτή έλαβε μια σειρά από συμπληρωματικά μέτρα για την αναζωογόνηση της δραστηριότητάς της, όπως διαδικασία συνεχούς αναμηχάνευσης, ένα αυστηρό πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας, μεταφορά εκατοντάδων υπαλλήλων στον γκισέ, κτλ.

Ως λόγοι των δυσκολιών της αναζωογόνησης εντοπίζονται στο ότι η επιτυχία προϋποθέτει ισχυρή ανάμιξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα επίπεδα της επιχειρηματικής οργάνωσης. Συχνά οι συνθήκες αυτές αποδυναμώνονται ή δεν τροφοδοτούνται επαρκώς στη διάρκεια της φάσης αναδόμησης.

Εν όψει των θυσιών που συνεπάγεται η αναμηχάνευση για πολλούς εργαζόμενους, της ψυχολογικής αδράνειας και των αντιθέσεων, η ανταπόκριση στις ανάγκες του επιχειρηματικού σχεδίου αναμηχάνευσης περιλαμβάνει ένα υποπρόγραμμα ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων. Διότι χρειάζεται, κατάρτιση, συνεχείς προσαρμογές, νέες ιδέες, νέες προσεγγίσεις, νέα προϊόντα, κτλ. Κύρια χρειάζονται εργαζόμενοι ικανοί και πρόθυμοι να συμβάλουν σε νέες ιδέες, έργα και ενέργειες, δηλαδή εξειδικευμένοι και με εμπιστοσύνη στο μάντζμεντ της επιχείρησης (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 299).

Ειδικότερα, το υποπρόγραμμα ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων εκλαμβάνόμενο σαν διαδικασία:

- ♦ Προϋποθέτει την ύπαρξη επιχειρηματικού σχεδίου ριζικής αναδιάρθρωσης και ακριβή εκτίμηση των απαιτήσεων σε ειδικότητες και σε επίπεδο υψηλής επαγγελματικής εξειδίκευσης.

- ♦ Περιέχει ως πρώτη φάση την ευαισθητοποίηση (awareness) των εργαζομένων. Η εμπιστοσύνη όμως των εργαζομένων συναρτάται με ένα σχέδιο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω ουσιαστικής συνεργασίας και ενεργού συμμετοχής και αξιοπιστίας του επιχειρηματικού σχεδίου (σύνδεση επιδόσεων με αμοιβές, κτλ).

- ♦ Το περιεχόμενο (πρόγραμμα) της ανακατάρτισης θα περιλαμβάνει ένα γενικό μέρος και ένα ειδικό καθαρά τεχνικό μέρος για κάθε ομάδα διαδικασίας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

- ♦ Σε πλαίσια ραγδαίας τεχνολογικής προόδου και μετεξέλιξης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το πρόγραμμα ανακατάρτισης θα πρέπει να περιέχει το στοιχείο της συνέχειας (δια βίου κατάρτιση).

- ♦ Αποτελεσματική εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου και έγκαιρη επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων από μέρους του μάνατζμεντ της εταιρίας και ενθάρρυνση των εργαζομένων στην ανάληψη πρωτοβουλιών, ευθυνών και κινδύνων.

- ♦ Σχεδιασμός ενός ελάχιστου χρόνου των εργαζομένων από την τρέχουσα καθημερινή τους εργασία που χρειάζονται για την προετοιμασία τους για το “αύριο”.

Ένας από τους τρόπους για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην αναμηχάνευση της εταιρίας, είναι οι λεγόμενες καταστάσεις (spreadsheets).

7. Ανανέωση επιχειρηματικής διοίκησης

Το μάνατζμεντ της επιχείρησης έχει την ευθύνη της επίτευξης της αποστολής και των στόχων της. Κατά συνέπεια, το κύριο θέμα είναι το κατά πόσον και πως το μάνατζμεντ είναι σε θέση να παρακολουθεί τις εξελίξεις στις αγορές και να λαμβάνει τις απαραίτητες πρωτοβουλίες με σκοπό την προσαρμογή στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και πιο αποτελεσματικό τρόπο χρήσης των διαθέσιμων πόρων. Ειδικότερα, στο μάνατζμεντ εναπόκειται η απόφαση για εφαρμογή BPR και η αποτελεσματικότητα στη φάση της υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου αναμηχάνευσης. Διότι, τα “λάθη” στα οποία αποδίδονται οι περιπτώσεις μη επιτυχούς εφαρμογής του BPR (τμήμα 9, κεφάλαιο 2), δεν είναι ανεξάρτητα από την επάρκεια της επιχειρηματικής ηγεσίας και του μάνατζμεντ. Κατά συνέπεια, το πρώτο θέμα αφορά στην καταλληλότητα και επάρκεια του μάνατζμεντ,

αν αυτό έχει προσανατολισμό μακροπρόθεσμο ορίζοντα σε εναρμόνιση με την κοινωνική αποστολή των επιχειρήσεων, αν εμπνέεται με ιδέες και προβαίνει σε συντονισμό προετοιμασίας και ενέργειες επαρκούς αναπροσαρμογής των διαδικασιών, ώστε να εμπνεύσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και με την εισαγωγή σύγχρονης τεχνολογίας να προλαμβάνει τους ανταγωνιστές, να κερδίζει την εμπιστοσύνη των πελατών στο όνομα της εταιρίας και να αυξάνει το μερίδιό της στην αγορά. Το πρώτο θέμα στην επιχειρηματική αναμηχάνευση είναι η **αναμηχάνευση του ίδιου του μάνατζμεντ** (Champy James, 1995, σελ. 3-4, 20, κτλ).

Το σύγχρονο μάνατζμεντ έχει τρισυπόστατη συγκρότηση, ως ηγεσία, τρέχουσα διοίκηση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Έχουμε λοιπόν πολλές ειδικότητες και υψηλή εξειδίκευση πλέον στο μάνατζμεντ. Η ηγεσία (leadership) επιλέγει συνεργάτες και οργανώνει υλικούς πόρους και ανθρώπους στην ίδια κατεύθυνση και για τον ίδιο σκοπό. Η ικανότητα της ηγεσίας κρίνεται από την επιλογή συνεργατών και από το κατά πόσον είναι σε θέση να αξιολογεί και να ελέγχει τη διασφάλιση ότι γίνεται η σωστή εργασία, από σωστούς ανθρώπους, στο σωστό χρόνο και με το σωστό τρόπο: μ' άλλα λόγια αποτελεσματική οργάνωση και κατεύθυνση ανθρώπων και έλεγχος των αποτελεσμάτων. Οι λειτουργίες όμως της επιχειρηματικής ηγεσίας **δεν μπορούν να υπερβούν την ίδια**. Διότι, η επιχειρηματική ηγεσία είναι εναρμονισμένη στα πλαίσια πραγματικών καταστάσεων και συνθηκών: σε περιπτώσεις ευρύτερου "διοικητικού ελλείμματος", υπάρχει σύγχυση μεταξύ προσώπων και καταστάσεων (προσωποποίηση καταστάσεων) και δυσκαμψία αντίληψης των νέων καταστάσεων ριζικής αλλαγής του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της τεχνολογίας (κεφάλαιο 3), με αποτέλεσμα βραδύτητα προσαρμογής και εντεύθεν επιδείνωση του προβλήματος ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Με κριτήριο το επιχειρηματικό αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις που δεν επιτυγχάνουν ριζική αναδιάρθρωση και προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες, είναι απλά καταδικασμένες. Οπότε περιπεύει ο διάλογος περί την κατανομή ευθυνών μεταξύ ηγεσίας και εκτελεστικού μάνατζμεντ. Ο σκοπός της σύγχρονης επιχειρηματικής ηγεσίας και του επιχειρηματικού μάνατζμεντ είναι να **προλαμβάνεται η αποτυχία και όχι να αναζητούνται εκ των υστέρων ευθύνες για την**

αποτυχία (πράγμα γενικότερο στις ανθρώπινες σχέσεις, στις ανθρώπινες ομάδες και στη λειτουργία των θεσμών).

Για τις ανάγκες της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, υπάρχει εξειδίκευση και διάκριση των πολλών σήμερα ειδικοτήτων του μάνατζμεντ, σε μάνατζερς τρέχουσας διοίκησης (enterprise managers-CEOs), ανώτερους και κατώτερους (senior και junior), που είναι επιφορτισμένοι με τη λειτουργία και την κερδοφορία. Υπάρχει ακόμη διάκριση και σε μάνατζερς διαδικασιών και ανθρώπων (process/people managers). Οι εξειδικευμένοι μάνατζερς (expertise managers) έχουν αντικείμενο την αναμηχάνευση (re-engineers), την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και τεχνολογίας (technology και human resources development managers) για τη δημιουργία, τελειοποίηση και προσφορά των απαραίτητων ειδικοτήτων και τεχνογνωσίας, την κατεύθυνση και το σωστό προσανατολισμό του προσωπικού και την αξιολόγηση του προσωπικού σε κάθε στάδιο, κτλ.

Στην παραδοσιακή έννοια του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, αυτό συγκεντρώνεται στο ίδιο πρόσωπο. Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητο όλα τα στελέχη να έχουν εξ ίσου επαρκή προσόντα και σε όλους τους ρόλους του μάνατζμεντ και σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Το BPR αποσκοπεί στην ανασύνταξη του ανθρώπινου δυναμικού, με ενθάρρυνση του σχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω αξιοποίησης των δυνατοτήτων όλων των συμμετεχόντων στην κοινή προσπάθεια. Αυτό προϋποθέτει τη σαφή διάκριση των ευθυνών του μάνατζμεντ, με επιλογή των κατάλληλων προσώπων στην κατάλληλη θέση, κατά περίπτωση. Κριτήρια καταλληλότητας είναι σε συνδυασμό, η τεχνογνωσία, η δεξιότητα και η εμπειρία αλλά και η συνεργασιμότητα, ο άριστος δε συνδυασμός είναι η "πρόκληση" για την επιχειρηματική ηγεσία. Οι δυνατότητες του καθενός δεν είναι ίδιες για τον καθένα ρόλο του μάνατζμεντ και για την καθεμιά επιχειρηματική διαδικασία. Κατά κανόνα, πάντως, αυτοί που εκτελούν εξειδικευμένες επιχειρηματικές εργασίες είναι οι εργαζόμενοι και όχι οι προϊστάμενοι που συντάσσουν εκθέσεις επιδόσεων. Όπως είπαμε, κατά πρώτο λόγο η ηγεσία έχει την υψηλή ευθύνη της δημιουργίας μιας συμπαγούς εκτελεστικής αλυσίδας ανθρώπινου δυναμικού, που να καλύπτει όλο το φάσμα των επιχειρηματικών διαδικασιών και να λειτουργεί αποτελεσματικά με την εποπτεία ενός πλέγματος ανώτερων και μέσων επιχειρηματικών στελεχών, με θεσμικές ή άτυπες οργανωτικές δομές. Αυτά ανευρίσκονται έτοιμα από την αγορά με

ορισμένη προσαρμοστική κατάρτιση ή παρακολουθούν ολοκληρωμένα εσωτερικά προγράμματα ανακατάρτισης (βλέπε τμήμα 5).

Στην έννοια του σύγχρονου μάνατζμεντ περιλαμβάνεται η συστηματική παρακολούθηση των εξελίξεων και των προοπτικών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της τεχνολογίας, η διορατικότητα, ενόραση και ιδέες, που με επιχειρηματική έρευνα μετασχηματίζονται σε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο αναμηχάνευσης και σε κατάλληλη στρατηγική για την αποτελεσματική εφαρμογή του. Για το σκοπό αυτό, το σύγχρονο μάνατζμεντ είναι σε θέση να δημιουργεί θετικό κλίμα πειστικότητας και αξιοπιστίας στο προσωπικό, κινητοποίησης και ανακατάρτισης του, δημιουργίας και έναρξης λειτουργίας νέων διαδικασιών, αλλά και παράλληλα να έχει πυγμή και αποφασιστικότητα απέναντι στους κινδύνους παρέκκλισης από υπονόμευση, λόγω άγνοιας ή σκοπιμότητας (σύμφωνα με ορισμένους, πρόκειται για πολιτική του “καρότου και του μαστιγίου”).

Το έργο της αναμηχάνευσης εξατομικεύεται με τον καθορισμό της αποστολής και των ευθυνών των στελεχών των διαδικασιών (process owners), καθότι σε μη ανασχεδιασμένες επιχειρήσεις, δεν υπάρχει ευθύνη για τις διαδικασίες και τα αποτελέσματά τους (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 170-1).

Η διαδικασία της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης περιλαμβάνει ευρεία αλληλεξαρτησιακή συνεργασία και χρησιμοποίηση σημαντικών πόρων, στο σχεδιασμό και στην οργάνωση για το αύριο. Διότι, αν κάτι δεν έχει δεόντως προσεχθεί σε κάποιο σημείο της διοικητικής διαδικασίας, μπορεί να υπάρξουν διάχυση και εντεύθεν διαταραχές και στρέβλωση που να υπονομεύσει και να απειλήσει ολόκληρο το σύστημα, προτού ακόμη ολοκληρωθεί η εφαρμογή του. Τέτοιοι κίνδυνοι είναι τυπικά έντονοι όταν το έργο της αναμηχάνευσης αναταράσσει την υπάρχουσα δομή δυνάμεων και καλλιεργείται “αντίσταση στην αλλαγή” (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 300-1).

Πρακτική περίπτωση

Ο αγγλικός όμιλος TSB προήλθε από τη βαθμιαία συγχώνευση στην εικοσαετία 1965-85 μιας ντουζίνας αποταμιευτικών τραπεζών και περιέχει σήμερα πέντε περιφερειακές τράπεζες (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 34-

43, 299, 317-31). Το 1986 εισήλθε στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, αλλά παρουσίασε στην τριετία προ του 1990 αύξηση του λόγου κόστους/εσόδων από 65,5% σε 72% και παράλληλα μείωση του μεριδίου της αγοράς του ομίλου. Για το λόγο αυτό ελήφθησαν τα εξής κύρια μέτρα:

- ♦ Αποφασίστηκε η ίδρυση μιας νέας διεύθυνσης για το τραπεζικό λιανεμπόριο (retail banking), που θεωρήθηκε ως τομέας κλειδί των συναλλαγών του ομίλου.

- ♦ Έγινε εξωτερική πρόσληψη απέξω ενός υπεύθυνου της πρόσφατα ιδρυθείσας διεύθυνσης. Ο νέος διευθυντής Peter Ellwood διέγινωσε ότι χρειαζόνταν κάτι πολύ δραστικό να συμβεί στον όμιλο.

- ♦ Η νέα διεύθυνση εξατομίκευσε ότι θα μπορούσε να υπάρξει εξειδίκευση στο τραπεζικό λιανεμπόριο (retail banking), με περισσότερο επαγγελματισμό και καινοτομίες από τους ανταγωνιστές στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών.

- ♦ Σχεδιάστηκε κατόπιν μια νέα διμέτωπη στρατηγική: για τη μείωση του κόστους και για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στους πελάτες (με ένα ισχυρό πρόγραμμα ολικής ποιότητας).

- ♦ Η στρατηγική αυτή διασπάστηκε σε μια σειρά από συγκεκριμένες διαδικασίες και δραστηριότητες, με κατάταξη σε πέντε έργα και σύσταση πέντε ομάδων έργου (δράσεων), πλήρους απασχόλησης, με επτά μέχρι 60 μέλη η κάθε μια και με ευθύνη επίτευξης της αλλαγής:

1. Δίκτυο αναμηχάνευσης (network redesign)
2. Επισκόπησης Διοίκησης (Head Office Review)
3. Παρουσίασης Πρακτικών (Best Demonstrated Practice)
4. Ανάπτυξης Αγοράς (Commercial Market Development)
5. Προϊόντων και Πελατείας (Product and Customer)

Όλες οι ομάδες περιβλήθηκαν με όμοια συγκρότηση: ένα διευθυντή έργου (project manager) και μια καθοδηγητική επιτροπή (steering committee). Ειδικότερα, το Δίκτυο Αναμηχάνευσης περιέλαβε τους περιφερειακούς διευθυντές και τους διευθυντές του προσωπικού, του μάρκετινγκ και της τεχνολογίας.

- ♦ Ιδιαίτερο στοιχείο της όλης προσπάθειας ήταν ο πλήρης διαχωρισμός του καθημερινού μάνατζμεντ από τις ενέργειες που σχετιζόταν με την αλλαγή.

- ♦ Σε διάστημα έξι εβδομάδων συγκροτήθηκαν οι ομάδες έργου της αλλαγής και εκδόθηκε ένα ενημερωτικό δελτίο (manual), ένα μήνα αργότερα.

- ♦ Η επιτροπή Έργου του Δικτύου Αναμηχάνευσης (Network Redesign Project), εκτός της γενικής ευθύνης του, επιφορτίστηκε με το έργο: της θέσπισης της μεθόδου

του μάνατζμεντ έργων, την επιλογή κατάλληλων μάνατζερς τρεχουσών εργασιών (line managers) και στελεχών, τη μετατροπή των εκτός γκισέ εργασιών σε κέντρα υπηρεσιών στους πελάτες (τα γνωστά customer services centres: CSCs), την αναδιοργάνωση των καταστημάτων και την εφαρμογή ενός συνόλου λειτουργικών πιλοτικών εφαρμογών σε όλες τις περιοχές.

- ♦ Οι μάνατζερς τρεχουσών εργασιών (line managers), συμμετείχαν στην επιτροπή Έργου του Δικτύου Αναμηχάνευσης, μεταβιβάζοντας τις “αντιδράσεις” των πελατών και αναλαμβάνοντας την ευθύνη της υλοποίησης των αποφάσεων για αλλαγές.

Με την εφαρμογή του προγράμματος αναμηχάνευσης καταργήθηκαν 4000 θέσεις εργασίας και εντός μιας διετίας υπήρξαν εκπληκτικά αποτελέσματα στη χρηματοπιστωτική επίδοση του ομίλου: μείωση του λόγου κόστους/ εσόδων στο 60% και διπλασιασμός και πλέον της κερδοφορίας.

8. Αναπροσανατολισμός διαδικασιών

Οι εντυπωσιακές γραφικές και μαθηματικές παραστάσεις σε σχέση με την αντικατάσταση των παραδοσιακών επιχειρηματικών λειτουργιών με διαδικασίες, είναι ευκολότερες από το σχεδιασμό και την αποτελεσματική εφαρμογή της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Διότι, οι συμβατικές συνθήκες δημιουργούν γραφειοκρατική κουλτούρα (culture of bureaucracy) (Champy, James, σελ. 20). Είναι αποδεκτό ότι το σύστημα και η οργάνωση αποτελούν βασικά στοιχεία ορθολογισμού και αποτελεσματικότητας, πράγμα που με κανένα τρόπο δεν υποτιμάται. Ανθρώπινο όμως είναι επίσης, η συνήθεια, η “ψυχολογική αδράνεια”, κτλ, να τροφοδοτούν αντιδράσεις στην αλλαγή. Διότι, με υπαρκτές καταστάσεις σημειώνεται βαθμιαία μια παραίτηση ότι παραμένουν δεδομένες και ο καθένας αισθάνεται εξασφάλιση κάτω από την “ομπρέλα” τους.

Το μάνατζμεντ αναμηχάνευσης στηρίζεται στο ότι οι “καταστάσεις” και οι λειτουργίες τους παίρνουν μια αυτοσκοπική διάσταση, που εκφράζει μια σύγχυση ανάμεσα στα “μέσα” και στους “σκοπούς”, μέχρι και πλήρη αντιστροφή ρόλων. Μ’ άλλα λόγια, τα “μέσα” και οι λειτουργίες μετατρέπονται σε σκοπούς και οι σκοποί της αποτελεσματικότητας και της ποιοτικής ικανοποίησης των πελατών γίνονται όργανα

“δυσλειτουργίας” των θεσμών, περιλαμβανομένου και του επιχειρηματικού τομέα.

Χρειάζεται λοιπόν μια ριζική επαναθεώρηση των ρόλων από μηδενική βάση. Αυτή είναι η έννοια της επανανακάλυψης των διαδικασιών (reinvent the processes), που σημαίνει **επανανακάλυψη των εαυτών μας** (reinvent ourselves) (Champy, James, σελ. 8, 20).

Η ανάλυση των διαδικασιών κλειδιών έχει δυο προοπτικές: μια εσωτερική προοπτική (internal perspective), που καλύπτει το τι γίνεται μέχρι τώρα και μια με εξωτερική προοπτική (external perspective), που αφορά στο τι πρέπει να γίνει. Αυτές πρέπει να συμβιβάζονται μεταξύ τους προτού προχωρήσουμε σε εφαρμογή.

Οι πρωτοβουλίες αναμόχλευσης των κύριων διαδικασιών πολλών επιχειρήσεων που ξεκίνησαν από τα τέλη της 10ετίας του 1980 και τις αρχές της 10ετίας του 1990, ήταν κατά κανόνα αποσπασματικές χωρίς καθοδηγητική πυξίδα και με επικρατούσα τη διάταξη: απόφαση, αντίληψη αξιολόγηση και υλοποίηση (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 69-78).

9. Πρωτοβουλίες χωρίς τελική γραμμή

Η λεπτομερειακή εξατομίκευση όλων των απαιτήσεων αποτελεσματικής αναμηχάνευσης δεν είναι εύκολη και συνήθως υπάρχει πίεση χρόνου για την έναρξή της. Γι' αυτό πολλές επιχειρήσεις έχουν προκρίνει τη βηματιστή προσέγγιση του έργου αναμηχάνευσης. Αυτό δεν σημαίνει περιθωριοποίηση του έργου της αναμηχάνευσης, δηλαδή τη θεώρηση του μάνατζμεντ της αλλαγής σαν χωριστού τμήματος του συνολικού μάνατζμεντ, όπως συνέβαινε κατά κανόνα μέχρι πριν από μερικά χρόνια (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 486).

Μεμονωμένες και αποσπασματικές πρωτοβουλίες με τις μεταβολές της τεχνολογίας οδήγησαν μερικές εταιρίες σε οφέλη για κάποια χρονική περίοδο. Με ραγδαίες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στις τεχνολογίες, εδώ και μια δεκαετία έγινε σαφές ότι χωρίς ριζική επιχειρηματική αναδιάρθρωση δεν μπορούν να αναμένονται μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Με πιο πολύ συστηματοποιημένες προσπάθειες πολλές εταιρίες είχαν καλύτερα αποτελέσματα από άλλες, σε όρους

εξυπηρέτησης των πελατών, καλού φρονήματος των εργαζομένων και επιχειρηματικών επιδόσεων. Αλλά έγινε σαφές ότι ο “πόλεμος” δεν κερδίζεται αποσπασματικά, διότι οι ανταγωνιστές δεν εγκαταλείπουν το πεδίο της μάχης, οι προσδοκίες των καταναλωτών δεν παραμένουν αμετακίνητες και οι τεχνολογίες δεν διακόπτουν την πρόοδό τους. Κατά μια χαρακτηριστική έκφραση “τίποτε δεν αποτυγχάνει όσο η επιτυχία” (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 486).

10. Σύστημα σχεδίασης

Μια ειδικότερη τεχνική επιχειρηματικής αναμηχάνευσης με χρήση logistics που έχει πάρει κάποιες διαστάσεις και έχει αναπτυχθεί για πρώτη φορά από την Andersen Consulting, είναι η λεγόμενη προσέγγιση της σχεδίασης (design approach) (Andersen Arthur Consulting & Co., Method/1, Chicago, 1989). Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει ευελιξία προσαρμογής σε ειδικές συνθήκες και ανάγκες των πελατών ατομικών επιχειρήσεων και στην κατάρτιση συστημάτων ειδικών πακέτων που δημιουργούν προστιθέμενη αξία.

Η ανάλυση συστημάτων και σχεδίασης αφορά στην ανάπτυξη ενός εφαρμόσιμου σχεδίου που ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους μιας οργάνωσης και προσθέτει αξία στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Καταρχήν αξιολογείται το τρέχον σύστημα και στη συνέχεια αναζητούνται, εξατομικούνται και τεκμηριώνονται εναλλακτικές λύσεις σε διάφορες προβληματικές περιοχές. Ακολουθεί η διατύπωση και η εγκατάσταση ενός νέου σχεδίου συστήματος που αποπερατώνει τη φάση της προετοιμασίας και της έναρξης εφαρμογής στις επιχειρηματικές διαδικασίες.

Τα «σχέδια συστημάτων» μπορούν να εφαρμοστούν με πολλούς τρόπους (Robeson J.F. & W. Copacino, 1994, σελ. 717). Δυο από τις κυριότερες κατηγορίες μεθόδων είναι: (α) των λεπτομερειακών προγραμμάτων που συμβάλουν σε επόμενα στάδια, σε μια διαδικασία επίλυσης πραγματικών προβλημάτων (β) της προτυποποίησης/κόπιας και συστημάτων πακέτων.

Τα έργα, περιλαμβανομένου του BPR, σηματοδοτούνται πλέον με το παρακάτω τετράπτυχο: χρόνος, κόστος, ποιότητα και επιδόσεις. Η σπουδαιότητα των παραγόντων αυτών, ως κριτηρίων αξιολόγησης, επιτάσσει τη μεγαλύτερη δυνατή

αποσαφήνισή τους προ της έναρξης εκτέλεσης ενός έργου. Αυτά εκλαμβάνονται γενικά ως απαραίτητος όρος για την επιτυχή εκτέλεση των έργων. Βασικό χαρακτηριστικό τους είναι η έντονη αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Επί παραδείγματι, η ανάγκη επιτάχυνσης της αποπεράτωσης ενός έργου μπορεί να επιτευχθεί με πρόσθετη εργασία και εντεύθεν επιβάρυνση του κόστους προϋπολογισμού ή με μείωση του μεγέθους του έργου και του αποτελέσματος που εκτιμάται να προκύψει από αυτό. Παρόμοια, η αναβάθμιση των ποιοτικών προδιαγραφών ενός έργου (π.χ. λόγω νομοθεσίας προστασίας του περιβάλλοντος ή επί πλέον διευκολύνσεων στη χρήση του προϊόντος), μπορεί να απαιτεί πρόσθετες επιβαρύνσεις σε χρόνο και κόστος, κατά περίπτωση.

11. Μέθοδος των διαύλων επιχειρηματικού μετασχηματισμού

11.1. Γενικό φαινόμενο και διαφοροποίηση αλλαγών

Η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται στο κρίσιμο πρόβλημα επιλογής της πιο κατάλληλης διαδρομής, στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή της επιχειρηματικής αλλαγής. Η συλλογιστική υπάγεται στο «μάνατζμεντ των αλλαγών» (change management) και έχει υποστηριχτεί ότι αποτελεί βαθιά τομή στη συλλογιστική, στα υποδείγματα της διαδικασίας της αλλαγής και στα εργαλεία για την εφαρμογή τους (McWhinney Will et al, 1997, σελ. 4). Είναι, εν τούτοις, κατά βάση απλή. Ειδικότερα, αυτή στηρίζεται στην παρατήρηση ότι οι οικονομικές μονάδες μέχρι και οι κοινωνίες διέρχονται συνεχώς αλλαγές, σε διάφορους τομείς και με διαφορετικά κίνητρα, ικανότητες, εμπειρία και μεθόδους. Στην έκταση που υπάρχει «έλλειμμα» δεξιοτήτων ηγεσίας, διορατικότητας, οξυδέρκειας και απαραίτητης προσοχής, δεν επιτυγχάνεται σωστή επίλυση των προβλημάτων που αναφύονται, αλλά αντίθετα αυτά επανακάμπτουν αργότερα και μάλιστα ακόμη πιο πολύπλοκα.

Υπάρχει λοιπόν εξ αντικειμένου ανάγκη για επιλογή των διαδικασιών και των εργαλείων εκείνων που βοηθούν στην επίτευξη σταθερών και βιώσιμων αποτελεσμάτων, ώστε να μειώνεται το άγχος στην πολυτάραχη σημερινή εποχή. Η επίτευξη επιτυχών αποτελεσμάτων γίνεται βαθμιαία και πιο δυσχερής και προϋποθέτει επιδεξιότητα και επίγνωση όχι μόνο της τεχνολογίας, των οικονομικών και οργανωτικών σχέσεων, αλλά και κατανόηση των υποδειγμάτων και των θεωριών

της αλλαγής, ώστε να διευκολύνεται η ανταπόκριση σε πολύ διαφορετικές και συχνά απρόβλεπτες καταστάσεις. Βάσει της απαραίτητης τεχνολογικής και γνωστικής υποδομής, είναι εφικτή η δημιουργία διαδρομών (διαύλων) αλλαγής, θέμα ιστορικά γνωστό από την εποχή του Ναβουχοδονώσορα και σε συνδυασμό με την κοινωνική ψυχολογία και άλλους τομείς των κοινωνικών (ανθρωπιστικών) επιστημών, περιέχονται σήμερα υπό τη θεωρία της κοινωνικής αλλαγής (social change) (Moore Wilbert E., 1974, McWhinney Will et al, 1997).

11.2. Αφετηρία αυτογνωσίας

Αφετηρία εκλαμβάνεται η «αυτογνωσία», που καλείται σε αποκωδικοποίηση της μνήμης και των καταβολών σε τρόπον ώστε να καταστεί εφικτός ο επαναπροσδιορισμός, σε σχέση με τη νοοτροπία και τη στάση απέναντι στην αλλαγή, ανάλογα με το πώς βλέπει τον κόσμο διαφορετικά ο καθένας που καλείται να προβεί σε αλλαγές.

Απαραίτητος γι' αυτό είναι ο εντοπισμός μιας σειράς *βασικών παρανοήσεων* που έχουν εισχωρήσει στο «είναι», ώστε η υπέρβαση τους να θεωρείται ως απαραίτητος συνοδός και οδηγός στη χάραξη και εφαρμογή ρεαλιστικής στρατηγικής για τις διαρθρωτικές αλλαγές της επιχείρησης (Slater Philip, 1974):

- ♦ Το θέμα των αλλαγών είναι εγγενές χαρακτηριστικό της ζωής επιχειρήσεων, ατόμων και κοινωνιών. Θα πρέπει λοιπόν να ξεπεραστεί η όποια καλλιέργεια φοβίας και αρνητικής στάσης απέναντι στις αλλαγές και να γίνει αποδοχή τους με *υπέρβαση των εντάσεων*, σαν μόνης λύσης, ώστε από απειλή να μετασχηματιστούν σε ευκαιρία επιτυχίας (Slater Philip, 1974, σελ. 139).

- ♦ Οι αντιθέσεις και σε κάποια έκταση η αντίδραση στις αλλαγές, αποτελούν υγιές σύμπτωμα ελευθέρων ανθρώπων και της ανθρώπινης προσωπικότητας. Είναι λοιπόν θέμα ικανότητας της *ηγεσίας* να επιτύχει υπέρβαση των *αντιθέσεων*, να μετατρέψει την αρνητική στάση και τις αντιδράσεις σε συλλογική κινητοποίηση των τεράστιων δυνατοτήτων που διαθέτει δυνητικά ο ανθρώπινος παράγων, με τα κατάλληλα κίνητρα.

- ♦ Το κοινωνικό σύστημα έχει *στατική* ιδιοσυστασία και επιβάλλει περιορισμούς στις αλλαγές για λόγους αυτοσυντήρησης. Κατά συνέπεια, η συγκριτική στατική ανάλυση

και τα «θετικά» προγράμματα και σχέδια περιέχουν μια αφαιρετική και αντιφατική παρανόηση, καθόσον υποβαθμίζουν τις επιπτώσεις των πρωτοβουλιών για αλλαγές σε άλλους ανθρώπους που θα πρέπει να συμμετάσχουν σ' αυτές και ευρύτερα την πολιτιστική διάσταση της αλλαγής (Slater Philip, 1974, σελ. 142).

- ♦ Οι αλλαγές προϋποθέτουν δύναμη και πειθώ με το παράδειγμα και τη συνέπεια, όπου η ηγεσία επιτυγχάνει αξιοπιστία από την πλειοψηφία αυτών που θα συμμετάσχουν χάρη στο *πραγματικό τους συμφέρον* (Slater Philip, 1974, σελ. 145).

- ♦ Η *γνωστική διαδικασία* των αλλαγών παρερμηνεύεται συχνά ως *μονοδιάστατη* ανάπτυξη τεχνικών κατάρτισης «μοντέλων», διατύπωσης προβλέψεων, κτλ, στο πως είναι και πως θα έπρεπε να είναι ο κόσμος, εξ αποστάσεως, εκτός και χωρίς ίδια ευθύνη και συμμετοχή στις εξελίξεις (Slater Philip, 1974, σελ. 150).

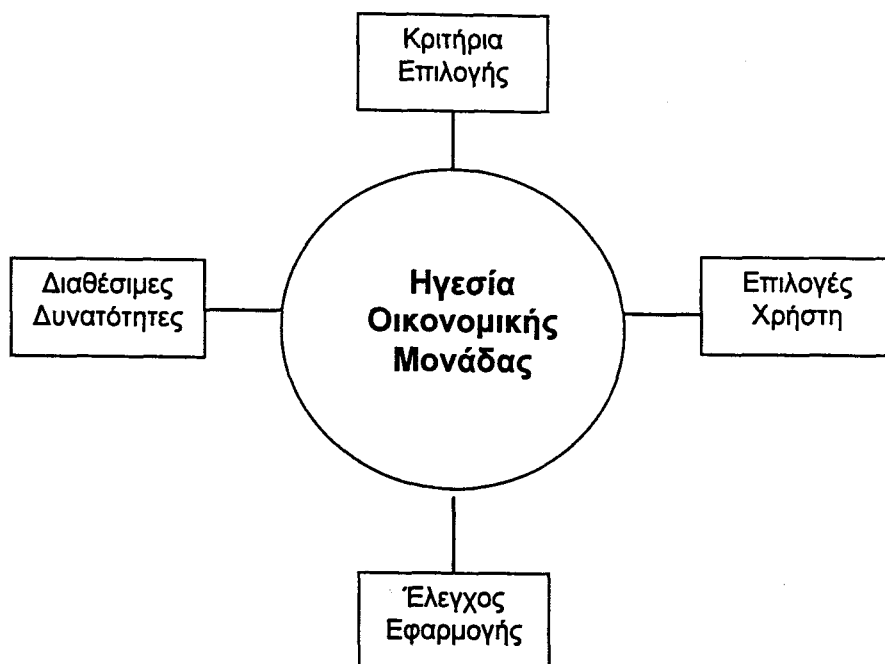
- ♦ Η απόκτηση δύναμης ως προϋπόθεση αλλαγών, αν παρερμηνευτεί ως αυστηρή χρησιμοποίησή της, σημαίνει *αναπαραγωγή* του υπαρκτού καταπιεστικού συστήματος και όχι αλλαγή του. Κατά συνέπεια, θα υπάρξει επανάκαμψη στην ίδια κατάσταση (Slater Philip, 1974, σελ. 156).

- ♦ Η ιστορική εμπειρία των επιτευγμάτων του ανθρώπινου πολιτισμού και η εξελικτική βιολογική δαρβινική θεωρία, *διδάσκουν* για κάποιο ρόλο του κάλλους, της αισθητικής, της δημιουργίας και της συμμετοχής σ' αυτήν. Η προσφυγή σε πηγές της ιστορίας και μυθολογίας, συντελούν σε μια καλύτερη αφετηρία στο «ταξίδι» της αλλαγής.

- ♦ Στο θέμα της επιλογής συνεργατών, η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να επιτύχει υπέρβαση από τις αντιλήψεις του παρελθόντος και της υποβάθμισης του ανθρώπινου παράγοντα, συμψηφιστικά με τυχόν άλλα βραχυπρόθεσμα οφέλη (π.χ. προσλήψεις με πολιτικές πιέσεις σε αντάλλαγμα για χαλάρωση του φορολογικού ελέγχου της επιχείρησης).

11.3. Ανασύνταξη των πόρων της επιχείρησης

Η ηγεσία της επιχείρησης καλείται κλασσικά να στηριχθεί στους πόρους που διαθέτει αυτή και με συλλογική δράση να επιδιώξει την αποτελεσματική ανασυγκρότησή τους, σύμφωνα με τις αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν. Υπάρχουν λοιπόν δυνατότητες επιλογής των πόρων για την υλοποίηση των αλλαγών. Σχηματικά, αυτό μπορεί να απεικονιστεί απλά ως εξής:



Σχήμα 5.2- Διαδικασία ανασυγκρότησης των πόρων της επιχείρησης

Ακολουθεί η αναζήτηση των κατάλληλων πόρων, σε ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογία, με αναμόρφωση του ενεργητικού της επιχείρησης (σύνθεση περιουσιακών στοιχείων), σε εναρμόνιση με τους στόχους της αλλαγής. Μετά από την ανασύσταση του ενεργητικού, με συμμετοχή των μελών της νέας ομάδας συνεργασίας, γίνεται **συλλογική επαναξιολόγηση** της καταστάσεως. Αυτή περιλαμβάνει επαναπροσδιορισμό του προβλήματος και αναδιοργάνωση των πόρων για την επίλυσή του.

11.4. Σύγχρονοι τρόποι προσέγγισης των επιχειρηματικών αλλαγών

Οι αλλαγές είναι δυνατές με περισσότερους από έναν τρόπους. Πιο συγκεκριμένα, οι διαφορετικές προσεγγίσεις εξατομικεύονται με βάση τέσσερις αντιλήψεις για την πραγματικότητα, την αλλαγή και τις ποιοτικές λύσεις στα προβλήματα: η ενοποιητική/μονοσήμαντη (unitary), η εκλογικευμένη/εγκεφαλική (sensory), η φανταστική/μυθοποιητική (mythic) και η κοινωνική (social) (McWhinney Will et al, 1997). Συνοπτικά, τα κύρια διακριτικά χαρακτηριστικά των αντιλήψεων για τον κόσμο και το περιβάλλον, παρουσιάζονται στον παρακάτω σχήμα.

1. ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΗ

- (α) Δεδομένα (κανόνες, αρχές, πολιτικές, κτλ).
- (β) Αποδεκτές αλήθειες.
- (γ) Συγκροτήσεις, βάσει αρχών και λογικών διεργασιών.
- (δ) Μη αποδοχή αλλαγών.

2. ΕΓΚΕΦΑΛΙΚΗ

- (α) Εμπειρία παρελθόντος, πόροι, κτλ.
- (β) Γεγονότα όπως υποπίπτουν στις ανθρώπινες αισθήσεις.
- (γ) Καθετί που έχει αιτία και ιστορία.
- (δ) Αποδοχή αιτιολογημένων αλλαγών.

3. ΦΑΝΤΑΣΤΙΚΗ

- (α) Όραμα, ευκαιρίες, έμπνευση, κτλ.
- (β) Ιδέες, σχέδια, οργάνωση, δημιουργία.
- (γ) Δύναμη δημιουργίας και συστατικά στοιχεία της.
- (δ) Καθετί διαμορφώνεται με βάση την ανθρώπινη βούληση.

4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ

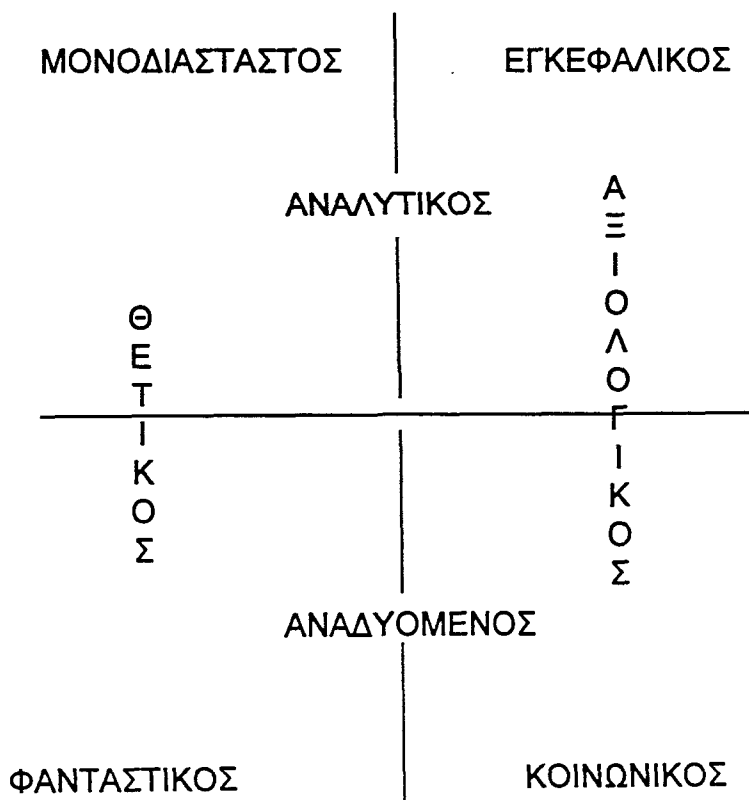
- (α) Αξίες, νοοτροπία, προτιμήσεις, κίνητρα, κτλ.
- (β) Ορατή πραγματικότητα που διαμορφώνεται συλλογικά.
- (γ) Ύπαρξη ωφελιμότητας κοινωνικής συγκρότησης.
- (δ) Εξελίξεις των αξιών ως μικτό αποτέλεσμα των ανθρώπινων αναγκών.

- (α) Αντιπροσωπευτικά χαρακτηριστικά
- (β) Εξατομίκευση του πραγματικού κόσμου
- (γ) Πως διαμορφώνονται συνήθως τα πράγματα
- (δ) Βαθμός αποδοχής των αλλαγών

Σχήμα 5.3- Αντιλήψεις και κριτήρια συμπεριφορών

Συχνά χρησιμοποιείται μονοσήμαντη αντίληψη για την πραγματικότητα. Σε μερικά πραγματικά προβλήματα ίσως να υπάρχουν μονοσήμαντες λύσεις, αλλά τα περισσότερα χρειάζονται διάφορους συνδυασμούς. Άρα, η ενσυνείδητη χρήση περισσότερων συνδυασμών πολλαπλασιάζει τις δυνατότητες για εντοπισμό καλύτερων λύσεων. Όσο προχωρεί η διείσδυση στα πράγματα, τόσο βελτιώνεται η ικανότητα συνδυασμών χρήσης των διαθέσιμων πόρων για την επιλογή των καλύτερων δυνατών λύσεων.

Από τις παραπάνω αντιλήψεις για τα πράγματα, με συνδυαστικές παραλλαγές τους, προκύπτουν έξη (6) σύνθετοι (μικτοί) τρόποι αλλαγών για επίλυση πραγματικών προβλημάτων: ο αναλυτικός (analytical), ο θετικός (assertive), ο επιδραστικός (influential), ο αξιολογικός (evaluative), ο καινοτομικός (inventive) και ο αναδυόμενος (emergent) (σχήμα 5.4). Χαρακτηριστικό είναι ότι η καθεμιά από τις αντιλήψεις αυτές περιέχεται σε τρεις συνδυασμούς αλλαγών (μαθηματικά, πρόκειται για συνδυασμούς 4 στοιχείων ανά δύο \sum_2^4 που ισούνται με μεταθέσεις 4 στοιχείων προς μεταθέσεις των δύο). Αν περαιτέρω δεχτούμε τέσσερις έστω μόνο παραλλαγές για την καθεμιά αντίληψη, σύμφωνα με τις (α) έως (δ) περιπτώσεις του πίνακα 5.3, θα έχουμε 16 δυνατές περιπτώσεις και αυτές σε συνδυασμούς ανά δύο, δίνουν υπερμεγέθεις αριθμούς δυνατών προσεγγίσεων για την επίλυση ενός πραγματικού προβλήματος.



Σχήμα 5.4- Δυνατοί τρόποι αλλαγών

Κατά συνέπεια, οι πιθανότητες μη σωστής επιλογής είναι ίσως πολύ μεγαλύτερες από αυτές για μια σωστή επιλογή. Για το λόγο αυτό απαιτείται *ανάλυση* των παραγόντων της σωστής επιλογής.

11.5. Αντιλήψεις όλων των συνεργατών

Μετά από τον εντοπισμό εκ μέρους της ηγεσίας της ίδιας αντίληψης για τον περιβάλλοντα κόσμο («γνώθι σ' αυτόν») και για το περιβάλλον της επιχείρησης, χρειάζεται εξατομίκευση των **αντιλήψεων όλων** όσων πρόκειται να αναμιχθούν στην αναμόρφωση της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης (προμηθευτές, στελέχη και εργατικό προσωπικό, χορηγοί και πελάτες). Σ' αυτό είναι δυνατόν η ηγεσία να υποβοηθηθεί με τη διενέργεια ερευνών (surveys), που υπάγονται στη μεθοδολογία των «ερευνών αγοράς» (market research), προκειμένου να ιχνηλατηθεί ο τρόπος που σκέπτονται και πράττουν αυτοί με τους οποίους θα κληθεί να εγκαισιάσει διάφορες συνεργασίες, προκειμένου να προχωρήσει σε υλοποίηση του στόχου της αναμηχάνευσης της επιχείρησης.

Η ανάλυση των μεθόδων ερευνών αποτελεί αντικείμενο των στατιστικών μεθόδων της δειγματοληψίας (sampling methods). Για το λόγο αυτό, αν η επιχειρηματική διοίκηση δεν διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία, συνιστάται η συνεργασία με κατάλληλους ειδικούς. Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας θα εντοπιστούν, μεταξύ άλλων, οι ανάγκες της επιχείρησης προκειμένου το μάνατζμεντ να προχωρήσει στη διαδικασία της αναμηχάνευσης της. Σύμφωνα με τις ανάγκες αυτές, η επιχειρηματική διοίκηση θα προβεί σε ανασύσταση του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει η επιχείρηση, όπου χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην αξιολόγηση σωστών συνεργατών για μονιμότερη συνεργασία εντός και εκτός της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλά κριτήρια αξιολογικής αξιολόγησης και στελέχωσης των επιχειρήσεων (Koontz Harrod, Heinz Weihrich, 1990, Μέρος 4, κεφάλαια 11-13). Θα πρέπει λοιπόν το μάνατζμεντ να ξεπεράσει τις όποιες αντιδράσεις που ίσως ανακινήθούν εντός της επιχείρησης και τις «πιέσεις» απέξω από την επιχείρηση, αναθέτοντας το θέμα σε κατάλληλους αναλυτές, ίσως εκτός της επιχείρησης.

11.6. Κατευθυντήριες Μέθοδοι

Έχει διατυπωθεί μια σειρά *κατευθυντήριων μεθόδων* σχετικά με τις διαρθρωτικές αλλαγές που χρειάζονται σήμερα οι επιχειρήσεις. Αυτές στηρίζονται στην επίγνωση των αντιλήψεων και των κριτηρίων συμπεριφορών και στους δυνατούς τρόπους των αλλαγών που παρουσιάστηκαν στα σχήματα 5.3 και 5.4.

ΕΙΔΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ	ΒΑΣΙΚΗ ΔΡΑΣΗ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ	ΣΧΕΔΙΟ: Μονοδ. → Αισθητ. ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ: Αισθητ. → Μονοδ.	Εφαρμογή Θεωρίας και πολιτικών Στοιχεία ερμηνείας της κατάστασης	Τρόπος εφαρμογής θεωρίας & αρχών Ποιες πολιτικές έχουν εφαρμογή	Ανάγκη κατάρτισης επιχειρημ. σχεδίου Προετοιμασία αλλαγής πολιτικών
ΘΕΤΙΚΗ	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: Φαντ. → Μονοδ. ΕΜΠΝΕΥΣΗ: Μονοδ. → Φαντ.	Ανάπτυξη πολιτικών Έκφραση οράματος Κινητοποίηση νέου Οράματος	Μεταφορά από τη δημιουργία στην εφαρμογή Μεταβίβαση του προγράμματος σε άλλους	Αναγκαία δομή για εφαρμογή & νέες ιδέες Τρόπος ενεργοπ. των άλλων
ΕΠΙΔΡΑΣΤΙΚΗ	ΠΕΙΘΩ: Κοινων. → Μονοδ. ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ: Μονοδ. → Κοινων.	Αλλαγή πολιτικών σύμφωνα με αξίες Μετατροπή σε μια Αναγνωρ. Αλήθεια	Μετασχημ. αξιών σε κανόνες & πολιτικές Αποδοχή του συστ. από άλλους	Αντιμετώπ. φόβου απώλειας «πιστεύω» Ηγέτες Διαμόρφωσης κοινής γνώμης
ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ	ΑΞΙΕΣ: Αισθητ. → Κοινων. ΚΑΤΑΝΟΜΗ: Κοινων. → Αισθητ.	Εντοπισμός των Προβλημάτων Κατανομή πόρων & ανάθεση ευθυνών	Τι έχει αξία & πώς διαβαθμίζεται Άποψη μελών για εύλογη κατανομή	Πώς καθορίζονται οι αξίες Πώς γίνεται στελέχ. σύμφωνα με τις ανάγκες
ΕΦΕΥΡΕΤΙΚΗ	ΚΙΝΗΤΡΑ: Εγκεφ. → Φανταστ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ: Φανταστ. → Εγκεφ.	Δημιουργία ιδέας για την κατάσταση Θέσιμο ιδέας σε εφαρμογή	Πια ιδέα μπορεί να Ανατοποθετήσει το πρόβλημα Τρόπος εφαρμογής της ιδέας χωροχρόνου	Ποιες συνθήκες θα στηρίξουν την απαρ δημιουργικότητα Ποιο είναι το βασικό εμπόδιο εφαρμογής
ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ	ΠΡΟΚΛΗΣΗ: Κοινων. → Φαντ. ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ: Φαντ. → Κοινων.	Συνδημιουργία Ιδεών ή εικόνων που ανατακλούν αξίες Μύηση άλλων να δώσουν αξία στην ιδέα	Ποιες ιδέες/εικόνες Συμβολίζουν αυτά που έχουν σημασία Πώς θα επιτύχομε Αποδοχή μιας ιδέας	Ποιες συνθήκες θα πρέπει να τεθούν για σύμβολα των αξιών μας Ποιο πλαίσιο κατάστασης θα κερδίσει αποδοχή από άλλους

Σχήμα 5.5 - Οδηγός Κατευθυντηρίων Μεθόδων

Οι λύσεις που επιλέγονται, συνεξαρτώνται από την αντίληψη για τον πραγματικό κόσμο, το αποδεικτικό πληροφοριακό υλικό που συλλέγεται και τη μέθοδο που εφαρμόζεται. Επίσης, είναι δυνατόν να δοκιμαστούν νέοι νόμοι και να αναπτυχθούν νέες διαδικασίες. Η διαδρομή συνίσταται συνήθως σε μια σειρά βηματισμών, που οδηγούν στην αποκάλυψη συνδυασμών περισσότερων τρόπων για ολοκληρωμένες λύσεις.

Σε κάθε τρόπο αλλαγής υπάρχει μια διαλεκτική και κατευθυντήριες μέθοδοι που καθοδηγούν στην αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων. Π.χ. ένα πρόβλημα στα πλαίσια της αξιολογικής μεθόδου, σχετίζεται με την παρατήρηση ότι υπάρχει ένα κενό ανάμεσα στο «τι συμβαίνει» και στο «τι θα έπρεπε να συμβαίνει» (έστω Α και Β, αντίστοιχα). Δυνατοί τρόποι προσέγγισης είναι από Α σε Β και από Β σε Α, δηλαδή είτε με δραστηριοποίηση για τροποποίηση των αξιών μας, από το εγκεφαλικό στο κοινωνικό (Αισθητικός προς Κοινωνικός), είτε με ανακατανομή των διαθέσιμων επιχειρηματικών πόρων στα υφιστάμενα κοινωνικά πλαίσια τους (Κοινωνικός προς Αισθητικός). Πρόκειται για την αξιολογική μέθοδο που εκλαμβάνεται ως «αναδυόμενη» κατευθυντήρια γραμμή στο σχήμα 5.5. Με τη συλλογιστική αυτή διαμορφώνεται ένας οδηγός με έξη ζεύγη κατευθυντηρίων μεθόδων για τη διαδρομή των αλλαγών που είναι εφικτές.

11.7. Επίπεδο Ηγεσίας

Με γνωστό τον καθοριστικό ρόλο της *Ηγεσίας*, έχει επισημανθεί ότι υπάρχουν διάφοροι τύποι Ηγεσίας που δεσπόζουν στον επιχειρηματικό σχεδιασμό και στη διαχείριση της εφαρμογής επιχειρηματικών σχεδίων (σχήματα 5.6 και 5.7). Σημειωτέον ότι υπάρχουν στην ελληνική δυνατότητες πρωτότυπης ενημέρωσης (Θεοφανίδη Σ.,1999). Διότι, το πιεστικό σήμερα πρόβλημα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης είναι δηλωτικό προβλήματος ηγεσίας σε ανεπάρκεια και, όπως είναι γνωστό, η ηγεσία δεν δημιουργείται εύκολα. Γι' αυτό έχει επισημανθεί ο ρόλος των δεξιοτήτων και της απόκτησης επάρκειας μέσω της κατάλληλης γνωστικής διαδικασίας, με την οποία θα ασχοληθούμε κάπως διεξοδικότερα αργότερα (κεφάλαιο 6, τμήμα 11 και Παράρτημα).

Η επιχειρηματική αναδόμηση περιλαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις από μέρους της Ηγεσίας της επιχείρησης που την οδηγούν σε καλύτερη ανταπόκριση στους εξωτερικούς «εταίρους» της, που είναι οι πελάτες, οι φορείς προσφοράς και οι ανταγωνιστές. Ίδεατά, αυτό σημαίνει πιο αποτελεσματική εναρμόνιση και ολοκλήρωση των εσωτερικών λειτουργιών με τις δυνάμεις που διαμορφώνουν το περιβάλλον (αναλυτική μέθοδος). Η διαδικασία αρχίζει με την αναγνώριση της αποτυχίας στην αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και συνειδητοποίηση της ανάγκης για ριζοσπαστικές λύσεις. Ακολουθεί ευαισθητοποίηση

(awareness), με αποκάλυψη των αντιλήψεων στην αποτύπωση του περιβάλλοντος και αξιολόγηση των παρεμβάσεων για τους τρόπους εξυπηρέτησης των διαφόρων αγορών που είναι πιο αποτελεσματικές κόστους (cost effective). Συχνά η αξιολόγηση στηρίζεται σε χρησιμοποίηση κάποιας βάσης (benchmarking) ακολουθούμενης με μια αναγεννητική άσκηση υπό περιορισμένες δυνατότητες (constrained), με σκοπό την αποκάλυψη των διαθέσιμων εναλλακτικών δυνατοτήτων.

Για το σκοπό αυτό συγκροτείται μια ομάδα αναδόμησης (ανακαίνισης), που συχνά στελεχώνεται με εξωτερικούς αναλυτές/συμβούλους, που προβαίνουν σε επεξεργασία των διαπιστώσεων του μάντζμεντ και σε διατύπωση μιας νέας σχεδιαστικής γραμμής (συνδυασμός του μυθικού και του μονοσήμαντου στοιχείου: επιθετική προσέγγιση).

ΕΙΔΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΛΑΙΣΙΟΥ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΛΑΙΣΙΟΥ	ΑΝΑΜΙΞΗ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ
ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ Μον. ↔ Αισθητ.	Λογική άσκηση εξουσίας για την Επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.	Θέσπιση ιεραρχίας βάσει του κριτηρίου της αξιοκρατίας.	Αναθέσεις ευθυνών για τη χρήση του χρόνου & των πόρων	Σύστημα διαιτησίας και εφαρμογή του.
ΘΕΤΙΚΗ Φαντ. ↔ Μονοδ.	Δημιουργία αποστολής με σκοπό προτροπής νομιμοφροσύνης στο πρόσωπο & αποστολή της ηγεσίας.	Εφευρετική τοποθέτηση Απέναντι στη Γραφειοκρατία.	Αυστηρή μεγάλη ιδέα με μακρά προοπτική.	Εγκατάσταση αυταρχικού τρόπου επίλυσης ή δημιουργική ανασύνταξη.
ΕΠΙΔΡΑΣΤΙΚΗ Μονοδ. ↔ Κοινων.	Επιλογή άριστων Πολιτικών για την Επίτευξη των οργανωτικών στόχων.	Συγκρότηση συλλογικών οργάνων με Ολιγαρχική δομή	Διατήρηση ή μεταρρύθμιση των κανόνων του παιχνιδιού σε μια νέα ισορροπία δυνάμεων.	Διαπραγμάτευση & μεσολάβηση στη ρύθμιση διαφορών βάσει νέων θέσεων για τις αξίες.
ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ Αισθητ. ↔ Κοινων.	Κατάλληλη κατανομή Ανθρώπ. & φυσικών Πόρων για βραχυ-Μακρο-πρόθεσμα αποτελέσματα.	ειουργική ανταόκριση στις πιθυμίες των συμμετεχόντων	Αναθέσεις βελτιστοποίησης εργασιών και διαχρονικών αποτελεσμάτων.	Σύστημα διαπραγμάτευσης με διπλά οφέλη σε αξίες.
ΕΦΕΥΡΕΤΙΚΗ Φαντ. ↔ Αισθητ.	Υλοποίηση Προσωπικών ιδεών στον πραγματικό Κόσμο.	Χαρισματική Ανάμιξη στην ιεράρχηση στόχων.	Υψηλή ευκαμψία, αλλά με ισχυρό οδηγό για επίτευξη αποτελεσμάτων.	Εξάλειψη βάσεων άρνησης. Έμφαση στους συλλογικούς στόχους για την υπέρβαση διαφορών

ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ Κοινων. ↔ Φαντ.	Συνδημιουργία Τρόπων αξίας με την ενεργητικότητα και τις δεξιότητες των συμμετεχόντων.	Ανοικτή εύκαμπτη λειτουργικότητα, με κοινωνική υποστήριξη.	Έρευνα επεκτατικών τρόπων εκμετάλλευσης ευκαιριών.	Εξερεύνηση για δυνατές λύσεις. ημιουργική ανασύ-νταξη μάλλον παρά νέες λύσεις.
--------------------------------------	--	--	--	--

Σχήμα 5.6- Διάφοροι τύποι (είδη) Ηγεσίας

Στη συνέχεια, η ομάδα του μανάτζμεντ κάνει σχεδιασμό και διατυπώνει συγκεκριμένα μέτρα αλλαγών πολιτικής (συνδυασμός του μονοσήμαντου και του υπολογιστικού στοιχείου: αναλυτική προσέγγιση). Η διαδρομή της εφαρμογής ποικίλει, από μια απλή τεχνική προσπάθεια για νέες διαδικασίες, μέχρι μια πλήρως ανανεωτική διαδρομή. Η διαφοροποίηση αντανακλά διαφορετικές σχέσεις της Ηγεσίας με τα μέλη της Ομάδας των αλλαγών στην επιχείρηση (σχήμα 5.7).

ΗΓΕΣΙΑ ΜΕΛΗ	ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΗ	ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ	ΦΑΝΤΑΣΤΙΚΗ
ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΗ	ΟΠΑΔΟΣ: Ακολουθήση της εμπειρίας εκτός αν η Ηγεσία επιδείξει διαφορετικά πιστεύω.	Ασυναρμολόγητη: Μικρή υπόληψη στην Ηγεσία. Άγνοια & παρεμπόδιση προσπαθειών Αλλαγών.	Ασυναρμολόγητη: Ανυποληψία εκτός αν υπάρχουν κοινές αξίες.	ΟΠΑΔΟΣ: Υποστήριξη του χαρισματικού Ηγέτη, αλλά αντίδραση αν επιδιώξει δραστικές αλλαγές.
ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ	Συναίνεση: Αποδοχή δύναμης & κανόνων, καθόσον αυτοί εφαρμόζουν.	ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΣΗ: Αποδοχή Δεξιοτήτων μάλλον παρά προσώπου	Ασυναρμολόγητη: Μικρή υπόληψη Στην Ηγεσία. Αμέλεια ιδεών & αξιών.	ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ: Αδέσμευτη, αλλά αξιοποίηση κάθε ευκαιρίας.
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ	Αντίδραση: Συνήθως ενάντια στην Ηγεσία. Αντίδραση, αρνητική στάση.	Απροθυμία: Ακόλουθοι με μικρή υπόληψη Πρόδος μέσω εκπαίδευσης της Ηγεσίας.	ΜΕΛΟΣ ΟΜΑΔΑΣ: Εμπιστοσύνη, Συνεργασία, καλή επικοινωνία.	Ανάμιξη: Αντίδραση, εκτός αν η Ηγεσία ασκεί σχυρή υποστήριξη την αλλαγή.
ΦΑΝΤΑΣΤΙΚΗ	Χρήστης: Υποτελική χρησιμοποίηση της Ηγεσίας ως βήματος των λειτουργιών του οπαδού.	ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ: ρήση των πόρων για επίτευξη ιδίων στόχων. Υπόληψη στον αισθητικό Ηγέτη	Χρήστης: Χρησιμοποίηση της Ηγεσίας για στήριξη ίδιας ανάπτυξης.	Μελετητής: Δεν ακολουθεί αλλά διδάσκεται από τον Ηγέτη, στο ξεπέρασμα των διλημάτων.

Σχήμα 5.7- Σχέσεις Ηγεσίας και Μελών των αλλαγών στην επιχείρηση

Όλες οι παραλλαγές συνιστούν κάθετο σχεδιασμό από τα πάνω προς τα κάτω. Ειδικότερα, με συνεπιδρασικό σχεδιασμό (interactive planning) συνεργάζονται όλα τα στελέχη για τον εντοπισμό του πιο λογικού σχεδίου για αποτελεσματική εφαρμογή. Πρώτον, η συλλογική εργασία σε υψηλό επίπεδο προβαίνει σε ανάλυση της τρέχουσας λειτουργίας και σε διατύπωση μοντέλων για προβλεπόμενες λειτουργικές συνθήκες (μονοσήμαντο - αισθητικό στοιχείο). Με τον τρόπο αυτό ενθαρρύνονται λεπτομερειακές μελέτες που συντελούν στην αποκάλυψη των πολλών συνήθως «αταξιών» σε οικονομικές μονάδες, που οφείλονται σε ανεπαρκή προβλεπτικότητα.

Από την ανάλυση οι ειδικοί προβαίνουν στη διατύπωση εναλλακτικών σεναρίων για το μέλλον. Οι ομάδες εργασίας κάνουν καινοτομικές προσπάθειες να διαμορφώσουν σχέδια, με σκοπό την εξάλειψη των «αταξιών» που εντόπισαν από τις αναλυτικές μελέτες τους (αναλυτικό - φανταστικό στοιχείο).

Πρόκειται για μια αναγεννητική αφετηρία, στα πλαίσια της κοινωνικής πραγματικότητας που παρεμποδίζει την αναγέννηση, αν και συχνά διευκολύνει την τεχνολογική καινοτομία.

Η φάση της επίλυσης του προβλήματος περιλαμβάνει την επιλογή που αφορά τον καλύτερο συνδυασμό ανθρώπων και πόρων στη συγκεκριμένη περίπτωση. Τρία είναι τα βασικά στοιχεία στην εν λόγω επιλογή:

- ο υπεύθυνος (initiator) της δράσης
- οι πόροι και οι άνθρωποι που θα αναμιχθούν και
- η παρουσίαση του προβλήματος (presenting problem)

Ξεκινώντας από τον υπεύθυνο, εξετάζεται η δεξιότητα του, η γνώση της κατάστασης, η προσωπικότητα κλπ προσόντα, που δίνουν το τρόπο αλλαγής που ταιριάζει περισσότερο σ' αυτόν.

Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του υπεύθυνου, αποτελούν βασικό συντελεστή των διαθέσιμων πόρων. Η απόδοση του καθενός συναρτάται με τις ειδικές δεξιότητες, τις προτιμήσεις αυτού και του υπεύθυνου στη διατύπωση του προβλήματος και το στάδιο της διαδικασίας επίλυσης του προβλήματος.

Το πρόβλημα της παρουσίασης ξεκινά σαν μέρος του περιβάλλοντος. Όταν αποπερατωθεί η διάταξη των πόρων και των προτιμήσεων, μπορεί να διαχωριστεί το κομμάτι του περιβάλλοντος που αποτελεί πλέον «το πρόβλημα». Αυτό σημαίνει επισκόπηση του ορισμού του προβλήματος και συνεχή αναπροσαρμογή του τι είναι κεντρικό και τι είναι περιφερειακό στο σκοπό που επιδιώκεται. Το «πρόβλημα» αποτελεί ένα συνεχώς αναδυόμενο ερώτημα που παίρνει νέο περιεχόμενο βήμα προς βήμα σε όλη τη διαδρομή.

Αν υπάρχει διαθέσιμη εμπειρία σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, αυτό απεικονίζεται προσεγγιστικά με τη λεγόμενη «κανονική κατανομή». Το θέμα είναι ότι οι όποιες επιλογές συνοδεύονται με κίνδυνο επιτυχίας ή αποτυχίας. Δηλαδή, η αναμενόμενη απόδοση από κάθε έκβαση δεν είναι βέβαιη καθώς συνοδεύεται με ορισμένο κίνδυνο. Όσο μάλιστα υψηλότερη είναι η αναμενόμενη απόδοση, τόσο υψηλότερος είναι και ο κίνδυνος που την συνοδεύει. Κατά συνέπεια, υπάρχει θέμα βελτιστοποίησης με ελαχιστοποίηση του κινδύνου και μεγιστοποίηση της απόδοσης, από ένα σύνολο εκβάσεων.



ΜΕΡΟΣ Γ

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

1. Βάση ερευνών
2. Σύνοψη αποτελεσμάτων ευρωπαϊκών ερευνών
3. Έρευνα οργανωτικής δομής
4. Σχετική σημασία παραγόντων
5. Υπηρεσίες στους πελάτες
6. Πληροφορική τεχνολογία
7. Περιβαλλοντικοί παράγοντες
8. Προμήθειες τρίτων
9. Παράγων κόστους
 - 9.1. Αποτελέσματα εφαρμογών
 - 9.2. Αναψηλάφηση του κόστους αναμηχάνευσης
 - 9.3. Ανάλυση κόστους-οφέλους
 - 9.4. Συστήματα κοστολόγησης
 - 9.5. Μέθοδος κοστολόγησης ABC
 - 9.6. Δράσεις και διαδικασίες
 - 9.7. Κριτήρια επιμερισμού του κόστους
 - 9.8. Αυτοματοποίηση του μηχανογραφικού συστήματος
 - 9.9. Φάση υλοποίησης
10. Πρόβλημα επιδόσεων του BPR
 - 10.1. Φύση και κύριες επιπτώσεις
 - 10.2. Ιδιότητες των Δεικτών Επιδόσεων
 - 10.3. Μέτρα επιδόσεων
 - 10.4. Είδη δεικτών επιδόσεων
11. Ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα

1. Βάση ερευνών

Μέχρι τώρα έχουμε ασχοληθεί με τη φύση και τη μεθοδολογία της μελέτης του BPR με χρήση Logistics, την αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην οποία έχει στηριχτεί η ανάγκη της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και συγκριτική ανάλυση διαφόρων τεχνικών που έχουν εφαρμοστεί (κεφάλαια 1-5). Ειδικότερα, στην επισκόπηση της επιστημονικής έρευνας και εφαρμογής της μεθόδου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (κεφάλαιο 2), έχουμε αναφερθεί στη ραγδαία επέκτασή της σε διεθνές επίπεδο στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας και στα γενικότερα καθαρά θετικά αποτελέσματα, παρά τη μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των επιχειρήσεων. Επίσης, στο κεφάλαιο 5, ασχοληθήκαμε με περαιτέρω διεύρυνση στο BPR και σε επιμέρους παράγοντες του με αναφορά σε συγκεκριμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων που έδωσαν ειδική βαρύτητα σε κάποιον από τους

παράγοντες αυτούς. Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με την εφαρμογή και τα αποτελέσματα του BPR σε επίπεδο εταιριών στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η επισκόπηση αυτή στηρίζεται σε δύο έρευνες στην Ευρώπη και μια στις ΗΠΑ.
Ειδικότερα:

Η πρώτη έρευνα στην Ευρώπη έχει διεξαχθεί από το Ινστιτούτο Διεθνών Συμβούλων (P-E International Consulting), σε συνεργασία με το γραφείο European Logistics Consultants, το Institute of Logistics και το περιοδικό Logistics Europe. Η έρευνα αυτή αναφέρεται στο έτος 1996 και εντάσσεται σε μια σειρά ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε εταιρίες που είναι εγκατεστημένες σε Χώρες-Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτή έχει συμπεριλάβει 300 εταιρίες από διάφορους κλάδους της μεταποίησης, του χονδρεμπορίου και του λιανεμπορίου. Ορισμένες από τις εταιρίες αυτές έχουν χώρες προέλευσης (ιδιοκτησία) τη Βόρεια Αμερική και την Άπω Ανατολή. Λόγω των δυσκολιών διαχωρισμού της ακριβούς μέτρησης της συμβολής του καθενός από τους παράγοντες της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, χρησιμοποιείται το κριτήριο της στατιστικά σημαντικής συμβολής παρά ο ακριβής βαθμός της.

Η δεύτερη έρευνα στην Ευρώπη έχει διεξαχθεί με τη συνεργασία των Πανεπιστημίων Cranfield (Αγγλία) και Northeastern (ΗΠΑ) και χορηγό το αμερικανικό Γραφείο Συμβούλων Μάνατζμεντ Mercer. Άρχισε το 1996 και επαναλήφθηκε τα έτη 1997 και 1998. Στηρίζεται σε ένα δείγμα 500 εταιριών που επιλέχθηκαν με διασταύρωση στοιχείων από την τράπεζα πληροφοριών των Financial Times και την τράπεζα πληροφοριών του Cranfield School of Management. Το εν λόγω δείγμα περιλαμβάνει επιχειρήσεις από τους κλάδους της μεταποίησης, του χονδρικού και λιανικού εμπορίου και του τομέα των υπηρεσιών το 1996 και το 1998. Το ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί από το Πανεπιστήμιο Northeastern, το οποίο διεξάγει ανάλογες έρευνες στις ΗΠΑ (συγκεκριμένα τα έτη 1991, 1994, 1995 και 1996). Το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται ταχυδρομικά στο γενικό διευθυντή της εταιρίας ή στον υπεύθυνο του τμήματος logistics, όπου αυτό είναι δυνατόν.

Το ερωτηματολόγιο περιέχει τη χρήση υπηρεσιών εξωτερικών προμηθευτών

(outsourcing, TPL), επιπτώσεις στο κόστος, στην ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών και στη συμμετοχικότητα των εργαζομένων, κτλ. Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο περιέχει τους εξής παράγοντες:

- ♦ ανάγκες των πελατών
- ♦ πληροφορική τεχνολογία
- ♦ προστασία του περιβάλλοντος
- ♦ παράγων του κόστους
- ♦ επιχειρηματικές επιδόσεις και
- ♦ ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Επειδή οι δύο παραπάνω έρευνες έχουν διεξαχθεί σε πολύ κοντινό χρονικό διάστημα και αμφότερες αφορούν ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, γίνεται εδώ ενιαία κατά το δυνατόν επισκόπηση των αποτελεσμάτων τους. Χάρη στη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων των δύο ερευνών που επισκοπούνται εδώ, αυτές αναφέρονται ως έρευνα Α και Β, αντίστοιχα. Ειδικότερα, από την έκθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας Β περιέχονται και ορισμένα συγκριτικά στοιχεία με αντίστοιχες έρευνες στις ΗΠΑ. Στοιχεία που προέρχονται από διαφορετικές πηγές, αναφέρονται αυτές.

Σε σύνολο απαντήσεων 68 εταιριών, ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα Β κυμαίνεται κατά Χώρες από 5% στην Ιταλία, σε 18% στη Βρετανία και σε 19% στο Βέλγιο και κατά κλάδο από 2% στις τηλεπικοινωνίες και 12% στην αυτοκινητοβιομηχανία. Αμφότερες οι έρευνες αναφέρονται στη χρησιμοποίηση «υπηρεσιών τρίτων» για τις μη βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες, στα πλαίσια της σύγχρονης τάσης αυξανόμενης χρήσης στρατηγικού σχεδιασμού, πιο ολοκληρωμένης διοικητικής προσέγγισης και πιο αποτελεσματικής ανταπόκρισης στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της πελατείας¹. Κατ' αρχήν, οι έρευνες αυτές παρέχουν ενδεικτικό πληροφοριακό υλικό για πρωτοβουλίες επιχειρηματικής ανασυγκρότησης, δεν παρέχουν όμως επαρκή στοιχεία για την αξιολόγηση επιχειρηματικών σχεδίων BPR (Ackerman K.B., 1996). Ωστόσο, οι έρευνες αυτές έχουν σημαντικά κοινά χαρακτηριστικά:

(α) Περιέχουν στοιχεία και πληροφορίες που αναφέρονται όχι μόνο σε ex-post πραγματοποιήσεις αλλά και σε προθέσεις και στους παράγοντες που οδήγησαν σε ανάληψη πρωτοβουλιών για ριζική επιχειρηματική ανασυγκρότηση (στοιχεία ex-

ante). Άρα, το πληροφοριακό υλικό τους είναι χρήσιμο στην προσπάθεια να εντοπιστούν σωστά τα πραγματικά προβλήματα της επιχείρησης και κατά πόσον έχουν εφαρμοστεί επαρκείς διαδικασίες για την αποτελεσματική επίλυσή τους. Η επισκόπηση εδώ βοηθά προς την κατεύθυνση αυτή, με διαχωρισμό των αποτελεσμάτων σε συνολικά, στο ρόλο διαφόρων παραγόντων στην εφαρμογή της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και στη διάκριση μεταξύ προθέσεων και πραγματοποιήσεων, όσο αυτό είναι δυνατόν από τα διαθέσιμα στοιχεία. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής και η αξιοποίηση της αποκτούμενης εμπειρίας (Bumstead John and Andy Bruce, 2000, σελ. 17). Κατά συνέπεια, οι έρευνες αυτές απεικονίζουν τη μέχρι τώρα εμπειρία της εφαρμογής BPR, καθότι, δεδομένου του νεαρού της ηλικίας του υπάρχει θέμα κατά πόσον αυτή εκφράζει μακροχρόνιες επιδράσεις του.

(β) Στους σκοπούς και στο ερωτηματολόγιο αμφοτέρων των ερευνών, προέχουσα θέση έχουν οι απαιτήσεις της πελατείας, πράγμα που οδηγεί στη «διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας» και στην εφαρμογή ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Ο παράγων αυτός εκτιμάται ότι θα αποτελέσει κύρια προωθητική δύναμη επέκτασης της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης την προσεχή δεκαετία, λόγω κόστους των ποιοτικών υπηρεσιών και ανάγκης αναζήτησης τρόπων χαμηλού κόστους και λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

Δεδομένης της σημασίας της επαρκούς αντίληψης των διαφόρων παραγόντων της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης από όλους που εμπλέκονται μ' αυτήν, εδώ γίνεται συμπληρωματική επιπλέον ανάλυση των τριών τελευταίων παραγόντων που περιέχονται στο ερωτηματολόγιο (παράγοντες κόστους, επιδόσεων και ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα). Η ειδικότερη έμφαση που δίνεται στους παράγοντες αυτούς, αντανακλά την κρίσιμη σημασία τους στην αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και την εντεύθεν ανάγκη για ολοκληρωμένη ανάλυση χάρη στην επαρκή αντίληψή τους, χωρίς να υποβαθμίζεται η σημασία όλων των διαδικασιών της επιχείρησης.

2. Συνοπτικά αποτελέσματα ευρωπαϊκών ερευνών

Από τα διαθέσιμα στοιχεία των παραπάνω ερευνών κλπ συμπληρωματικές πηγές προκύπτει μια σειρά αξιολογήσιμων επισημάνσεων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με το BPR, σε όρους αποτελεσματικότητας εφαρμογής και προοπτικών του. Ωστόσο, δεν υπάρχει πλήρης ταύτιση επικέντρωσης στις δύο έρευνες, με συνέπεια να έχουν συμπληρωματικό χαρακτήρα, χωρίς να φαίνεται να ανακύπτει σοβαρό πρόβλημα συγκρισιμότητας των αποτελεσμάτων τους.

1. Επειδή η ανάθεση μη βασικών διαδικασιών σε τρίτους, αποτελεί βασικό στοιχείο του BPR, ένδειξη για αυξανόμενο αναπροσανατολισμό των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων σε αναμηχάνευση είναι ότι οι σχετικές δαπάνες ανήλθαν σε \$ 38 δις το 1999 ή 27% των δαπανών logistics (σε μια αγορά στο επίπεδο των 140 δις \$) και εκτιμάται να ανέλθουν σε \$ 57 δις το 2003 ή 30% της συνολικής αγοράς 190 δις \$ (Data Monitor Report, 1999). Δεν είναι, εν τούτοις, επαρκώς σαφές κατά πόσον τα στοιχεία αυτά εκφράζουν απλά κινήσεις προς την ορθή κατεύθυνση της εξειδίκευσης βάσει νέων μορφών επιχειρηματικής αλληλεξάρτησης ή αντανakλούν πλήρη εφαρμογή ολοκληρωμένων πρωτοβουλιών ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

2. Καθόσον πρόκειται για πραγματική τάση αυξανόμενης εφαρμογής BPR από ευρωπαϊκές εταιρίες, αυτή εντάσσεται στα πλαίσια των προσπαθειών εκλογίκευσης και προσαρμογής τους στο περιβάλλον της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, ιδιαίτερα μετά από τη συνθήκη του Μάαστριχ το Δεκέμβριο του 1992 (κεφάλαιο 3, τμήμα 5). Ειδικότερα, κύριοι προωθητικοί παράγοντες θεωρούνται η κατάργηση των εμπορικών συνόρων και η απελευθέρωση των ελέγχων, με κατεύθυνση την επέκταση και διεύρυνση σε ξένες αγορές και τη δημιουργία πανευρωπαϊκών επιχειρηματικών δομών.

3. Σε ότι αφορά τη διαδικασία και το οργανωτικό επίπεδο που λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις για αναμηχάνευση και χρήση υπηρεσιών τρίτων, δεν είναι εύκολο να συναχθεί μια γενική διαπίστωση, αν ληφθεί υπόψη ότι το 40% των εταιριών δήλωσαν ότι αυτές λαμβάνονται σε επίπεδο επιχείρησης και το 1/3 σχεδόν σε επίπεδο διευθύνσεων και σε λειτουργικό επίπεδο, σύμφωνα με την έρευνα Β.

4. Περισσότερες πάντως από τέσσερις στις πέντε εταιρίες (άνω του 80%) προτίθεντο να έχουν εφαρμόσει πλήρως *σχέδια αναδιάρθρωσης* το 1998, σύμφωνα με την έρευνα Α. Αυτό συμπίπτει σχεδόν με το ποσοστό των εταιριών που έχουν προβεί σε προμήθειες τρίτων, ως ένδειξη εφαρμογής προγραμμάτων αναμηχάνευσης, που ανέρχεται σε 84% σύμφωνα με την έρευνα Β. Το σχεδόν ταυτόσημο αυτό αποτέλεσμα είναι ενδεικτικό για σχετική ομοιογένεια στην ταχεία εξάπλωση της αναμηχάνευσης ανάμεσα στον πληθυσμό των ευρωπαϊκών εταιριών. Η κίνηση για ριζική επιχειρηματική αναμηχάνευση είναι, εξ άλλου, όμοια σε εταιρίες ευρωπαϊκής και αμερικανικής προέλευσης, ενώ οι εταιρίες με προέλευση χώρες της Άπω Ανατολής θεωρούν ως μη απαραίτητη την αναδιάρθρωση (προφανώς καθότι οι εταιρίες στο χώρο αυτό έχουν ήδη εφαρμόσει κατά κανόνα τη μέθοδο του «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», την οποία και θεωρούν επαρκή).

5. Περισσότερες από εννέα στις δέκα εταιρίες έχουν προβεί σε *αναδιάρθρωση των δικτύων* διανομής τους. Η κίνηση για αναδόμηση είναι η ίδια για ευρωπαϊκές και αμερικανικές εταιρίες, σύμφωνα με την έρευνα Α, ενώ το 1/3 των εταιριών από Χώρες της Άπω Ανατολής, θεωρούν αυτό μη απαραίτητο. Η σχετική προπρόρευση του τομέα της διανομής υποδηλώνει έναρξη των προσπαθειών επιχειρηματικού ανασχεδιασμού από αυτήν, αλλά μη σταμάτημα σε αυτό, δηλαδή ύπαρξη πρόθεσης και δέσμευσης για συνέχιση και ολοκλήρωση επιχειρηματικού ανασχεδιασμού.

6. Περίπου τα 2/3 των εταιριών σύμφωνα και με τις δύο έρευνες συνδέουν την αναμηχάνευση τους με πρωτοβουλίες *επέκτασης σε διεθνείς αγορές*. Αξιοσημείωτο είναι ωστόσο ότι οι εταιρίες προέλευσης ΗΠΑ τείνουν ταχύτερα σε πανευρωπαϊκές λύσεις από τις εταιρίες ευρωπαϊκής προέλευσης (κατ' ευφημισμό, οι αμερικανικές εταιρίες είναι «πιο ευρωπαϊκές από τις ίδιες τις ευρωπαϊκές!»). Περισσότερες από δυο στις πέντε εταιρίες έχουν ήδη κάνει εγκατάσταση για συναλλαγές σε ευρωπαϊκές πρώην Χώρες κεντρικού σχεδιασμού της οικονομίας και ένα τρίτο ακόμη δήλωσαν ότι θα το έχουν πράξει μέχρι τα τέλη του 1999.

7. Περισσότερες από τις μισές εταιρίες (58%) δήλωσαν ότι πέτυχαν *βελτίωση της διαδικασίας* επίλυσης προβλημάτων, σύμφωνα με την έρευνα Β. Δεν διευκρινίζεται επαρκώς, εν τούτοις, το σύστημα σχεδιασμού και μάνατζμεντ που εφαρμόστηκε σε

επίπεδο επιχειρήσεων και ειδικότερα το σχήμα της ευθύνης και η σαφής δέσμευση της διοίκησης για ριζική αναμηχάνευση και ο τρόπος που θα επιδιωχθεί η επίτευξη του στόχου αυτού.

8. Σχεδόν το ήμισυ των εταιριών σημείωσαν *μείωση του αριθμού* των βιομηχανικών εγκαταστάσεων και των αποθηκών για ανάγκες του εσωτερικού, ενώ αύξησαν τις αποθήκες που υπηρετούν περισσότερες από μια Χώρες και διασυνοριακές παραδόσεις, σύμφωνα με την έρευνα Α. Κατ' εξαίρεση, οι εταιρίες προέλευσης από χώρες της Άπω Ανατολής δεν μείωσαν και ορισμένες αύξησαν τον αριθμό των βιομηχανικών εγκαταστάσεων και των αποθηκών τους, ίσως ως αποτέλεσμα σχετικά υψηλών ρυθμών αύξησης της ζήτησης των προϊόντων τους.

9. Περισσότερες από τις μισές εταιρίες (53%) έχουν συνάψει *συμβόλαια συνεργασιών* για περιόδους μεγαλύτερες από πέντε έτη και 71% για περίοδο μεγαλύτερη από τρία έτη, σύμφωνα με την έρευνα Β. Αυτό, σε συνδυασμό με τη διαπίστωση με αριθμό 4, συμφωνεί με τη θετική προοπτική που διατυπώθηκε με αριθμό 1.

10. Μεγάλος αριθμός εταιριών προέβηκαν σε *διακοπή* των συμβάσεων συνεργασίας τους (46%), σύμφωνα με την έρευνα Α. Αυτό παρέχει ενδείξεις για μη συνέπεια των προμηθευτών στην ποιότητα των υπηρεσιών που είχαν αναλάβει να προσφέρουν.

11. Τυπικά οι εταιρίες κάνουν *προμήθειες μεγάλου εύρους* υπηρεσιών από τρίτους, από μεταφορές δια θαλάσσης (67%), διαχείριση αποθηκών (60%), επιλογή μεταφορικών μέσων (47%), κτλ.

12. Η μεγάλη πλειονότητα των εταιριών που συμμετείχαν στις δύο έρευνες δήλωσαν *ικανοποιητικές επιδόσεις* και 77% από τις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα Β εκδήλωσαν *πρόθεση* να αυξήσουν τις προμήθειες εξωτερικών υπηρεσιών στο μέλλον.

13. Το *συνολικό κόστος* της ανταπόκρισης στις αύξουσες απαιτήσεις των πελατών είναι μεγαλύτερο στις περισσότερες επιχειρήσεις. Ωστόσο, έχει επιτευχθεί

αντισταθμιστική μείωση του λειτουργικού κόστους και του κόστους μεταποίησης, περιλαμβανομένου και του κόστους των προμηθειών τρίτων.

14. Υπάρχει μια γενική αναγνώριση για αυξανόμενο ρόλο των αναγκών εξυπηρέτησης της πελατείας στη διάρκεια της επόμενης δεκαετίας, στη λήψη αποφάσεων για ριζική επιχειρηματική ανασυγκρότηση. Η προοπτική αυτή είναι ενδεικτική ότι τα αποτελέσματα είναι σημαντικά, αν και άνω του 1/3 των επιχειρήσεων υστερούν των στόχων, δεν υπάρχει αδιαμφισβήτητη ικανοποίηση από τις υπηρεσίες τρίτων, παρά τις αλλαγές που έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια, και δεν υπάρχει σαφές διοικητικό σχήμα ευθυνών εντός των επιχειρήσεων συνολικά για την εφοδιαστική αλυσίδα (ώστε σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα του Cert Group στη Βρετανία, να γίνεται λόγος για «αποτυχία»).

Κοντολογίς, υπάρχει αρκετή τεκμηρίωση για καθαρά θετικά αποτελέσματα των προσπαθειών αναμηχάνευσης και προοπτικές για σημαντικές αλλαγές και για ενίσχυση της τάσης επέκτασης τους στο προβλεπτό μέλλον. Οι προοπτικές αυτές εδράζονται στην τάση για αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών, τεχνολογική πρόοδο και αύξηση των απαιτήσεων της πελατείας, που όμως δεν είναι ευχερές να μετρηθούν, να ποσοτικοποιηθούν και να διατυπωθούν σαφείς προβλέψεις. Αυτό δίνει κρίσιμο ρόλο στην επιχειρηματική ηγεσία και στον τρόπο που χειρίζεται το μάνατζμεντ της επιχείρησης το θέμα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης ως «ιστορικής πρόκλησης», που όμως δεν υπάρχει μιὰ πολύ καθαρή εικόνα για γενική επαρκή ανταπόκριση στις «απαιτήσεις των καιρών».

3. Έρευνα οργανωτικής δομής

Αναφερόμαστε ακόμη σε μια έρευνα που διεξάχθηκε με βάση το δείγμα της Βάσης Δεδομένων του Nova Southeastern University ενώ οι στρατευόμενοι υποψήφιοι αναπροσαρμόστηκαν από τον κατάλογο της Hammer and Company, Advance Manufacturing Research (AMR), μέλη της Texas Instruments Business Process Engineering group (επιχειρήσεις λογισμικού, ιστοσελίδες, ομάδες συμφερόντων, έμπειρους ηγέτες επιχειρήσεων και συγκεκριμένους ακαδημαϊκούς ερευνητές). Το ερωτηματολόγιο διατυπώθηκε σε κλίμακα Likert με την εξής

διαβάθμιση: 1 διαφωνώ απολύτως, 2 διαφωνώ βασικά, 3 ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 συμφωνώ κατά βάση, συμφωνώ απολύτως και 5 δεν έχω γνώμη.

Ο σκοπός που ετέθη ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του προσανατολισμού της επιχειρηματικής διαδικασίας και της οργανωτικής επίδοσης. «Επιθυμούμε να γνωρίζουμε πως αντιλαμβάνεστε την οργάνωσή σας σε ότι αφορά στον τρόπο που εξυπηρετεί την εργασία που γίνεται. Σε κάθε ερώτημα καλείστε να απαντήσετε αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κλίμακα που επισυνάπτεται».

Τα ερωτήματα αφορούσαν τα εξής:

- ⇒ **Αποψη για τη διαδικασία** (Process View: PV)
- ⇒ **Εργασίες διαδικασιών** (Process Jobs: PJ)
- ⇒ **Διοίκηση και Συστήματα Μέτρησης Διαδικασιών** (Process Management and Measurement systems: PM)
- ⇒ **Ενδολειτουργική Δυναμική** (Interdepartmental Dynamics: ID)
- ⇒ **Διατομεακές Αντιθέσεις** (Interdepartmental Conflict: IC)
- ⇒ **Διατομεακές Αλληλεξαρτήσεις** (Interdepartmental Connectedness)
- ⇒ **Οργανωτική επίδοση** (Organizational Performance: OP)
- ⇒ **Μέτρα Κλίματος** (Measures of Esprit de Corps)
- ⇒ **Συνολική Επίδοση** (Overall Performance (5= άριστη, 1= πτωχή))

Παρελήφθησαν 240 απαντήσεις οι οποίες για την ανάλυσή τους κατεγράφηκαν σε μια βάση SPSS.

Ανάλυση

Για την εξατομίκευση των μέτρων BPO βάσει των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν έγινε χρήση διαφόρων τεχνικών και πιο συγκεκριμένα των εξής:

1. Επικρατούσα δειγματοληψία και μήτρα ενδοσυσχετίσεων
2. Συντελεστής Άλφα
3. Ανάλυση Παραγόντων

Με χρησιμοποίηση περιοριστικών τεχνικών οι συνιστώσες κάθε παράγοντα BPO μειώθηκαν σε πέντε μέτρα. Εκτιμήθηκαν οι συντελεστές Άλφα και έγινε επιλογή των τιμών 0,5 και άνω για όλες τις διαστάσεις του BPO (κριτήριο-στόχος αποδοχής: τιμές του Άλφα μεταξύ 0,6 και 0,7 (Churchill 1979)).

Δεδομένου ότι το BPO έχει πολλές εξοτιμικευμένες διαστάσεις ή συνιστώσες, εκτιμήθηκαν και εξετάστηκαν συντελεστές Άλφα για καθεμιά. Το τελικό έγκυρο εργαλείο ήταν η ανάλυση απλής παλινδρόμησης με τα εξής:

BPO με Διατομεακές Αντιθέσεις
BPO με Διατομεακές Αλληλεξαρτήσεις
BPO με Οργανωτική επίδοση
BPO με Μέτρα Κλίματος
BPO με Συνολική Επίδοση

Επίσης έγινε εκτίμηση πολυμεταβλητών παλινδρομήσεων του BPO και ανάλυση διακυμάνσεως.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στα εξής:

1. Τα μέτρα του BPO δείχνουν να έχουν πραγματική σημασία για τις επιχειρήσεις.
2. Όσο μεγαλύτερο είναι το BPO μιας επιχείρησης, τόσο μικρότερες είναι οι διατομεακές αντιθέσεις και τόσο μεγαλύτερη η διατομεακή αλληλεξάρτηση. Αυτό οδηγεί σε ομαλότερη επιχειρηματική λειτουργία.
3. Οργανισμοί με μεγαλύτερο BPO έχουν καλύτερες επιδόσεις και καλύτερη αίσθηση καλού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων σ' αυτούς. Οι εν λόγω οργανώσεις εμφανίζονται να είναι πιο υγιείς σε βραχυπρόθεσμο και σε μακροπρόθεσμο περυσκόπιο.

Τα αποτελέσματα αυτά καθώς και αυτά από πρόσθετη ανάλυση που διεξάγεται σχεδιάζεται να παρουσιαστούν το Μάιο του 2001 σε ένα συνέδριο με χορηγό την κυβέρνηση της Πολιτείας του Michigan.

4. Σχετική σημασία παραγόντων

Τα αποτελέσματα σε ότι αφορά στο ρόλο επιμέρους παραγόντων της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης χρειάζονται ειδική προσοχή στην ανάγνωση και ερμηνεία τους από τις εκθέσεις των σχετικών ερευνών. Διότι, ανακλύπουν μια σειρά από διαφορετικά προβλήματα, που είναι δυνατόν να δώσουν λαβή σε παρερμηνείες. Είναι γενικότερα γνωστό στη μέθοδο της δειγματοληψίας, ότι ανάλογα με τα

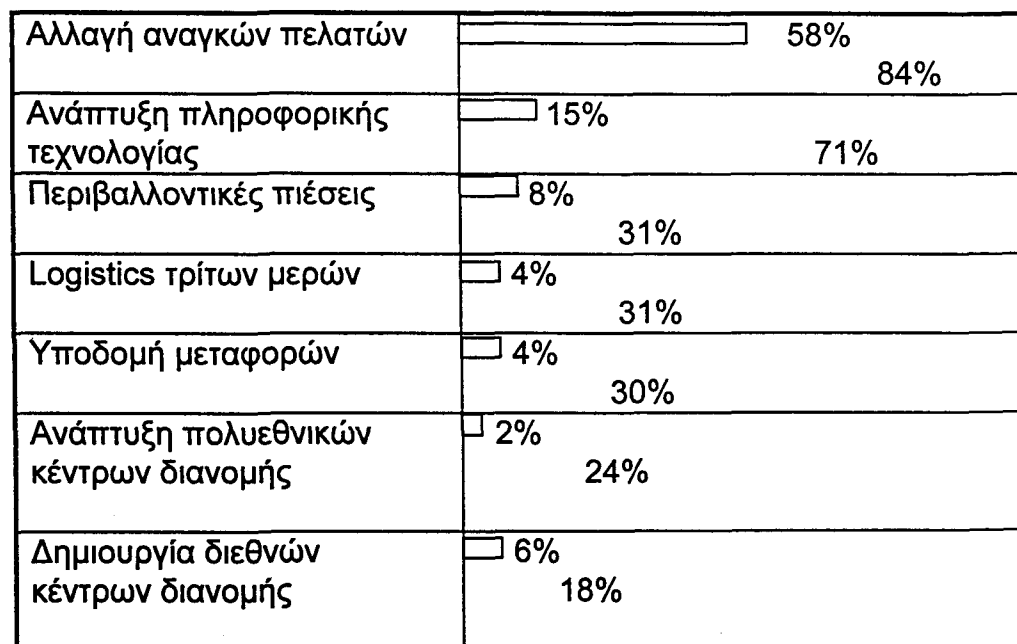
ερωτήματα που θέτονται είναι και οι απαντήσεις που λαμβάνονται, ότι τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται εξαρτώνται από τον τρόπο συλλογής και επεξεργασίας των απαντήσεων, κτλ. Άλλο φερειπείν οι κυριότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν τις προοπτικές, άλλο αν αυτοί οι παράγοντες έχουν επηρεάσει μέχρι τώρα τις αποφάσεις της διοίκησης των επιχειρήσεων και άλλο πόση επίδραση ασκήθηκε από τον καθένα στις μέχρι τώρα προσπάθειες αναμηχάνευσης των επιχειρήσεων. Οι σκέψεις αυτές θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη απ' αυτούς που σχεδιάζουν μια έρευνα, απ' αυτούς που επεξεργάζονται τις αποκρίσεις και παρουσιάζουν τα αποτελέσματά της και απ' αυτούς που καλούνται να τα σταθμίσουν και να τα αξιολογήσουν. Με τις σκέψεις αυτές γίνεται εδώ μια προσπάθεια για παρουσίαση των επιδράσεων των ερευνών που έχουμε αναφέρει στις προσπάθειες αναμηχάνευσης των επιχειρήσεων στο χώρο της ΕΕ:

1. Υπάρχει διαφοροποίηση ως προς τους κυριότερους παράγοντες που επηρέασαν τη λήψη απόφασης για επιχειρηματική αναμηχάνευση. Ο παράγων πρώτης προτεραιότητας ήταν η μείωση του κόστους (58% των περιπτώσεων) και επιτεύχθηκε μείωση του κόστους των logistics (84%), σύμφωνα με την έρευνα Β.
2. Ο κυριότερος παράγων που επηρέασε τις αποφάσεις για αναμηχάνευση, σύμφωνα με την έρευνα Α ήταν η αλλαγή των αναγκών της πελατείας (84%). Αυτό αναφέρεται σε όλες τις εταιρίες ανεξάρτητα από μέγεθος, κλάδο και γεωγραφική προέλευση της ιδιοκτησίας. Με βάση αυτό έχει διατυπωθεί η προοπτική ότι ο παράγων αυτός πρόκειται να είναι καθοριστικός στη διάρκεια της επομένης δεκαετίας. Ωστόσο, σύμφωνα με την έρευνα Β, η βελτίωση του επιπέδου υπηρεσιών ήταν δεύτερος παράγων στις αποφάσεις για αναμηχάνευση (34%), όπως και η ικανοποίηση της πελατείας που επιτεύχθηκε (64%).
3. Δεύτερος σημαντικός παράγων ήταν η εισαγωγή πληροφορικής τεχνολογίας, που επηρεάζει καθοριστικά την ανάπτυξη των Logistics από τις ευρωπαϊκές εταιρίες, σύμφωνα με την έρευνα Α. Η έρευνα Β αναφέρει ως τρίτο κατά σειρά παράγοντα στην ανάληψη πρωτοβουλιών για επιχειρηματική αναμηχάνευση την πείρα και την υπόληψη των προμηθευτών υπηρεσιών (20%).
4. Σημαντικός παράγων θεωρούνται οι οδικές μεταφορές από όλες τις εταιρίες και

από τις δύο έρευνες. Μόνο το ένα τέταρτο των εταιριών θεωρούν ως κριτικό παράγοντα το σιδηρόδρομο και μερικές κρίνουν ως σημαντικές τις λύσεις των πολυμέσων.

5. Μια σειρά από αρνητικούς παράγοντες ανέκυψαν στη φάση της εφαρμογής για το 60% των εταιριών. Οι κυριότεροι αρνητικοί παράγοντες προέκυψαν στη συνεργασία στην πληροφορική τεχνολογία (25%), στην έγκριση των εργαζομένων (22%), κτλ. Σημαντική αρνητική επίδραση υπήρξε στο ηθικό των εργαζομένων (37%).
6. Στο 66% των περιπτώσεων δεν υπήρξε επανακατάρτιση των εργαζομένων, πράγμα που έχει θεωρηθεί ως «έκπληξη» και ως απογοητευτική διαπίστωση.
7. Οι κυριότεροι τομείς στους οποίους έχει επιτευχθεί μείωση του κόστους είναι τα αποθέματα και οι αποθήκες υλικών και ετοιμών προϊόντων. Αντίθετα, οι υπηρεσίες στην πελατεία σημείωσαν αύξηση του κόστους σε περισσότερες από τις μισές εταιρίες. Εξ άλλου, τα μεταφορικό κόστος σημείωσε μείωση παρά τη μείωση του αριθμού των αποθηκών και την αύξηση των αποστάσεων των διαδρομών.
8. Αμφισβητούμενα είναι τα αποτελέσματα και από τις δύο έρευνες ως προς την ικανοποίηση από τις προμήθειες υπηρεσιών τρίτων. Παρόλα ταύτα συνεχίζει να υπάρχει ζωντανό ενδιαφέρον για τον παράγοντα της ποιότητας σε πανευρωπαϊκό επίπεδο και σε πολυεθνικές υπηρεσίες Logistics με προοπτική τη μελλοντική αύξηση του ρόλου των υπηρεσιών τρίτων (third party services) στο μέλλον.
9. Αυξανόμενο ενδιαφέρον επιδεικνύει η κοινή γνώμη στο φυσικό περιβάλλον, ασκώντας πιέσεις στις κυβερνήσεις και στις εταιρίες, κύρια σε εθνικό επίπεδο, που ποικίλει μεταξύ χωρών. Το ενδιαφέρον αυτό αφορά την ανακύκλωση των υλικών συσκευασίας, ακολουθούμενο από την κίνηση και τις ταχύτητες των μεταφορικών μέσων, τη φορολόγηση της ενέργειας και το μέγεθος και το βάρος των μεταφορικών μέσων.
10. Η πιο διαδεδομένη μορφή διανεμητικής δομής είναι μια αποθήκη για τις πρώην ανατολικές χώρες με περιορισμένο αριθμό περιφερειακών κέντρων στήριξης.

Μια ποσοτική έκφραση της σημασίας των παραγόντων που έχουν επηρεάσει τις εξελίξεις στη χρήση Logistics στην Ευρώπη δίνεται στο σχήμα 6.1.



□ ποσοστό των εταιριών που τον θεωρούν παράγοντα πρώτης σπουδαιότητας (το δεύτερο ποσοστό αφορά στις εταιρίες που περιλαμβάνει τον παράγοντα μεταξύ των τριών πρώτων).

Σχήμα 6.1 - Σημαντικότεροι παράγοντες της αναμηχάνευσης (P-E International Consulting, London, 1996)

5. Υπηρεσίες στους πελάτες

Το 58% των εταιριών θεωρούν ως παράγοντα πρώτης σπουδαιότητας τις ανάγκες εξυπηρέτησης των πελατών, ενώ στο 84% του συνόλου ο παράγων αυτός περιλαμβάνεται μεταξύ των τριών πρώτων. Οι υπηρεσίες στους πελάτες θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικός παράγων σε όλους τους παραγωγικούς κλάδους και σε όλα τα μεγέθη των εταιριών, ανεξάρτητα από την προέλευση της ιδιοκτησίας. Οριακά σημαντικός είναι ο παράγων αυτός στους κλάδους της πληροφορικής, των ειδών διατροφής και ποτών και στους κλάδους της χονδρικής.

Έχει βεβαιωθεί ότι ο κυριότερος παράγων του SCM σύρεται συνήθως από την

πελατεία και αυξάνεται η σημασία των συμβάσεων επιχειρηματικών συνεργασιών σε ορισμένους κλάδους. Τυπικά υπάρχει μια τάση μείωσης του επιπέδου των αποθεμάτων, πράγμα που διευκολύνει τις μικρότερες παραγγελίες, τις πιο συχνές παραδόσεις και την ταχύτερη ανταπόκριση στις παραγγελίες.

Ειδικότερα, το 87% των εταιριών έχουν κάνει αλλαγές στο σύστημα εξυπηρέτησης των πελατών ή προτίθενται να το πράξουν εντός τριετίας. Με την εγκατάσταση και χρήση Logistics γίνεται εφικτή η σύντμηση του κύκλου των παραγγελιών (order cycle time) μέχρι του σημείου που καλύπτεται το υψηλό κόστος της αεροπορικής μεταφοράς. Για το λόγο αυτό ερωτούνται οι πελάτες για την επιθυμητή χρονική διάρκεια. Σχεδόν το 60% των ροών (throughput) εκτιμάται από τις εταιρίες να παραδίδεται εντός διήμερου κύκλου, με 30% εντός της επόμενης ημέρας και σχεδόν 10% εντός της ίδιας ημέρας. Οι κλάδοι διατροφής και χονδρεμπορίου έχουν τους βραχύτερους κύκλους και οι κλάδοι των αυτοκινήτων και της μηχανουργίας έχουν κύκλους με τη μακρότερη διάρκεια, παρότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση. Υπάρχουν ακόμη σαφείς ενδείξεις ότι μεγαλύτεροι όγκοι παραγγελιών βρίσκουν ταχύτερη ανταπόκριση από ότι μικρότερες παραγγελίες.

6. Πληροφορική τεχνολογία

Για το 15% των εταιριών η πληροφορική τεχνολογία έχει αποτελέσει παράγοντα πρώτης σπουδαιότητας για τις ανάγκες εξυπηρέτησης των πελατών, ενώ στο 71% του συνόλου ο παράγων αυτός περιλαμβάνεται μεταξύ των τριών πρώτων. Η πρόοδος της πληροφορικής τεχνολογίας αποτελεί κύριο παράγοντα στην επέκταση της εφαρμογής των Logistics. Περίπου τρεις στις τέσσερις εταιρίες έχουν εγκαταστήσει πολυεθνικά ηλεκτρονικά συστήματα διαδικασιών Logistics και εννέα στις δέκα έχουν εισάγει EDI. Παρά ταύτα, οι προοπτικές για πλήρη χρήση και των δύο αναμένεται στο μέλλον.

Οι εταιρίες μεγάλου μεγέθους είναι πιθανότερο να εισάγουν πολυεθνικά συστήματα Logistics και EDI απ' ότι οι εταιρίες μικρού μεγέθους. Οι κλάδοι της αυτοκινητοβιομηχανίας, της μηχανουργίας και της ηλεκτρονικής είναι οι πιο ταχύτερα αναπτυσσόμενοι και αναμένεται ακόμη να αναπτυχθούν περισσότερο στο μέλλον.

7. Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Κυβερνήσεις και εταιρίες λαμβάνουν βαθμιαία και περισσότερο υπόψη θέματα του φυσικού περιβάλλοντος, σε ανταπόκριση σε αυξανόμενο κοινωνικό ενδιαφέρον. Σε σχέση με τα Logistics, υπάρχουν τρεις τομείς με ιδιαίτερη σημασία: οι μεταφορές, τα απόβλητα και η ανάπτυξη υποδομής.

Ειδικότερα, στον κλάδο των μεταφορών το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη φορολογία της ενέργειας -σημειωτέον ότι οι οδικές μεταφορές απορροφούν το 1/4 της ενέργειας που καταναλώνεται σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση- στην επιβολή αυστηρότερων ορίων ταχύτητας για φορηγά βαρέων φορτίων, σε αυστηρότερο έλεγχο των εκπομπών, περιορισμούς στο μέγεθος και στο βάρος των μεταφορικών μέσων, αυστηρότερους κανόνες ελέγχου στις μεταφορές επικίνδυνων ουσιών και κίνητρα για μετατόπιση από τις οδικές μεταφορές σε μεγαλύτερη χρήση του σιδηροδρόμου.

Στον τομέα της διάθεσης και ανακύκλωσης των αποβλήτων, επιδιώκεται η μείωσή τους και η αύξηση της ανακύκλωσης, με βελτίωση της συλλογής των ανανεώσιμων και ασφαλή απόθεση των μη ανανεώσιμων από αυτά.

Στην ανάπτυξη της υποδομής υπάρχουν περιορισμοί, λόγω απροθυμίας επιβολής κυρώσεων, δυσχερειών των επιχειρήσεων, διαφοροποίηση των τοπικών ελέγχων, κτλ.

8. Προμήθειες τρίτων

Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί μεγάλη αύξηση του εύρους των υπηρεσιών που προμηθεύονται από εταιρίες που προσφέρουν υπηρεσίες τρίτων. Η τάση αυτή προϋπήρχε επί πολλά χρόνια ιδιαίτερα στον κλάδο των μεταφορών, αλλά βαθμιαία έχει γίνει μετεξέλιξη σε επιχειρήσεις που προσφέρουν ολοκληρωμένες μεταφορικές και αποθηκευτικές υπηρεσίες που προσθέτουν αξία με τακτικές διαδικασίες και άλλες συστηματικές υπηρεσίες².

Ερωτήματα διατυπώνονται ως προς το ποιες Δευτερεύουσες Διαδικασίες (non-

core processes) συμφέρει να προμηθεύονται από τρίτους, σε ποια έκταση οι εταιρίες υπηρεσιών τρίτων είναι σήμερα σε θέση να ικανοποιούν επαρκώς τις ανάγκες των δυνητικών χρηστών, ποιος θα είναι ο μελλοντικός ρόλος τους, ποιες είναι οι υπηρεσίες και οι διευκολύνσεις που παρέχουν, κτλ.

Οι χρήστες που προμηθεύονταν υπηρεσίες από επιχειρήσεις διανομής σε εθνικό επίπεδο επί μακρόν στο παρελθόν ήταν γενικά ικανοποιημένοι, με σχεδόν το 1/3 να τις θεωρούν σαν πολύ καλές και μόνο ένα 3% να τις θεωρεί ως απόλυτα πτωχές. Αυτό συνεπάγεται ότι η επέκτασή τους οφείλεται βασικά στην προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών και πακέτων υπηρεσιών με καινοτομικές τεχνολογικές και οργανωτικές βελτιώσεις των υπηρεσιών που προσφέρονται, με αποτέλεσμα τη διεξόδυση των εταιριών διανομής σε υπερεθνικό επίπεδο (παράγων προσφοράς υπηρεσιών τρίτων). Αυτές προσφέρουν ικανοποιητικές υπηρεσίες τουλάχιστον στους μισούς χρήστες, και μόνο το 1/10 θεωρούν τις υπηρεσίες αυτές ως απαράδεκτα πτωχές.

Σημαντικά περιθώρια υπάρχουν ακόμη στην ανάπτυξη πανευρωπαϊκών δικτύων, δεδομένου ότι οι μεγάλες σε μέγεθος εταιρίες που είναι πιο σημαντικοί πελάτες, έχουν μεγαλύτερες ικανότητες να επιλέγουν υπηρεσίες τρίτων με υψηλές προδιαγραφές. Ειδικότερα, ο κλάδος της ηλεκτρονικής εξυπηρετείται περισσότερο από διεθνείς και περιφερειακές υπηρεσίες, ενώ οι εταιρίες μεταφορών και μηχανουργίας εξυπηρετούνται περισσότερο σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Εξ άλλου, οι υπηρεσίες μεταφορών θεωρούνται ικανοποιητικές σε εθνικό επίπεδο σε τέσσερις από πέντε εταιρίες, και πέφταν σε τρεις στις πέντε στις διεθνείς μεταφορές και στις υπηρεσίες αποθήκευσης και σε λιγότερο από τις μισές στις υπηρεσίες τακτικών διαδικασιών.

9. Παράγων κόστους

9.1. Αποτελέσματα εφαρμογών

Επειδή το κόστος, όπως έχουμε αναφέρει ήδη, έχει αποτελέσει ισχυρό κίνητρο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης για την ανάκτηση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας, ειδικό ενδιαφέρον έχει να δούμε πρώτον, πως έχει επηρεαστεί

το κόστος από την υλοποίησή του και σε ποιους τομείς αυτό μειώθηκε και σε ποιους αυξήθηκε και δεύτερο πως έχει χειριστεί το κόστος στα προγράμματα επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Γενικά, οι επισκοπήσεις σε επιχειρήσεις του εξωτερικού που έχουν εφαρμόσει ριζική αναμηχάνευση, επιβεβαιώνουν ότι έχει επιτευχθεί σημαντική συνολική μείωση του κόστους κατά τη φάση της ανασυγκρότησης με σκοπό την ανάκτηση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικότητάς τους στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999).

Οι τομείς στους οποίους έχει επιτευχθεί σημαντική μείωση κόστους είναι τα αποθέματα, η αποθήκευση, η μεταποίηση και τα υλικά. Οι επιδράσεις της αναδιάταξης των διαδικασιών και της μεταφοράς για την τελική παράδοση υπήρξαν σχετικά ουδέτερες. Το κόστος των υπηρεσιών στους πελάτες αυξήθηκε σε περισσότερες από τις μισές από τις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα, αν και δεν είναι γνωστό κατά πόσον αυτό ήταν αποτελεσματικό (cost effective).

Η μεγαλύτερη επίδραση υπήρξε στο κόστος των *αποθεμάτων*, δεδομένου ότι τα 3/4 των εταιριών δήλωσαν ότι πέτυχαν μείωση που στις εταιρίες μεγάλου μεγέθους είναι άνω του 90% και καμία δεν δήλωσε αύξηση. Οι μειώσεις υπήρξαν πιο σημαντικές στις εταιρίες βορειο-αμερικανικής προέλευσης και οι λιγότερες σε επιχειρήσεις προέλευσης Άπω Ανατολής. Μεγαλύτερο ποσοστό εταιριών που δήλωσαν ότι πέτυχαν μείωση του κόστους αποθεμάτων είναι στους κλάδους των αυτοκινήτων και της μηχανουργίας και το μικρότερο στο χημικό κλάδο.

Περισσότερες από τα 2/3 των εταιριών πέτυχαν μείωση του κόστους *αποθήκευσης* και οι περισσότερες από τις υπόλοιπες δήλωσαν αμετάβλητο κόστος. Οι μειώσεις του κόστους αποθήκευσης επεκτείνονται σε όλους τους κλάδους εκτός του κλάδου της χημικής βιομηχανίας, όπου πέτυχε μείωση του κόστους σχετικά μικρός αριθμός επιχειρήσεων. Εξ άλλου, οι εταιρίες μικρού μεγέθους έχουν μικρότερα οφέλη σε όρους μείωσης του κόστους αποθήκευσης, όπου δήλωσαν ότι το πέτυχαν μόνο οι μισές, ενώ σημαντικός αριθμός δήλωσαν ότι είχαν αύξηση του κόστους αποθήκευσης.

Παρόμοιες επιδράσεις σημειώνονται σε ότι αφορά στο κόστος της μεταποίησης, όπου τα 2/3 των εταιριών δήλωσαν ότι πέτυχαν μείωση του κόστους. Οι εταιρίες μικρού μεγέθους παρουσίασαν σχετικά μικρότερα επιτεύγματα, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό εταιριών που πέτυχαν μείωση του κόστους μεταποίησης είναι στον κλάδο τροφίμων και ποτών και στο χονδρεμπόριο. Και εδώ, οι μειώσεις του κόστους είναι πιο συχνές στις αμερικανικές εταιρίες και σε μικρότερη έκταση σε εταιρίες προέλευσης Άπω Ανατολής.

Σε ότι αφορά στο κόστος των υλικών σχεδόν τρεις στις πέντε εταιρίες δήλωσαν ότι πέτυχαν μείωση του κόστους και οι περισσότερες από τις υπόλοιπες δήλωσαν μη αξιόλογη μεταβολή.

9.2. Αναψηλάφηση του κόστους

Σε ότι αφορά στη σημασία και στα περιθώρια μείωσης του κόστους μέσω της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, παρατηρούνται τα εξής:

(α) Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, περίπου τα 2/3, δεν κάνουν αναλυτικό προϋπολογισμό κόστους της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 59).

(β) Το στοιχείο του κόστους βρίσκεται, όπως έχουμε επισημάνει ήδη, σε συνάρτηση και σε αλληλεξάρτηση με την ποιότητα, το χρόνο και τις επιδόσεις. Κατά συνέπεια, η χρήση αποσπασματικά του κόστους ως κριτηρίου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, οδηγεί σε μη σωστές επιλογές και στρατηγικές επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

(γ) Για τη σωστή χρησιμοποίηση του κριτηρίου του κόστους χρειάζεται ολοκληρωμένη μεθοδολογία κοστολόγησης από μηδενική βάση με άμεση προσέγγιση των πραγματικών επιχειρηματικών προβλημάτων, που έχει εφαρμοστεί στη μελέτη αυτή.

Σύμφωνα με την πραγματολογική προσέγγιση του θέματος «κόστος», αυτό αναλύεται σε δυναμικό περισκόπιο στα πλαίσια μιας ανατροφοδοτούμενης

διαδικασίας (feedback process) που θα πρέπει να σχεδιαστεί σε επίπεδο επιχείρησης. Υπάρχουν ωστόσο ορισμένα πλαίσια συλλογιστικής και τεχνικών κοστολόγησης που είναι χρήσιμο να αναφερθούν στη μελέτη αυτή.

9.3. Ανάλυση κόστους-οφέλους

Η ολική και δυναμική προσέγγιση του κόστους για την αναμηχάνευση των επιχειρήσεων στηρίζεται στο ότι ένας βασικός σκοπός της είναι η συνολική μείωση του κόστους και η αύξηση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας, μέσω της ακριβούς κατά το δυνατόν κοστολόγησης των προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία βοηθά τον εντοπισμό σε ποια από αυτά διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα και συνιστάται η εξειδίκευση της επιχειρηματικής μονάδας σ' αυτά. Η κερδοφορία κατά προϊόν ή υπηρεσία εκτιμάται κλασσικά ως διαφορά κόστους και εσόδων. Εναλλακτικά, είναι εφικτή η θεμελίωση συνδεσμολογίας κόστους - αναμενόμενων εσόδων, που στοιχειοθετεί τη λεγόμενη «ανάλυση κόστους- οφέλους» (cost-benefit analysis)³. Σύμφωνα με αυτήν, το πρόβλημα της κοστολόγησης είναι πολύπλοκο καθότι αποτελεί βάση στην κατάρτιση του προγράμματος επιχειρηματικού σχεδιασμού, λόγω δυσκολιών που αντιμετωπίζει η διατύπωση αξιόπιστων προβλέψεων για τη μελλοντική εξέλιξη του κόστους και των εσόδων συνολικά και από το κάθε προϊόν (υπηρεσία)⁴.

Η πρακτική χρησιμότητα της εφαρμογής BPR αυξάνει εφόσον στηριχτεί σε ουσιαστική «ανάλυση κόστους-οφέλους», με συνθήκες αβεβαιότητας(risk, uncertainty). Διότι, σε πλαίσια ανταγωνιστικών συνθηκών και δραστικών αλλαγών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της τεχνολογίας, το έργο του BPR συνοδεύεται με αβεβαιότητα και κινδύνους, εφόσον δεν διασφαλιστούν επαρκείς προϋποθέσεις για συνέχειά του.

Η βαρύτητα που δίνεται στον παράγοντα αυτό:

♦ Συντελεί στη συνειδητοποίηση και στην επαρκή αντίληψη της προσοχής που χρειάζεται η επιχειρησιακή έρευνα και ο σχεδιασμός, εν όψει των καταστροφικών επιπτώσεων που μπορεί να έχουν, όπως έχουμε αναφέρει, λάθη επιλογών στο BPR.

♦ Βοηθά στον αναπροσανατολισμό του ενδιαφέροντος σε ολοκληρωμένη ανάλυση του και προετοιμασία BPR, ως επενδυτικού επιχειρηματικού έργου (project) με συνθήκες αβεβαιότητας.

Η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος που συναρτάται με το BPR έχει ιδιαίτερη σημασία: καθότι η επιχειρηματική αναδιάρθρωση αποτελεί θέμα ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις και δεσμεύει συχνά σημαντικό όγκο κεφαλαιακών πόρων, σε τρόπον ώστε αν δεν προσεχτούν αρκετά οι επιλογές που θα γίνουν, ίσως να επισπευτεί η καταστροφή και αυτή θα είναι αρκετά πιο δαπανηρή (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 59).

Χρειάζεται λοιπόν εκτίμηση του πραγματικού εναλλακτικού κόστους (opportunity cost), για την επιλογή ανάμεσα στην ανάληψη ή στην αποφυγή ανάληψης του εγχειρήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, σε σχέση με άλλες διαθέσιμες τοποθετήσεις των μετόχων και της επιχειρηματικής ιδιοκτησίας. Στην τελευταία περίπτωση, η επιχείρηση θα συνεχίσει τις εργασίες της όσο αντέξει σε κερδοφορία και απασχόληση ίσως των εταίρων και μελών της οικογένειας της ιδιοκτησίας. Αντίθετα, εφόσον το μάνατζμεντ και η ιδιοκτησία λάβουν την απόφαση της εμπλοκής στο έργο της αναμηχάνευσης, αυτή θα πρέπει να στηριχτεί σε ολοκληρωμένη ποιοτική έρευνα και σχεδιασμό προκειμένου να τεθεί σε στέρεες κατά το δυνατόν βάσεις το έργο αυτό. Διότι, το κόστος θα αποβεί πράγματι αποτελεσματικό (cost-effective), εφόσον εφαρμοστούν μέθοδοι ολοκληρωμένης συνεκτίμησης του κόστους, των αναμενόμενων εσόδων και των κινδύνων που συνοδεύουν, προκειμένου να βοηθηθεί βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων (βλέπε τμήμα 10, παρακάτω). Κατά συνέπεια, το κόστος της προετοιμασίας συναρτάται με το αν το έργο αυτό «συμφέρει» να αναλυθεί εντός της επιχείρησης ή να ανατεθεί σε τρίτους (outsourcing), δηλαδή σε ειδικά γραφεία συμβούλων Μάνατζμεντ Logistics και BPR. Ο όρος «συμφέρει» έχει λοιπόν την έννοια όχι μονοδιάστατα το κόστος, αλλά σε συνδυασμό με τις προοπτικές εσόδων, αποδίδοντας το ποιοτικό στοιχείο της επιχειρηματικής έρευνας και του σχεδιασμού της επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης.

Ένα βασικό ερώτημα είναι το κατά πόσον είναι πάντοτε εφικτό το BPR σε όλα τα στάδια εντός των επιχειρήσεων (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999,

Robeson James F. & William C. Copacino, 1996). Αν ιδιαίτερα επικρατεί ο τύπος των ΜΜΕ και υπάρχει «έλλειμμα» επιχειρηματικής κουλτούρας και τεχνογνωσίας, η υπερβολή δεν αποτελεί τον καλύτερο οδηγό, με την έννοια ότι όταν μεταφορικά ο «ασθενής» μετατρέπεται σε «γιατρό», αυξάνεται ο κίνδυνος του «μοιραίου». Το ποιοτικό, ρεαλιστικό στοιχείο της ανάλυσης κόστους-οφέλους είναι η ανταλλακτική σχέση της επιλογής ανάμεσα σε επί πλέον κόστος και ποιότητα ή σε μικρότερο ονομαστικό κόστος και μεγαλύτερο κίνδυνο αποτυχίας.

Γενικότερα, η μονοδιάστατη βαρύτητα στο ονομαστικό κόστος, συγχέει το πολύπλοκο έργο της επιχειρηματικής έρευνας για την επιχειρηματική αναδιάρθρωση, με ορισμένα επαγγέλματα ατόμων με τα οποία συνεργάζεται η επιχείρηση, όπως ο λογιστής, ο φοροτεχνικός, ο δικηγόρος, κτλ. Σε παρόμοιες περιπτώσεις μειώνεται το κόστος της προετοιμασίας «επί χάρτου» και αυξάνει δυσανάλογα ο κίνδυνος σπατάλης και απώλειας κεφαλαίου.

Η αξιόπιστη εκτίμηση του κόστους της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης προϋποθέτει, ακόμη πιο συγκεκριμένα, διαχρονική χρηματοοικονομική ανάλυση ροών των αναμενόμενων επενδυτικών εκροών-εισροών, σε συνάρτηση με τους κινδύνους που τις συνοδεύει. Έτσι, η ανάλυση με συνθήκες κινδύνων ενσωματώνεται σε μια «εμπλουτισμένη» ανάλυση κόστους-οφέλους του BPR. Υπάρχει σ' αυτό διαθέσιμη εμπειρία και βιβλιογραφία του μάνατζμεντ έργων και των υποδειγμάτων επενδυτικών και χρηματοδοτικών επιλογών με συνθήκες αβεβαιότητας⁵.

9.4. Συστήματα κοστολόγησης

Η ολική προσέγγιση (integrated approach) του κόστους σε σχέση με τις προοπτικές της αποτελεσματικότητάς του, έχει σκοπό τη ριζική επαναθεώρηση του χειρισμού του κόστους, ως βελτίωσης της ποιότητας του έργου της αναμηχάνευσης, διεύρυνσης των δυνατοτήτων αύξησης της ανταγωνιστικότητας, πρόσθετων εσόδων, κτλ. Διότι, το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης είναι μια δαπανηρή και κατά κανόνα πολύ δαπανηρή υπόθεση, με προοπτική σημαντικά αποτελέσματα. Υπάρχει όμως η παγίδα επειδή η αναμηχάνευση έχει καθιερωθεί να θεωρείται ότι ακόμη περισσότερο πράξεις, που αποδίδονται ως αναμηχάνευση, θα φέρουν οπωσδήποτε

σχεδόν με βεβαιότητα θετικά αποτελέσματα, να μη θεωρείται πάντοτε απαραίτητος ο προϋπολογισμός (budgeting) του έργου της αναμηχάνευσης.

Η τακτική της αμέλειας της κοστολόγησης σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό και τη χρηματοδότηση του έργου της αναμηχάνευσης έχει στηριχτεί συχνά στην αναμονή ότι αυτή θα πετύχει και κατά συνέπεια θα επέλθουν πολλαπλασιαστικά συνεργικά αποτελέσματα, με βάση την ευρύτερη αναγνώριση ότι χωρίς αναμηχάνευση και βαθιές διαρθρωτικές αλλαγές προσαρμογής στο εντελώς νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, η επιχειρηματική μονάδα είναι οπωσδήποτε «καταδικασμένη». Η μεταπήδηση όμως εξ αυτού στο άλλο άκρο του να θεωρείται ως «πανάκεια» και να χρησιμοποιείται ως μοναδικό κριτήριο το κόστος, είναι επίσης επικίνδυνη. Ακόμη δε περισσότερο όταν η κοστολόγηση θεωρείται ως καθαρά τεχνική διαδικασία επιμερισμού και ως επαρκής για την επιχειρηματική αναμηχάνευση.

Χρειάζεται λοιπόν να συνειδητοποιηθεί ότι το θέμα του κόστους είναι διοικητικό και οι μάνατζερς να καταλάβουν ότι υπάρχουν κίνδυνοι «στρατηγικών λαθών» από πολύ δαπανηρές επιλογές χωρίς τον απαραίτητο σχεδιασμό και τη διοικητική επάρκεια με διδακτική και ελεγκτική διάσταση για αποτελεσματική υλοποίηση. Διαφορετικά, μη ολοκληρωμένες ενέργειες συντελούν στη δημιουργία σύγχυσης και λαθών λόγω παροχής στρεβλωμένων πληροφοριών (Cooper Robin and Robert S. Kaplan, 1998).

Για την υπέρβαση των προβλημάτων αυτών γίνεται πλέον λόγος για ανάγκη ολοκλήρωσης και για σύστημα κοστολόγησης ή για ολοκληρωμένο σύστημα κοστολόγησης (integrated cost system), προκειμένου να υπάρξει μόνιμο όφελος και χρηματοπιστωτικά αποτελέσματα (προβλήματα προϋπολογισμού και χρηματοδοτικής μόχλευσης)⁶. Διότι, με την πρόσβαση στην σύγχρονη τεχνολογία, δίνονται δυνατότητες χωρίς προηγούμενο χρηματοπιστωτικής και κοστολογικής πληροφόρησης στο μάνατζμεντ των επιχειρήσεων (EDI, ERP, τμήμα 3 κεφάλαιο 2). Ειδικότερα, το ERP δίνει πράγματι δυνατότητες ολοκληρωμένης προσέγγισης του κοστολογικού προβλήματος, στα πλαίσια όμως του επαρκούς σχεδιασμού και των προϋποθέσεων αποτελεσματικής υλοποίησής του (Cooper Robin and Robert S.

Kaplan, 1998).

Το «ολοκληρωμένο σύστημα κοστολόγησης» υπάγεται στην έννοια και τις αρχές της λεγόμενης «διοικητικής κοστολόγησης» (management costing). Η κοστολογική ολοκλήρωση σε επιχειρηματικό επίπεδο καλύπτει δυο «διοικητικά συστήματα κοστολόγησης» (managerial cost systems), όπως ονομάζονται: αφενός τα Λειτουργικά-Ελεγκτικά Συστήματα (Operational-Control Systems: OCS) και αφετέρου το Σύστημα Κοστολόγησης Δραστηριοτήτων (Activity Based Cost System: ABC). Η ανάγκη της κοστολογικής ολοκλήρωσης και συμπληρωματικότητας έχει προέλθει από το ότι το συμβατικό Λογιστικό Σύστημα καταγράφει και συσσωρεύει το κόστος των πωληθέντων προϊόντων και των αποθεμάτων στον ισολογισμό (balance-sheet) και στο λογαριασμό των αποτελεσμάτων χρήσεως (income-statement account). Τα καταγραφόμενα όμως αποτελέσματα δεν υπεισέρχονται αρκετά στις αιτίες που έχουν συντελέσει στην επέλευσή τους και δεν υποβοηθούν το μάνατζμεντ στην κατανόηση και στη βελτίωση των επιχειρηματικών λειτουργιών.

Τα Λειτουργικά-Ελεγκτικά Συστήματα και η λειτουργική-ελεγκτική κοστολόγηση (operational-control costing) που υπάγεται σ' αυτά, έχουν σκοπό να προσφέρουν στο μάνατζμεντ έγκαιρη, ακριβή και εξατομικευμένη πληροφόρηση για στήριξη των προσπαθειών συνεχών επιχειρηματικών βελτιώσεων. Το λειτουργικό σύστημα κοστολόγησης, με αντικείμενο τον υπολογισμό και έλεγχο του κόστους έχει αποδέκτη τη διοίκηση στην προσπάθειά της για βέλτιστη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Διαφοροποιείται με το λογιστικό σύστημα (bookkeeping/accounting), που έχει έργο την καταγραφή όλων των επιχειρηματικών συναλλαγών βάσει του διπλογραφικού συστήματος με κατάταξη σε κατηγορίες βιβλίων και στοιχείων (παραστατικών), σύμφωνα με τη νομοθεσία (Κώδικας Βιβλίων και Στοιχείων στη Χώρα μας).

Ωστόσο, τα Λειτουργικά-Ελεγκτικά Συστήματα ονομάζονται και «Λειτουργικά Εκπαιδευτικά και Ελεγκτικά Συστήματα» (Operational Learning and Control Systems), αποδίδοντας την κρίσιμη σπουδαιότητα της εκπαιδευτικής, διδακτικής και διοικητικής-ελεγκτικής διάστασής τους. Το σύστημα λοιπόν της σύνθετης «διοικητικής κοστολόγησης» έχει ήδη ευρεία εφαρμογή σε επιχειρήσεις του εξωτερικού, και σε θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Οι ελληνικές

Επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει βαθμιαία να υιοθετούν τη νέα αυτή διοικητική φιλοσοφία της αναμηχάνευσης.

Τα Λειτουργικά-Ελεγκτικά Συστήματα περιέχουν χρηματοπιστωτικά στοιχεία για το κόστος των επιχειρηματικών πόρων, αλλά λαμβάνουν υπόψη και μη χρηματοπιστωτικά στοιχεία όπως σχετικά με τις κυκλικές εξελίξεις, τα μειονεκτικά, τα άχρηστα, κτλ. Είναι δυνατόν να παρέχονται σε ημερήσια βάση, ακόμη και για κάθε παρτίδα και να προσφέρουν χρήσιμη πληροφόρηση για την ποιότητα, την αποδοτικότητα και την ανατροφοδότηση των διαδικασιών που έχουν συντελέσει στις εξελίξεις.

Το Σύστημα της ABC κοστολόγησης καταρχήν προσφέρει στρατηγική κοστολογική πληροφόρηση για τις υποκείμενες επιχειρηματικές συνθήκες και τις διαγραφόμενες προοπτικές και δυνατότητες. Με την ολοκλήρωση της κοστολόγησης διευκολύνεται η αντίληψη του συστήματος ABC που θεωρείται ως ανταποκρινόμενο στις ανάγκες της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Η διαφοροποίηση μεταξύ τους κάνει δύσκολη μια ενιαία προσέγγιση και συνιστά προσεκτικό σχεδιασμό σε πελατειακό επίπεδο (customization) (Cooper Robin and Robert S. Kaplan, 1998).

9.5. Σύστημα κοστολόγησης ABC

Το Σύστημα Κοστολόγησης Δραστηριοτήτων (Activity Based Costing: ABC) πρέπει να κατανοηθεί ότι υπάγεται στο ολοκληρωμένο «διοικητικό σύστημα κοστολόγησης» που ως τέτοιο ανταποκρίνεται στενότερα στις ανάγκες της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Πρόκειται λοιπόν για «σύστημα» και όχι απλά για «μέθοδο» κοστολόγησης, που προσφέρει μεν τεράστιες δυνατότητες με τη σύγχρονη τεχνολογία, αλλά αποτελεί και πρόκληση εσπευσμένης προσφυγής σ' αυτό ως «πανάκειας», αν δεν ενταχθεί προσεκτικά σε ορισμένα πλαίσια οργανωτικών και διοικητικών διαρρυθμίσεων, δηλαδή χωρίς συνύπαρξη σε περιβάλλον φιλικό στην επιχειρηματική αναμηχάνευση. Γι' αυτό και αναπτύχθηκε στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, παράλληλα με τη ριζική επιχειρηματική αναμηχάνευση για την προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Όπως έχει σημειωθεί, το BPR περιλαμβάνει ριζική αναδιοργάνωση από τις κλασσικές επιχειρηματικές λειτουργίες

σε διαδικασίες και δραστηριότητες που συνδέονται με κέντρα εσόδων, μέσω μετασχηματισμού και αναδιοργάνωσης. Ωστόσο, το πρόβλημα είναι καταρχήν τεχνικό, δηλαδή εκτίμησης και επιμερισμού του συνολικού κόστους μιας εταιρείας με σωστή αποτύπωση, ανάλυση και ανασύσταση των μεθόδων επιμερισμού του κόστους των διαδικασιών, με σκοπό την ορθολογική κοστολόγηση των προϊόντων, πελατών, καθώς και υπηρεσιών. Η επαρκής όμως αντίληψη της κοστολόγησης ABC, συνδέεται και με την κατάλληλη οργάνωση και διαχείριση της παρακολούθησης και του ελέγχου του, προκειμένου να υποβοηθήσει στη βελτίωση των διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης από το επιχειρηματικό μάνατζμεντ (Cooper Robin and Robert S. Kaplan, 1998).

Το Σύστημα ABC έχει διαφορετικό ορισμό του κόστους από το Λειτουργικό-Ελεγκτικό Σύστημα, δεν έχει ακριβώς τους ίδιους σκοπούς και δεν χρησιμοποιεί τις ίδιες με αυτό εισροές (βλέπε πίνακα 5.1). Ειδικότερα, το τελευταίο περιλαμβάνει τις πραγματικές δαπάνες που έχουν συντελεστεί σε ένα «κέντρο ευθύνης» και αντανακλά τα κόστη που μπορούν να επηρεαστούν από εργαζόμενους.

Αντίθετα, το Σύστημα ABC αθροίζει τους πόρους και τα συνολικά κόστη από πολλαπλά κέντρα κόστους και ευθύνης, για συγκεκριμένο σκοπό, π.χ. για την απόκτηση ενός νέου πελάτη. Έχει επομένως ευρύτερο αντικείμενο και επιπλέον δεν χρησιμοποιεί πραγματικά στοιχεία αλλά πρότυπους (standard) βαθμούς και εκτιμήσεις.

	Λειτουργικό Σύστημα	Σύστημα ABC
Γενικός Σκοπός	Παρέχει πληροφόρηση για την ανατροφοδότηση (χρηματοπιστωτική και μη), την αποδοτικότητα των διαδικασιών και τις επιδόσεις κατά κέντρα ευθύνης.	Επιτρέπει στο ανώτερο μάνατζμεντ να αξιολογεί την κερδοφορία, προϊόντα, πελάτες, με εκχώρηση κόστων βασισμένων στους πόρους ολόκληρης της επιχείρησης. Μετρά το κόστος δραστηριοτήτων και διαδικασιών και τη χρήση της παραγωγικής δυναμικότητας.
Κόστος των πόρων που χρησιμοποιούνται	Πραγματικό	Πρότυπο

Συχνότητα ενημέρωσης	Συνεχόμενη	Περιοδική (4μηνιαία, 6μηνιαία ή ετήσια), σύμφωνα με τις αλλαγές που συμβαίνουν.
Απαιτήσεις μετρήσεων	Υψηλή ακρίβεια	Επάρκεια εκτιμήσεων. Περισσότερη ακρίβεια όταν συμβαίνουν αλλαγές κόστους.
Πεδίο του συστήματος	Κέντρα ευθύνης	Όλη η εφοδιαστική αλυσίδα
Ορισμός κόστους	Καταγεγραμμένες πραγματικές δαπάνες	Κόστος των πόρων πρότυπων δραστηριοτήτων βάσει «οδηγών» που λαμβάνουν υπόψη και την αχρησιμοποίητη παραγωγική δυναμικότητα.
Μεταβλητότητα	Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα σταθερά και μεταβλητά έξοδα	Η μεταβλητότητα όχι κεντρικό χαρακτηριστικό. Η διοίκηση σχεδιάζει προϋπολογισμό, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις μεταβλητές κόστους που εναρμονίζει την προσφορά με τη ζήτηση πόρων.

Πίνακας 6.1 - Διαφορές Συστημάτων Λειτουργικής Κοστολόγησης και Κοστολόγησης Δραστηριοτήτων

Έχει έτσι επαρκώς αποσαφηνιστεί ότι το θέμα της ABC κοστολόγησης δεν είναι μηχανιστικό όπως παρανοείται συχνά, αλλά συναρτάται με ολόκληρο το φάσμα του έργου του BPR. Διότι, κατά την κοστολόγηση ως διαδικασία, είναι δυνατόν να αποκαλυφθούν στοιχεία που να συντελέσουν σε ορισμένη επαναθεώρηση του αρχικού σχήματος των διαδικασιών που είχαν προεπιλεγεί. Με άλλα λόγια, η κοστολόγηση του BPR, αποτελεί οργανικό στοιχείο του σχεδιασμού και της υλοποίησής του ως συνεχόμενης διαδικασίας, αντίθετα από τη συμβατική τεχνική βάσει του λογιστικού συστήματος σχεδίου και κατόπιν της κοστολόγησης⁷.

Το σύστημα της ABC κοστολόγησης επιτυγχάνει αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογικών δυνατοτήτων⁸ για:

- (1) την απαραίτητη συχνότητα των προβλέψεων, της συνεχούς παρακολούθησης και αξιολόγησης της εξέλιξης του κόστους κατά προϊόν και κατά πελάτες,
- (2) τη συχνότητα των ελέγχων και της ακρίβειας των ανοχών αποκλίσεων,
- (3) τη συνεχή ενημέρωση των υπολοίπων των αποθεμάτων,
- (4) τη συχνή επαναθεώρηση των αποθεμάτων ασφαλείας βάσει των ποσοτήτων των παραγγελιών

- (5) τη στενή παρακολούθηση και επίσπευση των αντικαταστάσεων ώστε να μειώνεται ή να ελαχιστοποιείται ο χρόνος παράδοσης και
- (6) τη έγκαιρη λήψη διορθωτικών παρεμβάσεων.

Επιπλέον, με την κατάρτιση προϋπολογισμού δραστηριοτήτων (activity based budgeting) ως διαδικασία, διευκολύνεται ο μετασχηματισμός των σταθερών σε μεταβλητά έξοδα, η αναστροφή των «δεσμευμένων πόρων» της επιχείρησης στο λειτουργικό σύστημα ελέγχου, και η ολοκλήρωση με το σύστημα της ABC κοστολόγησης⁹.

9.6. Δράσεις και διαδικασίες

Η κοστολόγηση ABC αναφέρεται σωστά στις δραστηριότητες που ταυτίζονται με όλες τις διαδικασίες της ολοκληρωμένης επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και του BPR και όχι με περιορισμό του ενδιαφέροντος σε ορισμένες διαδικασίες (processes), σύμφωνα με το κριτήριο του Pareto. Διότι, με την έννοια της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας, η πορεία του «επιχειρηματικού πλοίου» συνεξαρτάται από όλες τις διαδικασίες και από τις δραστηριότητες (activities) που περιλαμβάνουν και ακόμη πιο λεπτομερειακά από τις διάφορες δράσεις ή ενέργειες (actions) ή βήματα (steps), που αναλύονται αυτές.

Παρουσιάζεται λοιπόν όχι σπάνια ορισμένη παρανόηση, από άγνοια ή βραχύ χρονικό ορίζοντα, σε σχέση με τον ολοκληρωμένο χαρακτήρα της κοστολογικής διαδικασίας. Διότι, σύμφωνα με αυτόν, το παραγωγικό επιχειρηματικό αποτέλεσμα στηρίζεται σε ένα πλέγμα από αλληλεξαρτώμενες και επομένως ισόβαθμης σημασίας δραστηριότητες [σε μια ακολουθία: εισροές-διαδικασίες-εκροές (input-process-output)], που αποτελούν μονάδες πνευματικού ή φυσικού έργου, ως υποδιαίρεση της διαδικασίας που παράγει συγκεκριμένο έργο. Η διαδικασία σαν μια σειρά δράσεων, επιδιώκει το μετασχηματισμό επιχειρηματικών εισροών σε εκροές.

Η κατανόηση των δραστηριοτήτων/βημάτων, σε αντιπαράθεση από τις συμβατικές λειτουργίες/εργασίες, είναι απαραίτητη για τη δομή των επιχειρηματικών διαδικασιών (process structure). Αυτή ορίζεται σε όρους δραστηριοτήτων, βημάτων, εισροών, εκροών και κινήτρων (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 108-9). Τα

βήματα αποτελούν περαιτέρω υποδιαίρεση των δραστηριοτήτων. Τα κίνητρα αποτελούν εισροές που έχουν προέλευση εκτός της διαδικασίας και κινητοποιούν μια δραστηριότητα.

Ο εντοπισμός και η εξατομίκευση των δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για την αλλαγή μιας κατάστασης και της έκτασης που δημιουργεί αξία η καθεμιά, δείχνει το κατά πόσο η καθεμιά συμβάλει στην ικανοποίηση των επιθυμιών ή των αναγκών των πελατών. Οι δραστηριότητες που προσθέτουν αξία έχουν συνήθως τρία χαρακτηριστικά: συμβάλλουν στην εκπλήρωση κάτι που έχει ενδιαφέρον για τον πελάτη, αλλάζουν την οντότητα και ενεργούν για πρώτη φορά. Περίπου 2/3 των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων έχουν εσωτερική διοικητική υφή και μόλις το 1/3 είναι προσθετικές αξίας (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 90-1).

Με τη δομή των διαδικασιών και τον εντοπισμό των πιο κρίσιμων από αυτές που δημιουργούν αξία, συναρτάται η δυναμική των ροών μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει υποδιαδικασίες, μια μήτρα εισροών/εκροών και τη διαχρονική αλληλουχία τους (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ. 110-23).

Η ολοκληρωμένη προσέγγιση του προβλήματος κοστολόγησης διευκολύνει την επίτευξη μείωσης του κόστους, σε συνδυασμό με την ποιότητα των υπηρεσιών και την ταχύτητα εκτέλεσης των παραγγελιών, κτλ, συντελώντας σε βελτίωση της θέσης μιας εταιρίας στην ανταγωνιστική αγορά.

Η μεθοδολογία του ABC χαρακτηρίζεται από τις δυνατότητες που δίνει η σύγχρονη τεχνολογία για «ολοκληρωμένο σύστημα κοστολόγησης», με παράλληλη λεπτομέρεια σε επίπεδο ομάδων πελατών και προϊόντων (κόμβοι ABC), και κάποιου συγκεκριμένου προϊόντος σε κάποιο συγκεκριμένο πελάτη (δυνατότητες παρακολούθησης της κερδοφορίας σε αποομαδοποιημένο επίπεδο). Επιπλέον καθίσταται δυνατή η ανάλυση του κόστους, σε κόστος που οφείλεται στο προϊόν και σε κόστος που οφείλεται στον πελάτη. Ωστόσο, υπάρχουν κίνδυνοι παρανοήσεων και λαθών που αν δεν ξεπεραστούν, προτιμότερο είναι να εγκαταλείπεται η φιλοδοξία για «ολοκληρωμένο σύστημα κοστολόγησης» (Cooper Robin and Robert S. Kaplan, 1998).

Με την υπέρβαση της άγνοιας και των κινδύνων «στρατηγικών λαθών» διευκολύνεται ο υπολογισμός ή προϋπολογισμός των επιπτώσεων, θετικών ή αρνητικών, που θα προκύψουν από μία δεδομένη παρέμβαση. Υποστηρίζονται επομένως αναλύσεις ευαισθησίας του τύπου what-if, κάτι που προσφέρει ιδιαίτερα χρήσιμο πληροφοριακό υλικό στη διοίκηση για τη λήψη σχετικών αποφάσεων. Ειδικότερα, προσφέρεται τεκμηρίωση στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάθεση μέρους των δραστηριοτήτων σε τρίτους (façon), στην περίπτωση βέβαια που αυτό θα αποφέρει κέρδη: π.χ. διανομή μέσω συνεργατών, αντιπρόσωποι για παραγγελιοληψία, κ.λ.π.

Επίσης, κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις μπορεί αν είναι επιθυμητή η ανάληψη παροχής υπηρεσιών για λογαριασμό τρίτων, που επίσης ενδέχεται να αποφέρει κέρδη στην εταιρεία. Φυσικά απαιτείται η σωστή αναδιοργάνωση για τον περιορισμό του κόστους των αντίστοιχων υπηρεσιών-δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να μπορούν να προσφερθούν σε ανταγωνιστική τιμή και με κέρδος για την εταιρεία.

Για την ακριβέστερη και συστηματικότερη παρακολούθηση, ανάλυση και έλεγχο του συνολικού κόστους της εταιρείας, έχει γίνει μία αναγνώριση-οριοθέτηση ορισμένων διαδικασιών (processes) καλύπτοντας τις δραστηριότητες της εταιρείας. Η οριοθέτηση αυτή γίνεται σύμφωνα με τις πλέον σύγχρονες αντιλήψεις και πρακτικές οργάνωσης. Πρόκειται για διαδικασίες που διαπερνούν τις λειτουργίες (functions) της παραδοσιακής οργανωτικής δομής και είναι ουσιαστικά σύνολα δραστηριοτήτων (activities), που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους, και κάνουν χρήση κοινών πόρων (resources) για την υλοποίησή τους.

Στους στόχους της κοστολόγησης ανήκει, όπως έχει γίνει ήδη σαφές, κατ' αρχήν η συστηματική και ορθολογικότερη παρακολούθηση και έλεγχος των διαφόρων στοιχείων κόστους που απορροφά η εταιρεία κατά τη δραστηριοποίησή της. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η παροχή της απαιτούμενης πληροφόρησης στη Διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων αναδιοργάνωσης προς την κατεύθυνση αύξησης της κερδοφορίας, με ταυτόχρονη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας, αύξηση του μεριδίου αγοράς και διεξόδυση σε νέες, ίσως και διαφορετικές αγορές.

Τα ανωτέρω δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς την υποστήριξη και την

εκμετάλλευση της σύγχρονης τεχνολογίας της Πληροφορικής. Οι δομές των δεδομένων που απαιτούνται και οι μεθοδολογίες που ακολουθούνται σχεδιάζονται με γνώμονα την κατά το δυνατό μικρότερη εξάρτηση από τον ανθρώπινο παράγοντα, μέσω της αυτοματοποιημένης συλλογής, καταγραφής, και επεξεργασίας των διαφόρων δεδομένων από το προσωπικό. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται όσο είναι δυνατό, η καλύτερη εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων των προσπάθειών και του αντίστοιχου κόστους επένδυσης, τόσο σε εξοπλισμό όσο και σε ανθρώπινη εργασία στελεχών (εσωτερικών και εξωτερικών). Η μελέτη μπορεί να αφορά μια μητρική εταιρία συμμετοχών και να επεκτείνεται και στις θυγατρικές εταιρείες ενός ομίλου, με αντίστοιχες μελέτες σε μικρή κλίμακα και μόνο όπου απαιτείται για την υποστήριξη της αναμηχάνευσης των διαδικασιών Logistics που θέλουν.

9.7. Κριτήρια επιμερισμού του κόστους

Οι διαδικασίες αναμηχάνευσης και οι διάφορες δραστηριότητες χρησιμοποιούν πόρους οι οποίοι έχουν κόστος. Δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ότι η κοστολόγηση χρειάζεται επαρκή αντίληψη των κανόνων, της ορολογίας, των μεθόδων και των κριτηρίων επιμερισμού του έμμεσου κόστους ανάμεσα σε επιμέρους διαδικασίες, κτλ. Πιο συγκεκριμένα, όλα τα κόστη της εταιρείας (άμεσα, άμεσα επιμεριστέα, overheads κ.λ.π.) θα κατευθυνθούν σε προϊόντα και σε πελάτες που αποφέρουν έσοδα, με χαρακτηρισμό τους σαν:

⇒ Κόστη προς επιμερισμό του ABC

⇒ Άμεσα (direct), δηλ. χωρίς επιμερισμό μέσω ABC

Μετά την ακριβή εξατομίκευση και οριοθέτηση των διαδικασιών/φάσεων λειτουργίας της εταιρείας και των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα σε κάθε διαδικασία, ακολουθεί ο επιμερισμός των πόρων στις δραστηριότητες (first stage allocation). Αυτό γίνεται μέσω συντελεστών επιμερισμού πόρων ή «οδηγοί πόρων» (resource drivers) που συνθέτουν ένα πίνακα επιμερισμού. Μέσω του επιμερισμού, κατανέμονται και επανασυγκεντρώνονται τα κόστη των πόρων στα κόστη των δραστηριοτήτων. Οι «οδηγοί πόρων» είναι σε σταθερά ποσοστά, όσο αυτό είναι δυνατό, ώστε να μην απαιτείται η συμπλήρωση κάποιων περιοδικών εντύπων

καταγραφής από το προσωπικό της επιχείρησης, παρά μόνο η ενημέρωση/αλλαγή των ποσοστών αυτών από τους υπευθύνους των διαδικασιών, αν και όταν υπάρξει ανάγκη. Έτσι εξασφαλίζεται η επίγνωση της ακρίβειας των δεδομένων, ενώ παράλληλα δεν επιβαρύνεται το προσωπικό με επιπλέον φόρτο εργασίας.

Με βάση την εξατομίκευση, αναγνώριση και επιλογή των δραστηριοτήτων σε κάθε διαδικασία, καθώς και τη συσσώρευση του κόστους αυτών, το επόμενο δεύτερο βήμα επιμερισμού (second stage allocation) αφορά στον επιμερισμό κάθε δραστηριότητας σε ομάδες ή ακόμη και σε εξατομικευμένα προϊόντα ή πελάτες ως αντικείμενα κόστους (cost objects), όπου θα επιμεριστεί το συνολικό κόστος της συγκεκριμένης δραστηριότητας. Ο επιμερισμός γίνεται με τους λεγόμενους «οδηγούς κόστους» (cost drivers), που χρειάζονται σημαντική προετοιμασία για την κατά το δυνατόν ρεαλιστική εκτίμησή τους. Η καταγραφή της κατάστασης των cost drivers στο μηχανογραφικό σύστημα απαλλάσσει το προσωπικό με κοπιώδεις πράξεις και επιπλέον φόρτο εργασίας. Βέβαια μεταξύ ακρίβειας και πολυπλοκότητας, στο σχεδιασμό δίνεται περισσότερο βάρος στην μικρότερη πολυπλοκότητα, στη λειτουργικότητα και στην ευκαμψία αναπροσαρμογών, παρά στην απόλυτη ακρίβεια.

Μέσα από την όλη προσέγγιση ανάλυσης και ελέγχου του κόστους ABC είναι εφικτός και επιθυμητός ο διαχωρισμός της επιβάρυνσης κόστους σε προϊόντα και σε πελάτες. Είναι δυνατόν, εναλλακτικά, να επιλεγεί και άλλος τρόπος επιμερισμού, αν αυτό κριθεί αναγκαίο.

Μια δραστηριότητα για επιμερισμό σε πελάτες χαρακτηρίζεται από το εύρος αναφοράς (ομάδα cost objects). Κάθε δραστηριότητα έχει ένα «οδηγό κόστους» που αποδίδει σε κάθε «αντικείμενο κόστους» μία τιμή που σχετίζεται με τη φύση της. Δηλαδή, το κόστος κάποιας δραστηριότητας είναι δυνατό να επιμερίζεται σε μια ομάδα πελατών (π.χ. σε όσους ανήκουν σε κάποια γεωγραφική περιοχή) και σε ομάδα ΑΦΜ, (π.χ. σε όλα τα ΑΜΦ που χαρακτηρίζονται σαν S/M).

Με βάση τα ανωτέρω για κάθε κατηγορία πελατών i που περιλαμβάνεται στη συγκεκριμένη ομάδα επιμερισμού, καθορίζεται ορισμένη τιμή x_i του αντίστοιχου «οδηγού κόστους». Το ποσοστό του κόστους της δραστηριότητας $A1A.1$ ($SA1.1$) που θα εκχωρηθεί στην ποσότητα i είναι ίσο με:

S1A.1*x/Σx₁

Ενεργώντας ως ανωτέρω για κάθε δραστηριότητα μιας διαδικασίας, καταλήγουμε να έχουμε για κάθε κατηγορία προϊόντων τη συνεισφορά κόστους από κάθε διαδικασία (και από κάθε δραστηριότητα μιας διαδικασίας), όπως επίσης και για κάθε κατηγορία πελατών τη συνεισφορά κόστους από κάθε διαδικασία (και από κάθε δραστηριότητα μιας διαδικασίας).

Τα απαραίτητα στοιχεία συλλέγονται βάσει προσωπικών συνεντεύξεων και εκτιμήσεων για τα ποσοστά κατανομής του χρόνου τους σε κάθε δραστηριότητα (π.χ. Προϊστάμενοι, Διευθυντές, κ.λ.π.). Σε περιπτώσεις τύπων κόστους όπου η εργασία είναι αρκετά τυποποιημένη γίνονται χρονομετρήσεις με τη μέθοδο της καταγραφής ή της δειγματοληψίας, με το ειδικευμένο προσωπικό του Συμβούλου. Ανάλογες χρονομετρήσεις γίνονται και στο κύκλωμα της παραγγελιοληψίας και γενικότερα της υποστήριξης των πελατών από πωλητές (κόστος πελατών). Σε ορισμένες περιπτώσεις τα ποσοστά συμμετοχής των «οδηγών πόρων» προκύπτουν με κατάλληλη τροποποίηση του πληροφοριακού συστήματος (π.χ. απασχόληση παραγγελιοληπτών). Ειδικότερα, χρονομετρήσεις γίνονται για το κόστος των συλλογών (Pickers), των αποθηκάρων, διανομής. Τέλος, ορισμένα κόστη (π.χ. αποσβέσεις, γενικά διοικητικά έξοδα) κατανέμονται στις αντίστοιχες δραστηριότητες με βάση κάποιους συντελεστές που καθορίζονται από στελέχη της εταιρείας. Αναλυτικά στοιχεία σχετικά με τη συγκέντρωση και επεξεργασία τους, τις χρονομετρήσεις του όλου κυκλώματος Logistics εντάσσονται σε χωριστό υποέργο.

9.8. Αυτοματοποίηση του μηχανογραφικού συστήματος

Όπως είπαμε, η κοστολόγηση αποτελεί μια διαδικασία συνεχούς παρακολούθησης της εξέλιξης του κόστους. Απαραίτητη κατά συνέπεια είναι η εγκατάσταση και λειτουργία ενός νέου μηχανογραφικού συστήματος από την εταιρεία. Αυτό θα έχει άμεση και συνεχή τροφοδότηση με τα απαραίτητα δεδομένα (input data) εισόδου, όσο και η εξαγωγή και βέλτιστη αξιοποίηση των αντίστοιχων αποτελεσμάτων ελέγχου του κόστους.

Η τεχνική του επιμερισμού του κόστους κατά διαδικασία και δραστηριότητα και η αναπροσαρμογή του μηχανογραφικού συστήματος, θα στηριχθούν σε συγκεκριμένα κριτήρια επιμερισμού του κόστους.

Σημειωτέον ότι η μελέτη του θέματος της κοστολόγησης σε επίπεδο επιχείρησης, μέσω της ευαισθητοποίησης που θα προκαλέσει, μπορεί να ενθαρρύνει σε συνεχή μελέτη και βελτίωση του συστήματος κοστολόγησης, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της εταιρείας, τόσο βραχυπρόθεσμα (short-term), όσο και μακροπρόθεσμα (long-term).

9.9. Φάση υλοποίησης

Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας και μετά την ολοκλήρωση του αρχικού, αλλά συνολικού σχεδιασμού της κοστολόγησης, γίνονται κάποιες μικροαλλαγές και τελικές διορθώσεις με τη συνεργασία των στελεχών της εταιρείας, ώστε να προκύψει το τελικό σύστημα ABC.

Θα πρέπει ακόμη να αναφερθεί ότι λόγω της φύσης του έργου της αναμηχάνευσης, δεν είναι δυνατή η υλοποίηση του χωρίς την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού και των στελεχών της εταιρείας. Η πίστη τους στα αποτελέσματα του έργου και η υποστήριξη τους κατά τη διάρκεια της υλοποίησης χαρακτηρίζεται άκρως ουσιαστική και αποτελεσματική.

Η μεθοδολογία ABC θέτει σαν προϋπόθεση τη διαθεσιμότητα πλήθους στοιχείων τόσο κοστολογικά, όσο και ποσοτικά γενικότερα που αφορούν στα επίπεδα δραστηριότητας των επιμέρους διαδικασιών.

10. Πρόβλημα επιδόσεων του BPR

10.1. Φύση και κύριες επιπτώσεις

Η επίδοση ή επιδόσεις, όπως αποδίδεται στην ελληνική ο αγγλικός όρος performance, αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα ορισμού, μέτρησης, κλπ,

γενικότερα και ειδικά σε σχέση με το BPR που καλύπτει το ριζικό μετασχηματισμό της επιχείρησης. Μια γενική επισκόπηση της performance ως οδηγού ή των Οδηγών Επιδόσεων (Performance Drivers) τους κατατάσσει σε τέσσερις κατηγορίες: προβλήματα πηγών και σφαλμάτων, προωθητικοί και ανασταλτικοί παράγοντες, δυσλειτουργίες και δυσαρμονίες, κατάτμηση δραστηριοτήτων και έργου και κενά και βραδύτητα πληροφόρησης (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ 123-6).

Καταρχήν, ο όρος performance συνδέεται με τον καθορισμό των στόχων και την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και επιτευγμάτων στο χρόνο που έχει προβλεφθεί η επίτευξή τους. Σε σχέση με τον ορισμό αυτό και το ουσιαστικό περιεχόμενο της performance, πρακτικά χρήσιμες είναι μερικές βασικές επισημάνσεις:

Πρώτο. Το θέμα των επιδόσεων αποτελεί γενικότερο χαρακτηριστικό των ανθρώπινων επενδυτικών πράξεων και έργων (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 198-200) και θα λέγαμε νοείται ευρύτερα ως αναγνώριση της ανθρώπινης δημιουργίας, της προόδου και του πολιτισμού: από την κατάρτιση στις ρίψεις στο μπάσκετ και το αδυνάτισμα, μέχρι τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης υψηλής εξειδίκευσης και ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Δεύτερο. Δεν υπάρχει σύμπτωση ως προς τον ακριβή ορισμό της performance και ειδικότερα σε ότι αφορά στο BPR. Γι'αυτό το ενδιαφέρον, σε μια έρευνα με πρακτικό προσανατολισμό, επικεντρώνεται στο τρέχον επίπεδό της, σε υπάρχοντα standards, στους μέσους όρους και στη διακύμανση των διαδικασιών, στην προτεραιότητα του προσανατολισμού στους πελάτες, στην κάλυψη όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβανομένου και του μάνατζμεντ, της αποτελεσματικότητας (efficiency) και της αποδοτικότητας (effectiveness), κτλ. (Koontz Harold, Heinz Weihrich, 1990, σελ. 249, Chow Garland, et.al., 1995).

Τρίτο. Η απουσία σύμπτωσης απόψεων στον ορισμό συνεπάγεται σοβαρό πρόβλημα μέτρησης, δηλαδή κατάλληλων μετρήσιμων μεγεθών, μέτρων και σταθμών, μεθόδων συγκέντρωσης και επεξεργασίας των στοιχείων, εκτίμησης και αξιολόγησης της στατιστικής σημαντικότητας των αποκλίσεων ή συγκρίσεων με

βάση ορισμένα πρότυπα (standards) που προϋπάρχουν ή θα πρέπει να επιλεγούν. Προϋπόθεση έτσι των επιδόσεων θεωρείται η μετρησιμότητα, δηλαδή ο εντοπισμός μετρήσιμων μεγεθών και η αναγωγή των μη μετρήσιμων σε μετρήσιμα μεγέθη, για τη σύγκριση στόχων και πραγματοποιήσεων. Πάντως, δεν υπάρχουν εξ αντικειμένου σύνθετα αντιπροσωπευτικά μέτρα σε επίπεδο επιχειρήσεων ή διαύλων και διαδικασιών εντός αυτών (Lambert Douglas M., James R. Stock, 1993, σελ 100-2).

Τέταρτο. Παρότι δύσκολα μπορούν να διατυπωθούν γενικά συμπεράσματα, η επικέντρωση κατά περίπτωση στο θέμα της performance βοηθά στην καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας πραγμάτωσης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος (διαδικασία εκμάθησης).

Πέμπτο. Επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα της προσπάθειας και ενεργεί σαν *κίνητρο για συνέχισή της*, με σκοπό την ολοκλήρωση της επίτευξης του αποτελέσματος που έχει επιδιωχθεί.

Έκτο. Εξατομικεύει την *ανατροφοδοτική διαδικασία*, ώστε να δίνει δυνατότητες για συνέχεια και μετά την επίτευξη των πρώτων αποτελεσμάτων που είχαν επιδιωχθεί (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 199).

Έβδομο. Διευκολύνει την *αντίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου* αναδιάρθρωσης από τα επιχειρηματικά στελέχη και τους απασχολούμενους.

Όγδοο. Παρέχει δυνατότητες χρησιμοποίησης των μέτρων των επιδόσεων που έχουν επιτευχθεί για την *ενημέρωση της πελατείας*, για ευχαρίστηση και αύξησή της και κατ' επέκταση και του μεριδίου της εταιρίας στην αγορά.

Ένατο. Με ανταγωνιστικές συνθήκες και κρατικές ρυθμίσεις, υπάρχει μια σειρά *εξωγενών παραγόντων* (exogenous factors) για το μάνατζμεντ, που όμως επηρεάζουν τις επιχειρηματικές επιδόσεις. Κατά συνέπεια, η αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων δεν είναι επαρκής και θα πρέπει να συμπληρώνεται με αξιολόγηση της ουσιαστικής συμβολής του μάνατζμεντ στα αποτελέσματα. (Koontz Harold, Heinz Weihrich, 1990, σελ. 251).

Δέκατο. Δεδομένης της πολυπλοκότητας και των δυσχερειών, το θέμα της

performance έχει αρχίσει να εκλαμβάνεται ως ειδικό αντικείμενο Μάνατζμεντ Επιδόσεων (Performance Management) (Banfield Emiko, 1999, σελ. 329-32) και ένα πλαίσιο έρευνας της performance ως σύστημα αξιολόγησης επιτεύξεων και τριών ειδών αξιολογήσεις: μια περιεκτική έκθεση επιδόσεων, περιοδικές εκθέσεις προόδου και διαρκή παρακολούθηση (Koontz Harold, Heinz Weihrich, 1990, σελ. 251, 254).

10.2. Ιδιότητες των Δεικτών Επιδόσεων

Οι επιδόσεις ως αποκλίσεις μετρούνται συχνά με τις απόλυτες ή τις σχετικές διαφορές των οποίων επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση. Συνήθως, λόγω του πολύπλοκου προβλήματος μέτρησης και χάρη συγκρισιμότητας και απλοποίησης, στην πράξη χρησιμοποιούνται κατά κανόνα οι Δείκτες Επιδόσεων (performance indicators) (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 200 κ.ε.). Κατά συνέπεια:

Πρώτο. Υπάρχει πρόβλημα σωστής επιλογής των ΔΕΠ με συνέπεια προς τους στόχους των οποίων επιδιώκεται η επίτευξη.

Δεύτερο. Οι ΔΕΠ περιέχουν εξ αντικειμένου τα προβλήματα των δεικτών, που δεν είναι μεν σημαντικά εφόσον πρόκειται για «απλούς δείκτες», αλλά μπορεί να γίνουν πολύπλοκα στη περίπτωση επιδίωξης της κατάρτισης σύνθετων δεικτών επιδόσεων¹⁰.

Τρίτο. Οι ΔΕΠ αναφέρονται στους επιχειρηματικούς στόχους πράγμα που προϋποθέτει ότι έχει καταρτιστεί ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο. Συχνά, εν τούτοις υπάρχουν περιπτώσεις επιχειρήσεων που κάνουν χρήση ΔΕΠ, έχοντας καταρτίσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, αλλά δεν έχουν διατυπώσει σαφώς μια στρατηγική για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Αυστηρά τεχνοκρατικά, οι ΔΕΠ αποτυπώνουν ένα καθαρό σύνολο επιχειρηματικών στόχων με διάταξη σε ορισμένη προτεραιότητα.

Τέταρτο. Έχουν επίσης υπάρξει περιπτώσεις όπου εφαρμόζεται μεν μια στρατηγική χωρίς όμως αντίκρισμα ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο με στόχους σε συγκεκριμένη διάταξη προτεραιοτήτων και αντίστοιχους ΔΕΠ στο

κατώτερο επίπεδο. Οι μονάδες σε κατώτερο επίπεδο δραστηριοτήτων μπορεί να έχουν διατυπώσει ΔΕΠ για δικούς τους σκοπούς, χωρίς επαρκή συντονισμό και σύνδεσή τους με τη συνολική στρατηγική και τους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια μονάδα δραστηριότητας είναι δυνατόν να αντιβαίνει τη συνολική επιχειρηματική επίδοση, στην προσπάθειά της για βελτιστοποίηση των δικών της ΔΕΠ. Διότι, η «τοπική βελτιστοποίηση» μπορεί να αποβεί σε βάρος της δημιουργίας αξίας από άλλες μονάδες δραστηριοτήτων. Κλασσικό τέτοιο παράδειγμα αναφέρεται η περικοπή του προϋπολογισμού της μονάδας υπηρεσιών κατά έστω 2% που έχει επίπτωση σε μείωση των εσόδων κατά 20%, λόγω υποβάθμισης των υπηρεσιών (Jenson, R. L., Brackner, J. W. and Skousen, C. R., 1996, σελ. 101).

Πέμπτο. Σε αρκετές περιπτώσεις έχουν υπάρξει στόχοι και στρατηγικές, αλλά δεν έχουν εξατομικευτεί οι ΔΕΠ που ανταποκρίνονται σε αυτούς. Υπάρχει έτσι ένα γενικότερο θέμα συμφωνίας (congruence) των ΔΕΠ, η οποία δεν αποτελεί στατικό φαινόμενο αλλά συνιστά περιοδική επανεξέταση των δεικτών αυτών, καθώς οι στόχοι και οι στρατηγικές θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται σύμφωνα με τις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

10.3. Μέτρα επιδόσεων

Τα μέτρα επιδόσεων εξαρτώνται από τη συγκρισιμότητα, την πληρότητα, την ελεγχσιμότητα και την ανταλλαξιμότητα μεταξύ τους.

Πρώτο. Οι ΔΕΠ των επιχειρηματικών διαδικασιών επιλέγονται με σκοπό τη συγκρισιμότητα (comparability) με κάποια βάση και σημείο αναφοράς, που μπορεί να είναι οι επιδόσεις στο παρελθόν ή οι επιδόσεις των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων εντός ή εκτός της Χώρας (benchmarking). Ο σκοπός είναι να εντοπιστούν οι ισόβαθμες για σύγκριση περιπτώσεις (peers) και σε επόμενη φάση να αναζητηθούν οι αιτίες των διαφορών των επιδόσεων, κατά πόσον αυτές εκφράζουν διάφορες διαδικασίες, αξιολόγηση των διαφορών, εντοπισμό των αιτίων, διορθωτικές ενέργειες, κτλ. (Manganelli Cathy and Klein Mark M., 1996, σελ 121-3).

Έτσι, η συγκρισιμότητα και η εφαρμογή του benchmarking έχει πια επεκταθεί σε ολόκληρο το φάσμα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, από την αρχική χρήση του ευρέως την προηγούμενη δεκαετία στα πλαίσια του ποιοτικού μανάτζμεντ. Στο πεδίο της αναμηχάνευσης το benchmarking διαφοροποιείται από το «κλασσικό», καθότι ορισμένα από τα ερωτήματα αφορούν τη διαδικασία της σχεδίασης, την αναζήτηση αιτιών των διαφοροποιήσεων και την υλοποίηση των αποτελεσμάτων. Για τις απαιτήσεις αυτού του benchmarking είναι επαρκής η ακρίβεια και δευτερεύουσες μάλλον πηγές για τις μονάδες peers που θα επιλεγούν για συγκρίσεις και όχι χρονοβόρες αναζητήσεις, επισκέψεις, κτλ.

Δεύτερο. Η πληρότητα (completeness) των μέτρων επιδόσεων μέσω των ΔΕΠ προσκρούει στο ότι τρέχουσες αποφάσεις και ενέργειες σε επίπεδο μιας μονάδας μπορεί να έχουν επιπτώσεις σ' αυτήν ή σε άλλες μονάδες στο μέλλον.

Ένα μη πλήρες μέτρο περιέχει μέρος των ενεργειών μιας μονάδας, αλλά δεν επιτυγχάνει να λάβει υπόψη του άλλες διαστάσεις.

Συνέπειες ενεργειών:

Στην μονάδα
απόφασης



Σε άλλες
μονάδες



	Άμεσες	Μελλοντικές
Στην μονάδα απόφασης	εύκολη	
Σε άλλες μονάδες		πολύ δύσκολη

Σχήμα 6.2 - Μετρήσεις επιπτώσεων τρεχουσών ενεργειών μονάδων αποφάσεων

Κατά κανόνα, είναι ευκολότερη η μέτρηση των άμεσων επιπτώσεων των ενεργειών μιας μονάδας αποφάσεων στην ίδια, παρά οι μελλοντικές στην ίδια και οι άμεσες και οι μελλοντικές επιπτώσεις σε άλλες μονάδες (που είναι και η δυσκολότερη περίπτωση: κάτω δεξιό τμήμα του σχήματος 6.2).

Η μη επαρκής λήψη υπόψη του συνόλου των επιπτώσεων των πράξεων σε επίπεδο μονάδων, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μη βέλτιστες αποφάσεις. Αν δεν υπάρχει επαρκής αντίληψη ότι οι πράξεις μας μπορεί να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις σε κάποιες άλλες μονάδες, θα επιφέρουμε ασυναίσθητα ζημιά σ' αυτές.

Το έλλειμμα πληρότητας των ΔΕΠ είναι δυνατόν να επιτρέψει σε ορισμένους να

«παίζουν» σε βάρος του συστήματος, με αποφάσεις που βελτιώνουν υπερβολικά τους μερικούς ΔΕΠ σε βάρος της μακροπρόθεσμης αξίας και των ίδιων. Π.χ. η επικέντρωση στη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι δυνατόν να αποβεί σε βάρος της μακροπρόθεσμης επίδοσης, η οποία είναι δυσκολότερο να μετρηθεί.

Τρίτο. Η ελεγκσιμότητα (controlability) των ΔΕΠ είναι θέμα κατά πόσον αυτοί επηρεάζονται από στοιχεία ελέγχου αποκλειστικά μιας μονάδας. Διότι, ένας ΔΕΠ δείχνει πράγματι καταρχήν την επίδοση της μονάδας που αφορά. Σχετική είναι η έννοια της λεγόμενης «Ελεγκτικής Αρχής» (Controlability Principle: CP) (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 202) και της Διαδικασίας Στατιστικού Ελέγχου (Statistical Process Control) (Lambert Douglas M., James R. Stock 1993, σελ. 602-6). Φερειπείν, η κερδοφορία ενός προϊόντος επηρεάζεται από τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά των πωλητών του, αλλά και από τις διακυμάνσεις της αγοράς που βρίσκονται εκτός του ελέγχου τους. Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, κάποια μέτρα είναι περισσότερο και κάποια λιγότερο ελεγχόμενα από τα υπεύθυνα διοικητικά στελέχη. Όσο περισσότερο ένα μέτρο επηρεάζεται από «εξωτερικούς» παράγοντες που είναι εκτός ελέγχου, τόσο ασθενέστερη είναι η σχέση μεταξύ των προσπαθειών των μονάδων και των ΔΕΠ.

Η ελεγκσιμότητα των ΔΕΠ έχει σημαντική πρακτική σημασία για την αξιολόγηση των ενεργειών που είναι υπό των έλεγχο των εκτελεστών τους. Έχει επίσης διδακτική σημασία, λόγω των πληροφοριών που παρέχουν για τις πραγματικές επιπτώσεις ιδίων πράξεων και του εντεύθεν προβληματισμού για περαιτέρω βελτιώσεις τους.

Τέταρτο. Η ανταλλαξιμότητα (trade-off) μεταξύ της πληρότητας και της ελεγκσιμότητας ανακύπτει από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο εντοπισμός και η μέτρηση των παραγόντων που ελέγχονται από την επιχειρηματική διοίκηση. Κατά κανόνα, η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν είναι σε θέση να ελέγξει τις τιμές των προμηθειών πρώτων υλών και τις τιμές διάθεσης των προϊόντων που παράγουν, ενώ η ανταγωνιστικότητα των αγορών, οι ενώσεις των εργαζομένων, οι κυβερνητικές ρυθμίσεις και πολλοί άλλοι παράγοντες, ασκούν σημαντικές επιπτώσεις. Ωστόσο, το μάνατζμεντ θα πρέπει να κάνει σωστές προβλέψεις και αναπροσαρμογές σε

σχέση με τους εξωγενείς παράγοντες και να προσπαθήσει να βελτιστοποιήσει τις επιπτώσεις τους στα αποτελέσματα και στους ΔΕΠ της επιχείρησης.

Το μάνατζμεντ καλείται να προβεί σε εκτίμηση του βαθμού του «διοικητικού ελέγχου» πάνω σε συγκεκριμένες αποφάσεις, όπως π.χ. για προμήθεια πρώτων υλών ή για την τιμή διάθεσης των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση. Αυτό δεν είναι εύκολο και σε πολλές άλλες περιπτώσεις οι δυσκολίες είναι περισσότερες για την εκτίμηση του βαθμού επιρροής στους ΔΕΠ. Ο βαθμός αυτός είναι μεγαλύτερος όταν οι εσωτερικές μονάδες μιας επιχείρησης είναι αλληλεξαρτώμενες και συνεργάζονται στενά για την παραγωγή από κοινού του προϊόντος.

Παράδειγμα:

Αντιπροσωπευτικό πρακτικό παράδειγμα είναι η απόφαση του μάνατζμεντ μιας μεταποιητικής επιχειρηματικής μονάδας για την εισαγωγή ηλεκτρονικής τεχνολογίας στο εργοστάσιό της. Η ομάδα του μηχανικού σχεδιασμού επεξεργάστηκε και παρέδωσε στην ομάδα προμηθευτών μηχανικών ένα σχέδιο για τον εξοπλισμό που θα πρέπει να παραγγελθεί. Έργο της ομάδας αυτής είναι να διαχειριστεί την αγορά και την παράδοση του εξοπλισμού, σε ανταπόκριση στις προδιαγραφές. Όταν ολοκληρωθεί η προμήθεια, γίνονται ορισμένες δοκιμασίες εντός του εργοστασίου σε δειγματοληπτική βάση. Αν ένα στοιχείο δεν έχει την επίδοση που προβλέπονταν στις προδιαγραφές, αυτό θέτεται εκτός για να ελεγχθεί ο λόγος, και αν είναι ανυπέρβλητος, αναλαμβάνει τα περαιτέρω η ομάδα των προμηθευτών μηχανικών.

Ο ΔΕΠ της ομάδας των προμηθειών μετράται συνήθως με το «ποσοστό των προμηθειών που ικανοποιεί τις προδιαγραφές», καθότι ένας από τους βασικούς σκοπούς της είναι αυτός. Εναλλακτικά έχει εφαρμογή το «ποσοστό των δοκιμαζόμενων προμηθειών που δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές». Η διαφορά είναι αν το κύριο ενδιαφέρον είναι η κατανομή ευθυνών ή η ελαχιστοποίηση των μη ελαττωματικών προμηθειών. Διότι, το κύριο θέμα δεν είναι η αξιολόγηση των προμηθευτών, αλλά το πως θα διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία των μεταποιητικών εγκαταστάσεων.

Στο παραπάνω παράδειγμα, με το «ποσοστό των προμηθειών που ικανοποιεί τις

προδιαγραφές» δίνει βαρύτητα στο τι ελέγχεται από την ομάδα προμηθευτών μηχανικών, ενώ το «ποσοστό των δοκιμαζόμενων προμηθειών που δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές» έχει μεγαλύτερη πληρότητα, καθότι αυτό καλύπτει την ομαλή λειτουργία του εργοστασίου, δηλαδή μετρά την συνδυασμένη επίδοση (joint performance) της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει πράγματι μια ανταλλακτική σχέση ανάμεσα στην πληρότητα και στην ελεγχιμότητα. Ωστόσο, καθόσον υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, είναι γενικότερα δύσκολη η εκτίμηση των κόστων και των ωφελειών, που καταγράφονται συχνά από διαφορετικές διοικητικές μονάδες της επιχείρησης.

Οι τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος της επίδοσης που εφαρμόζονται στην πράξη συνοψίζονται στους εξής:

- ⇒ Πρώτον, η μέτρηση της επίδοσης σε υψηλότερο επίπεδο της επιχείρησης (π.χ. σε επίπεδο διευθύνσεων μάλλον παρά λειτουργιών).
- ⇒ Δεύτερον, η χρήση ενός αριθμού ΔΕΠ και η προσπάθεια κάλυψης περισσότερων πλευρών του προβλήματος της επιχειρηματικής επίδοσης (με όριο το σημείο που η περαιτέρω αύξηση του αριθμού των ΔΕΠ προκαλεί αρνητικό καθαρό αποτέλεσμα).

Η επιλογή μεθόδου συναρτάται με το κόστος συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων, την αποφυγή υπερφόρτισης, την τάση συγκράτησης μικρού αριθμού στοιχείων, την διεπιχειρησιακή συγκρισιμότητα, κτλ.

10.4. Είδη δεικτών επιδόσεων

Οι ΔΕΠ αποτελούν οδηγούς (drivers) που θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης. Οι Οδηγοί Επιδόσεων (performance drivers) παρουσιάζουν διαφοροποίηση με την οργανωτική δομή και τις λειτουργίες, ακόμη και για επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Ωστόσο, η αναμηχάνευση απαιτεί τη ριζική επαναθεώρηση και των οδηγών επιδόσεων. Έστω ότι η παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τρία διαδοχικά στάδια Α, Β και Γ (ακολουθητική αλληλεξάρτηση επιδόσεων). Αν παράγονται περισσότερες παραγωγικές γραμμές με

τους ίδιους επιχειρηματικούς πόρους, η καθεμιά δεν αντιδρά αναγκαίως με τον ίδιο τρόπο σε κάθε φάση της διαδικασίας (π.χ. μια παραγωγική γραμμή έχει μικρότερη ανοχή σε μικροατέλειες στη φάση Α).

Οι παραγωγικές γραμμές σε συνδυασμό με την αλληλεξάρτηση των επιδόσεων μεταξύ των διαφόρων φάσεων της διαδικασίας θα επηρεάσει την οργανωτική δομή (κεφάλαιο IV, τμήμα 3). Π.χ. αν η επιχείρηση με τρία στάδια διαδικασίας, έχει πέντε παραγωγικές γραμμές, ανάλογα με τους σχετικούς βαθμούς αλληλεξαρτήσεων, θα επιλέξει μια οργανωτική δομή σε τρεις φάσεις ή σε πέντε παραγωγικές γραμμές.

Παρότι κανένας δεν είναι πλήρως υπεύθυνος για τη συνολική επίδοση, καταρχήν το στάδιο Γ θα εκφράζει καλύτερα, χωρίς όμως αυτό να επωμίζεται ευθύνες για τις επιδόσεις στα στάδια Α και Β. Η διασπορά και η συλλογικότητα των ευθυνών δεν υποβοήθησε στην ανάλυση της συνολικής επίδοσης των επιχειρηματικών διαδικασιών (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 206).

Το επιχειρηματικό σχέδιο αναμηχάνευσης στην περίπτωση της επιχείρησης που αναφέραμε στο τελευταίο παράδειγμά μας, έχει τρεις μείζονες εναλλακτικές επιλογές:

- ♦ Αντικατάσταση της δομής κατά παραγωγικές δομές με τις διαδικασίες Α, Β και Γ. Η νέα διοίκηση μπορεί να αναπροσαρμόσει τους ΔΕΠ με περισσότερο συντονισμό στην επίτευξη συνολικής επίδοσης της επιχείρησης, ορίζοντας ένα υπεύθυνο στον οποίο θα υποβάλλουν τις εκθέσεις επιδόσεων οι μάνατζερς των νέων τριών τμημάτων.
- ♦ Διατήρηση της λειτουργικής οργανωτικής δομής σε πέντε διευθύνσεις των παραγωγικών γραμμών, με παράλληλη ανάθεση της ευθύνης της συνολικής επίδοσης σε συγκεκριμένα άτομα.
- ♦ Συμπλήρωση της οργανωτικής δομής με ένα ολοκληρωμένο σύστημα πρόσθετων ισχυρών διαρθρωτικών μηχανισμών και μεγαλύτερη αξιοπιστία. Οι τρεις μάνατζερς των παραγωγικών γραμμών καθίστανται συνυπεύθυνοι για τη συνολική επίδοση στα πέντε προϊόντα, παράλληλα με υποβοήθησή τους μέσω της δημιουργίας διατομεακών ομάδων με συγκεκριμένες ευθύνες για μια παραγωγική γραμμή.

Δεν υπάρχει συνταγή για γενική εφαρμογή σε όλες τις περιπτώσεις και διαφορετικές συνθήκες επιχειρήσεων. Φερεϊπείν, η επιλογή ενός ιεραρχικού επιπέδου μπορεί να συνδυαστεί με την προσέγγιση της αυτοδιαχείρισης σε δοκιμαστική φάση. Γενικότερα πάντως, υπάρχει αλληλεξάρτηση ανάμεσα στην επιλογή της οργανωτικής δομής και στην μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης.

Ανάμεσα σε πολλές ταξινομήσεις των ΔΕΠ, δύο είναι οι πιο πρακτικά χρήσιμες κατηγορίες:

- ♦ Σε χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς ΔΕΠ¹¹.
- ♦ Σε προπορευόμενους και σε ακολουθούντες ΔΕΠ (μέσα και αποτελέσματα).

Η κύρια διαφορά ανάμεσα στους χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς ΔΕΠ, δεν είναι πάντοτε το αν εκφράζονται σε νομισματικές μονάδες ή όχι. Π.χ. ο δείκτης ROI (Return on Investment), ως λόγος των καθαρών κερδών/επενδύσεων περιέχει νομισματικά μεγέθη αλλά ο λόγος εκφράζεται στη μονάδα ή σε ποσοστά στα εκατό.

Είναι τώρα γνωστό ότι οι χρηματοοικονομικοί ΔΕΠ δεν αποτελούν υποκατάστατα των μη χρηματοοικονομικών ΔΕΠ και αντίστροφα. Μεταξύ άλλων, οι χρηματοοικονομικοί ΔΕΠ εκφράζονται σε ενιαία βάση διευκολύνοντας τη συγκρισιμότητα μεταξύ μονάδων και την αθροιστικότητα των αποτελεσμάτων, αν και έχουν συνήθως σημαντική χρονική υστέρηση. Το πρόβλημα της βραδύτητας βεβαίωσης των αποτελεσμάτων τρεχουσών ενεργειών, αντιμετωπίζεται με την αύξηση της συχνότητας παρακολούθησης και της ακρίβειας των μετρήσεων με προοπτική τη συνεχή μέτρηση, περιλαμβανομένου και του φρονήματος του προσωπικού και σχετικοποιώντας το θέμα της χρονικής υστέρησης (time-lags).

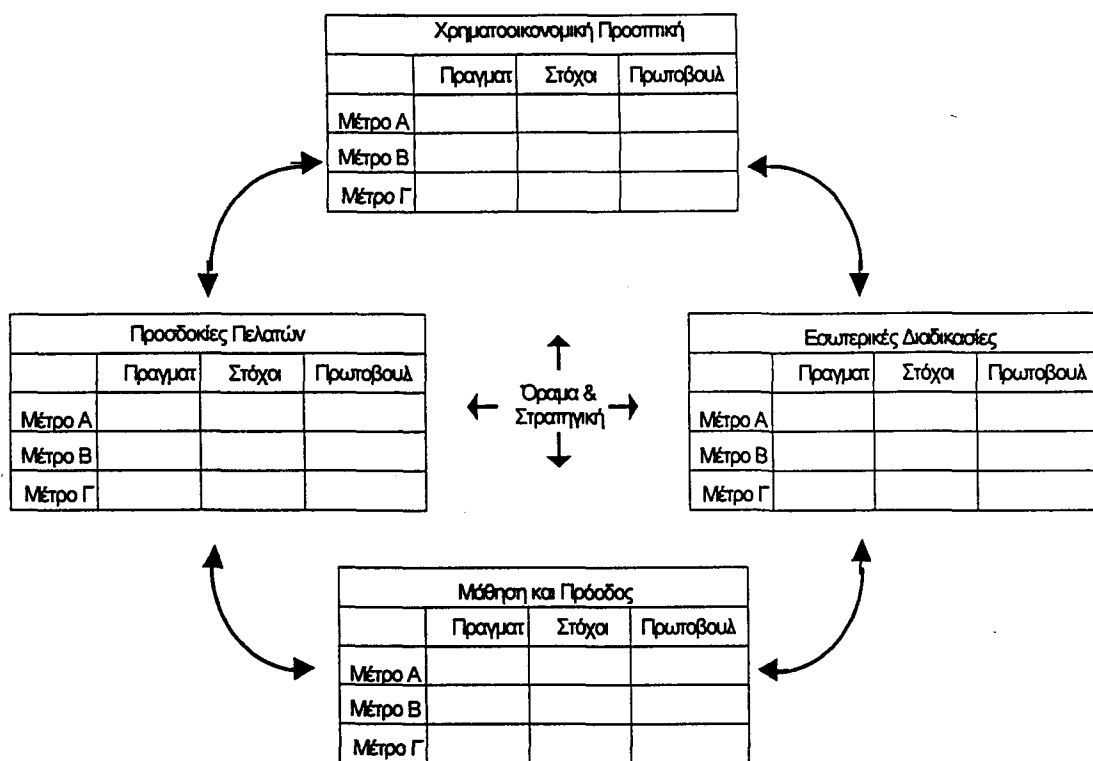
Εξ άλλου, όπως έχουμε αναφέρει, η πρώτη συνέπεια της βελτίωσης της επιχειρηματικής επίδοσης είναι η δημιουργία πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας. Αν όμως λόγω υπερζήλου για τη βελτίωση των λειτουργικών επιδόσεων, παραμεληθεί ή δεν ληφθεί ανάλογα υπόψη το επενδυτικό κόστος και η ανάγκη για επιχειρηματική κερδοφορία, δημιουργούνται κίνδυνοι ανατροπής των αποτελεσμάτων [με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη χρεοκοπία της εταιρίας Wallas

το 1992, η οποία είχε λάβει εθνικό βραβείο ποιότητας το 1990 (Shapiro, E.C., Eccles, R.G. and Soske, T.L., 1993)]. Η εναρμόνιση της κερδοφορίας με τη δυναμικότητα που εξοικονομείται, αμελείται με την παραμέληση των χρηματοοικονομικών ΔΕΠ.

Δεδομένου ότι δεν υπάρχει ένας ΔΕΠ που να εκφράζει απόλυτα την περιπλοκότητα της συνολικής επιχειρηματικής επίδοσης, τελευταία άρχισε να εφαρμόζεται μια κάρτα που θα μπορούσε να ονομαστεί «Ισόρροπη Βαθμοκάρτα» (Balanced Scorecard) (Epstein, M.J. and Manzoni, J.-F., 1997). Η ιδέα για μια ισόρροπη εικόνα των επιχειρηματικών επιδόσεων δεν είναι νέα, καθότι πολλές επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει στο παρελθόν την εφαρμογή πολλαπλών ΔΕΠ (όπως πολλές γαλλικές επιχειρήσεις έκαναν εδώ και μια 50ετία χρήση του λεγόμενου «Tableau de Board»). Οι Kaplan και Norton που αναδιατύπωσαν πρώτοι την «Ισόρροπη Βαθμοκάρτα» (IB) τόνισαν τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά της: τη μοναδικότητα, τη συντομία και τη σύνδεση με το πληροφορικό σύστημα της επιχείρησης, την ταξινόμηση σε τέσσερις ομάδες και την επιλογή τους με βάση το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης/μονάδας.

Η IB συμπεριλαμβάνει μια σειρά από προπορευόμενους και ακολουθούντες ΔΕΠ με ταξινόμηση σε τέσσερις ομάδες: χρηματοοικονομικούς, καταναλωτών, εσωτερικών διαδικασιών και μάθησης-ανάπτυξης (σχήμα 6.3).

Καθεμιά από τις τέσσερις προοπτικές συνιστώσες της IB περιλαμβάνει ένα μικρό αριθμό ΔΕΠ, που θα πρέπει να προσαρμόζεται στις συνθήκες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Ειδικότερα, τα τέσσερα «boxes» θα πρέπει να αντανακλούν και να λειτουργοποιούν την αποστολή και τη στρατηγική μιας επιχείρησης.



Σχήμα 6.3 - Ισορροπη αξιολόγηση επιδόσεων

Το βασικό θέμα είναι το πως η δημιουργία αξίας θα αποκτήσει διαχρονικότητα, δηλαδή συνέχεια και διάρκεια, ώστε να μπορεί να γίνει λόγος για αειφόρο επιχειρηματική πρόοδο. Διότι, μια εταιρία μπορεί να επιτύχει αξία για τους πελάτες της σήμερα, αλλά ο κόσμος δεν διατηρείται στάσιμος και η ανάγκη για επιδόσεις είναι διαχρονική. Αυτή την έννοια έχει η τέταρτη συνιστώσα της IB, δηλαδή της μάθησης και της ανάπτυξης.

11. Ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα

Η σπουδαιότητα της μάθησης και της ανάπτυξης για τις επιχειρηματικές επιδόσεις είναι επιβεβαιωτική του ρόλου «κλειδιού» του ανθρώπινου παράγοντα στο έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Ο ανθρώπινος παράγων, με την ευρεία έννοια του όρου καλύπτει ολόκληρη την επιχειρηματική οργάνωση και λειτουργίες, από την επιλογή του από την επιχειρηματική διοίκηση και ηγεσία, μέχρι τις ανθρώπινες

δεξιότητες των στελεχών και των εργαζομένων. Διότι, από το επίπεδο τεχνογνωσίας και το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή όλων θα εξαρτηθεί η αποτελεσματική υλοποίησή του έργου της αναμηχάνευσης, δεδομένου ότι, όπως έχουμε πει, αυτό αποτελεί συνάρτηση της τεχνολογίας και των ανθρώπινων πόρων.

Αρα λοιπόν μιλάμε για το επίπεδο και τους παράγοντες ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα από την κορυφή μέχρι τη βάση της επιχειρηματικής πυραμίδας. Η ολική προσέγγιση του προβλήματος αυτού αποτελεί σήμερα ιδιαίτερο αντικείμενο της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) στα πλαίσια του διοικητικού συστήματος της επιχειρηματικής μονάδας (Koontz Harold, Heinz Weihrich, 1990, κεφάλαιο 11). Η διαδικασία, βάσει του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan), διατυπώνεται με το οργανωτικό σχέδιο (organization plan) και την οργανωτική δομή (organization structure) και εκτιμούνται με ακρίβεια οι ανάγκες σε διοικητικά και τεχνικά στελέχη και σε προσωπικό στις διάφορες διοικητικές μονάδες. Οι εντεύθεν ανάγκες συγκρίνονται με το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό και γίνονται οι αναγκαίες αντικαταστάσεις, η αξιολόγηση και οι νέες προσλήψεις, ανακατάρτιση των παραμενόντων, τοποθετήσεις σε θέσεις ευθύνης, κτλ.

Υπάρχει λοιπόν ορισμένη σύμπτωση απόψεων στο ότι η παραδοσιακή μορφή επιχειρηματικής ηγεσίας δεν ανταποκρίνεται με τη ραγδαία τεχνολογικά οδηγούμενη εξέλιξη, στην πορεία προς τον “νέο κόσμο”, όπου η ανταγωνιστικότητα με βάση τις απαιτήσεις της αγοράς, θα αποτελεί εγγύηση της σταθερότητας της απασχόλησης.

Το κύριο ερώτημα είναι πια όχι τόσο μεταξύ της “εξελικτικής” ή της “επαναστατικής” πορείας (evolutionary/revolutionary), αλλά πόσο η τελευταία θα είναι επαρκώς έγκαιρη, έγκυρη και αξιόπιστη ώστε να επηρεάσει σαν «σεισμός», «καταλύτης», κτλ που θα αλλάξει το κλίμα μέσα στην επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθεί η γενική κινητοποίηση της. Μ’ αυτές όμως τις πιεστικές απαιτήσεις, ελλοχεύουν και τα λάθη. Για το λόγο αυτό, το παράρτημα που ακολουθεί χωριστά για τεχνικούς λόγους, μπορεί να εμπλουτίσει την επιχειρηματική ηγεσία και τα εμπλεκόμενα με το BPR επιχειρηματικά στελέχη και προσωπικό στο πώς αποκτάται η τεχνογνωσία και η απαραίτητη εξειδίκευση και δεξιότητες από το ανθρώπινο

δυναμικό της εταιρίας.

Η διατύπωση και εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και η βελτίωση των επιδόσεων σε μια ανατροφοδοτούμενη διαδικασία, συνεπάγεται το ερώτημα κατά πόσον θα υπάρξει σύνδεσή τους με τις αμοιβές. Το θέμα αυτό έχει βρεθεί στο επίκεντρο της έρευνας του επιχειρηματικού μάνατζμεντ κατά την τελευταία 20ετία (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 217).

Η επαρκής αντίληψη του θέματος του συνδέσμου μεταξύ των μέτρων των επιδόσεων και του συστήματος αμοιβών/τιμωρίας στηρίζεται στο σχεδιασμό των κινήτρων, ιδίως χρηματικών, για την επίτευξη των στόχων της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Ο μακροπρόθεσμος χαρακτήρας των στόχων της αναμηχάνευσης εναρμονίζει το σχεδιασμό των κινήτρων, με την ύπαρξη ενόρασης σε επίπεδο επιχειρηματικού μάνατζμεντ, που όπως είδαμε αποτελεί βασικό στοιχείο του (κεφάλαιο 1, τμήμα). Υπάρχει επίσης ένα επιπλέον έμμεσο αποτέλεσμα σε όρους βαθμού αξιολόγησης της performance των εργαζομένων από την επιχειρηματική διοίκηση. Κατά συνέπεια, η θέση για σύνδεση των αμοιβών με την performance εδραιώνεται στην επαρκή και διαρκή παρακολούθηση της performance και στην καθοδήγηση από την επιχειρηματική διοίκηση (π.χ. σύνδεση της αμοιβής των πωλητών με τις επιδόσεις σε πωλήσεις).

Επιφυλάξεις σ'ότι αφορά τη σύνδεση των αμοιβών με την performance, έχουν διατυπωθεί με βάση τους περιορισμούς στη μετρησιμότητα της performance και στη δυνατότητα αντιθέτου αποτελέσματος στη διαδικασία της μάθησης και της επίλυσης προβλημάτων και ατονίας της εσωτερικής έφεσης των εργαζομένων.

Τα εμπειρικά στοιχεία στο θέμα της σύνδεσης είναι αμφιλεγόμενα και φαίνονται να εξαρτώνται από την επιχειρηματική οργάνωση και το επίπεδο μάνατζμεντ, το κλίμα αναμηχάνευσης, τη διαδικασία συνεχούς παρακολούθησης της προόδου που συντελείται, του χρονικού ορίζοντα των επιχειρηματικών στόχων, κτλ¹².

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

¹ Βλέπε Cranfield University, Northeastern University, Mercer Management Consulting, The Use of Third-Party Logistics by UK and European Manufacturing Industry, November 1997, 1998.

² Η προμήθεια εξωτερικών υπηρεσιών μέχρι προ πενταετίας δεν έχει εκτίμησης που χαιρεί σήμερα και ακολουθεί ανοδική πορεία στα πλαίσια του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού που σηματοδοτεί την εποχή μας. Σύμφωνα με στοιχεία του Ινστιτούτου Υπηρεσιών Τρίτων (Outsourcing Institute), 63% των αμερικανικών εταιριών περιέχουν σήμερα τμήμα του προϋπολογισμού της πληροφορικής τεχνολογίας υπηρεσίες τρίτων. Εντός της πενταετίας 1991-96 το Ινστιτούτο εκτίμησε αύξηση της συνολικής δαπάνης για υπηρεσίες τρίτων στην πληροφορική τεχνολογία, στα \$40 δις από \$18,2 δις (Barret Randy, 1996).

³ Για το κόστος-όφελος ως μέθοδος ανάλυσης σε επίπεδο οικονομικής πολιτικής βλέπε Βαβούρας Ιωάννης, 1999 και σε επίπεδο επιχειρήσεων και επενδυτών. βλέπε Μαλινδρέτου Β. Π., 2000, τμήμα 5, κεφάλαιο VII.

⁴ Βλέπε περισσότερα για τις μεθόδους των προβλέψεων, Μαλινδρέτου Β.Π., 2000, κεφάλαιο IV, Παράρτημα Β.

⁵ Βλέπε περισσότερα, Μαλινδρέτου Β. Π., 1997, 2000, κεφάλαιο IV, τμήμα 7, κεφάλαιο V, τμήμα 6, κεφάλαια VI-X.

⁶ Βλέπε περισσότερα, Μαλινδρέτου Β. Π., 2000, κεφάλαιο XXI και XXII.

⁷ Συμβατικά το θέμα της κοστολόγησης χειρίζεται με αποσπασματικό τρόπο, ως εξ υπολοίπου μέγεθος, ενώ με τη συλλογιστική της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, αυτό αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα και οδηγό τόσο στη φάση της αναμηχάνευσης, όσο και στη φάση της υλοποίησης των επιχειρηματικών σχεδίων. Γι'αυτό και γίνεται λόγος για σύστημα κοστολόγησης και συνένταξή του μαζί με τη διαδικασία του ελέγχου, στην καρδιά της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

⁸ Επισημαίνεται ο λεγόμενος «νόμος» του Pareto, ή «νόμος του 80-20» που χρησιμοποιείται σαν κριτήριο για τη μέθοδο επιχειρηματικής κοστολόγησης (Sterling Jay U., 1994, σελ. 226, Σιφνιώτης Κ. Χ., 1997). Οι επιχειρηματικές απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και οι τεχνολογικές δυνατότητες σήμερα δεν συγκρίνονται με τις συνθήκες της εποχής του Pareto. Κρίσιμη σημασία έχει να υπάρξει επαρκής αντίληψη ότι με σύγχρονες συνθήκες δυναμικών αλλαγών στην τεχνολογία και στο επιχειρηματικό περιβάλλον, δεν αρκεί η παρακολούθηση διαδικασιών με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κόστους, αλλά το κατά πόσον το κόστος της αναμηχάνευσης θα είναι «αποτελεσματικό» σε σχέση με τις βάσιμα αναμενόμενες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα, στα έσοδα, στην κερδοφορία και στις επιχειρηματικές επιδόσεις.

⁹ Η συμβατική πρακτική από λογιστές και οικονομολόγους για τα μεταβλητά και πιο ευέλικτα στοιχεία κόστους βραχυπρόθεσμα, παραβλέπει την οργανωτική δομή, τις δεσμεύσεις που έχουν αναληφθεί σε ανθρώπινη υποδομή, εξοπλισμό, και συστήματα πληροφόρησης και τις δυνατότητες μεταβαλλόμενων δαπανών σε αυτούς τους πόρους. Βλέπε, Cooper Robin and Robert S. Kaplan, 1998, σελ. 114-5.

¹⁰ Το θέμα των επιδόσεων σε γενικό περιεχόμενο εκλαμβάνεται ως ανταπόκριση του επιχειρηματικού μάντζμεντ σε αποσαφηνισμένες και αναγνωρισμένες κοινωνικές αξίες (social values) και ως αμοιβή για την επιτυχή εκπλήρωση της επιχειρηματικής αποστολής. Αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του μάντζμεντ και της ανάπτυξής του μέσω σχεδιασμού, οργάνωσης, διοίκησης ανθρώπων και ελέγχου και αξιολόγησής του βάσει αποτελεσμάτων. Βλέπε, Koontz Harold, Heinz Wehrich, fifth Edition, 1990, σελ. 34, 248-9 κ.ε. Συνιστά «πρόκληση» αξιολόγησης του μάντζμεντ σε όλους τους τομείς, διότι οι οργανισμοί έχουν πολλαπλούς και συνήθως αντικρουόμενους στόχους. Βλέπε περισσότερα, Hall R., 1991, σελ. 26, Bruce Raymon, Sherman Wyman, 1998, σελ. 222-7.

¹¹ Βλέπε λεπτομερειακά για τους χρηματοοικονομικούς δείκτες, Μαλινδρέτου Β. Π., 2000, κεφάλαιο IV, Παράρτημα Α, σελ. 174-83.

¹² Μια σημαντική επισήμανση στο θέμα αυτό είναι η πρόταση για εναρμόνιση του τρόπου

που θέλει το μάντζμεντ να συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι με τον τρόπο που τους αμείβουν, που όχι σπάνια είναι εντελώς διαφορετικός. Βλέπε, Kerr Steve., 1995. Αξιοσημείωτο είναι ότι το άρθρο του Kerr είχε πρωτοδημοσιευτεί μία εικοσαετία πριν (1975) και ότι στην επανέκδοση του συμπεριέλαβε τα αποτελέσματα μίας έρευνας που διεξήγαγε με διοικητικά στελέχη κορυφής σε περισσότερες από 50 επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο. Το 90% των απαντήσεων ήταν ότι η σχετική αντιφατική κατάσταση συνεχίζει να επικρατεί στη σημερινή επιχειρηματική οργάνωση. Με τα μέτρα εκτίμησης, αξιολόγησης και αμοιβών για τις επιδόσεις, τα οποία χρησιμοποιούνται από διάφορες επιχειρήσεις, εξατομικεύτηκαν τρεις παράγοντες ασυμφωνίας: η αδυναμία αποκόλλησης από τον παλιό τρόπο «σκέπτεσθαι» για τις αμοιβές, η έλλειψη ενός συνολικού συστήματος μέτρησης των επιδόσεων και των παραγόντων τους και η συνεχιζόμενη βαρύτητα στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα από μέρους των διοικήσεων και των μετόχων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Έχουμε δει μέχρι τώρα ότι η επιχειρηματική αναμηχάνευση πρώτον, εκλαμβάνεται ως θέμα ανθρώπων και τεχνολογίας ή ακόμη ανθρώπων και σχέσεων μεταξύ τους (Banfield Emiko, 1999, σελ. vii) και δεύτερον, ότι η επιτυχία της ολοκληρώνεται όταν η επιχείρηση μετασχηματίζεται σε “οργάνωση μάθησης” (learning organization) (Dutta Soumitra and Jean-Frascois Manzoni, 1999, σελ. 211). Είδαμε ακόμη ότι η σύνδεση της επιχειρηματικής performance με τις αμοιβές εργασίας αντιμετωπίζει δυσκολίες στην πράξη. Κατά συνέπεια, πρακτικά χρήσιμη είναι η ενδοσκοπήση της τεχνογνωσιακής διαδικασίας και των παραγόντων της, στα πλαίσια της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management). Διότι, τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης (το λεγόμενο «Τ» group), με εντός ή εκτός της εργασίας κατάρτιση, συνεδριακά προγράμματα, πανεπιστημιακά προγράμματα μάνατζμεντ σε διάφορες παραλλαγές, κτλ, ενώ άνθησαν στην εικοσαετία 1960-1970, έχουν εμπλουτιστεί τελευταία, με βαθύτερη διείσδυση στην τεχνογνωσιακή διαδικασία και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αυτή επιδιώκεται παρακάτω.

1. Κίνητρα

Με βάση την αναγνώριση της σπουδαιότητας του ανθρώπινου παράγοντα, υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον της έρευνας στα κίνητρα δραστηριοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια της συλλογικής δράσης σε επίπεδο επιχείρησης και ευρύτερα των κοινωνικών θεσμών (Koontz Harold, Heinz Weihrich, 1990, κεφάλαιο 15, 317-42). Επιγραμματικά, εδώ οι δυσκολίες ξεκινούν από την έννοια της κινητοποίησης (motivation) που εμπεριέχει διάφορα κίνητρα, επιθυμίες, ανάγκες, κλπ παράγοντες. Η διοίκηση των επιχειρήσεων διαμορφώνει ένα περιβάλλον για ευαισθητοποίηση των μελών της επιχειρηματικής οργάνωσης, με ξεπέρασμα των αντιθέσεων που συχνά εμφανίζονται μεταξύ των διαφόρων κινήτρων εργασίας και απόδοσης.

Η θεωρία του Maslow έχει διατυπώσει μία συγκεκριμένη ιεράρχηση των αναγκών (hierarchy of needs theory) και έχει προβεί σε ταξινόμηση των ανθρωπίνων αναγκών σε τέσσερις κατηγορίες, από τις φυσικές ανάγκες, στην ασφάλεια, στην κοινωνική αναγνώριση και στην ανώτερη βαθμίδα της αυτο-ολοκλήρωσης. Ο Herzberg έχει διατυπώσει την θεωρία της υγιεινής της εργασίας (hygiene approach) και έχει διακρίνει δύο κατηγορίες παραγόντων κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού: τους παράγοντες δυσφορίας από την εργασία (πολιτική επιχειρηματικής διοίκησης, εποπτεία, συνθήκες εργασίας, θέση, αμοιβή, ασφάλεια εργασίας και προσωπική ζωή) και τους παράγοντες ικανοποίησης που προσφέρει η εργασία (δημιουργία και επιτεύγματα, αναγνώριση, λεπτότητα εργασίας, σταδιοδρόμηση και πρόοδος στην εργασία). Η θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory) με την εργασία του Vroom έχει υποστηρίξει ότι υπάρχουν κίνητρα για την επίτευξη κάποιου στόχου όταν πιστευτεί και αναμένεται ότι αυτός αξίζει τον κόπο και κατά συνέπεια και η συμβολή στην επίτευξή του. Οι Porter και Lawer με βάση της θεωρία των προσδοκιών ανέπτυξαν ένα υπόδειγμα με μια σειρά από μεταβλητές που εκλαμβάνουν την performance ως συνάρτηση της ικανότητας, του πως αντιλαμβάνεται η εργασία και η ένταση της προσπάθειας που περιέχει, που εκφράζεται σε αμοιβή και ικανοποίηση της εργασίας. Η θεωρία του περί δικαίου αισθήματος (equity theory) υποστηρίζει ότι το άτομο προβαίνει σε σύγκριση της αμοιβής με την εργασία που προσφέρει βάσει της υποκειμενικής του κρίσης για το πόσο έντιμη είναι η αμοιβή, που διαφοροποιείται κατά εποχή και κοινωνικές συνθήκες. Η θεωρία του θετικού εξοπλισμού (positive reinforcement), όπως διατυπώθηκε από τον Skinner καθηγητή του Πανεπιστημίου του Harvard, υποστήριξε ότι μεγάλη σημασία για την κινητοποίηση των εργαζομένων έχει η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας, όπου θα επικρατεί συλλογικό πνεύμα και θα επαινούνται και θα αμείβονται οι επιδόσεις, δημιουργώντας μια ανατροφοδοτούμενη διαδικασία. Η θεωρία του McClelland βασίζεται στις ανάγκες για απόκτηση δύναμης, για συνεργασία και για δημιουργία.

Λόγω της πολυπλοκότητας του θέματος της κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και μάλιστα σε πλαίσια ραγδαίων αλλαγών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των τεχνολογιών, έχει υπάρξει μια αναθέρμανση του ερευνητικού

ενδιαφέροντος στο θέμα αυτό λαμβάνοντας υπόψη και το συντελεστή των απροόπτων εξελίξεων. Οι προσπάθειες έχουν στραφεί στην κατεύθυνση της αναζήτησης καινοτομικών τρόπων για τη διατήρηση του δυναμικού και την προσέλκυση νέων με υψηλή εξειδίκευση, ως κρίσιμης σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία. Σε πλαίσια ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, σημασία αποδίδεται στην υπόληψη σε όρους προσφοράς ενδιαφέρουσας εργασίας και ενός πακέτου αμοιβών.

Σύμφωνα ωστόσο με πρόσφατη μελέτη, κύριοι λόγοι παραμονής στελεχών σε μια εργασία είναι η «πρόκληση», η ποικιλομορφία, η αυτονομία και οι καλές σχέσεις (Johnson Mike, 2000). Υπάρχει οπωσδήποτε σημαντικός ρόλος στην αποζημίωση των στελεχών, μέσω συστημάτων αμοιβών στηριζόμενων σε κίνητρα (incentive-based reward systems). Σχετικά βρίσκονται σε διαμόρφωση πέντε κύριες διεθνείς τάσεις:

1. Έμφαση στις συνολικές αμοιβές περιλαμβανομένων πρόσθετων αμοιβών για υψηλότερες επιδόσεις.
2. Ακόμη και οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν βαθμιαία την ανάγκη στελεχών σε θέσεις κλειδιά.
3. Σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας η επιλογή των στελεχών προχωρεί βαθιά στην οργάνωση.
4. Οι πολυεθνικές εταιρίες στρέφονται σε ένα πολυεθνικό σύστημα αμοιβών.
5. Σε χώρες με υψηλή φορολογία, όπως είναι οι ευρωπαϊκές, αναζητούνται τρόποι ρυθμίσεων των αμοιβών για performance με τρόπο που να είναι επωφελείς για την επιχείρηση και για το άτομο.

Παρότι υπάρχουν διεθνείς τάσεις, όπως οι παραπάνω, δεν παραγνωρίζεται ο ρόλος της πολιτιστικής διαφοροποίησης και του τοπικού περιβάλλοντος, π.χ. μεταξύ χωρών όπου υπάρχει ευαισθησία στο οικολογικό πρόβλημα και ο πλούτος δεν αποτελεί μέσο κοινωνικής επίδειξης, προβολής και αναγνώρισης (Σκανδιναβικές Χώρες) και στο αμερικανικό πρότυπο της επίδειξης δύναμης μέσω του πλούτου, που τείνει προς διεθνή επικράτηση.

Το ερώτημα που τίθεται επί τάπητος είναι κατά πόσον τα προγράμματα

μάνατζμεντ των επιδόσεων προάγουν στενά πρότυπα συμπεριφοράς και πρόκειται να είναι βιώσιμα μακροπρόθεσμα. Ο συνεχής και εντεινόμενος «πόλεμος» για προσέλκυση ταλέντων που χρειάζονται οι επιχειρήσεις γίνεται βαθμιαία σκληρότερος και υπάρχει πίεση για αναζήτηση καινοτομικών μεθόδων αμοιβών (Management Centre Europe, 2000).

2. Γνωστική διαδικασία

Στα πλαίσια της αναζήτησης για καινοτομικές μεθόδους αμοιβών και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις, μεγάλη σπουδαιότητα έχει η επαρκής αντίληψη της γνωστικής διαδικασίας.

Η επαρκής γνώση προϋποθέτει τουλάχιστον σωστή εξατομίκευση και καταγραφή των δεδομένων που καθορίζουν τη συγκεκριμένη κατάσταση (εξαιτίας της οποίας υπάρχει πραγματικό πρόβλημα προς αντιμετώπιση). Την στοιχειοθέτηση (εξατομίκευση) της ταυτότητας της πραγματικής κατάστασης, επακολουθεί ανάλυσή της (πρόβλημα ταυτοποίησης στην τεχνοκρατική ορολογία). Έτσι έχουμε: συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών → εξατομίκευση πραγματικών καταστάσεων → επιλογή σωστής μεθόδου αποτελεσματικής αντιμετώπισης (επίλυσης προβλημάτων).

3. Διαδικασία απόκτησης τεχνογνωσίας

3.1. Υποθέσεις εργασίας

Λόγω έλλειψης ορολογίας γενικής αποδοχής, η τεχνογνωσία χειρίζεται σαν μια σύνθετη διαδικασία απόκτησης γνώσης, κατανόησης, εμπειριών και αξιών, ώστε να γίνει εφικτή η εναρμόνιση στο πραγματικό περιβάλλον στο οποίο ζούμε και στις πραγματικές απαιτήσεις και ανάγκες τις οποίες ενδιαφερόμαστε να ικανοποιήσουμε. Γενικά, μια τέτοια εναρμόνιση και προσαρμογή απαιτεί κάποια σημαντική διαφοροποίηση της συμπεριφοράς μας κατά περίπτωση.

Θεμελιακό χαρακτηριστικό της τεχνογνωσίας είναι ότι αυτή αποκτάται και δεν είναι

επίκτητη, χωρίς να αποκλείονται και εγγενείς διαφοροποιήσεις, που εκφράζουν, κλίση, ταλέντο, κ.ά. Σε ότι αφορά τους τρόπους με τους οποίους μεταδίδεται και αφομοιώνεται η γνώση, αυτοί εξαρτώνται από τρεις κατηγορίες παραγόντων:

- έμφυτα χαρακτηριστικά (επίπεδο και βαθμός νοημοσύνης)
- μέθοδος μεταφοράς τεχνογνωσίας
- συνθήκες (περιβάλλον) κάτω από τις οποίες γίνεται η μεταφορά της τεχνογνωσίας.

Οι έμφυτες ικανότητες είναι έξω από έλεγχο, ως μέρος της διαδικασίας της βιολογικής ανάπτυξης, ή ωρίμανσης. Η ηλικία ενός ατόμου, η νοημοσύνη και η αφομοίωση της γνώσης, είναι χαρακτηριστικά που κάτω από κανονικές συνθήκες δεν μπορούν να επηρεαστούν από εξωτερικούς παράγοντες.

Όταν ένα άτομο έχει βασικές ικανότητες να φέρει σε πέρας ένα ρόλο, τότε οι οδηγίες, η πρακτική και η εμπειρία θα επηρεάσουν όλα μαζί σε συνδυασμό την ανάπτυξη που απαιτείται για το επίπεδο της εκτέλεσης. Η αποτελεσματικότητα της μάθησης συμπορεύεται με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται αυτή (π.χ. το στρες που παρατηρείται στη εποχή μας, τα υλικοτεχνικά μέσα που χρησιμοποιούνται, κτλ).

3.2. Αυτοσκοπική γνώση

Η σημερινή αντίληψη της μάθησης έχει επηρεαστεί από μια μεγάλη ποικιλία από λόγιους και ερευνητές. Παλιοί λόγιοι, όπως ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης, είδαν σαν κρίσιμους παράγοντες της δημιουργικής ανάπτυξης του ατόμου και της κοινωνίας γενικότερα, την άσκηση των νοητικών ικανοτήτων (λόγος, μνήμη και δύναμη της θέλησης). Σήμερα ακόμη μιλάμε για ανάγκη ανθρώπων με καλλιεργημένα μυαλά (trained minds). Μια τέτοια προσέγγιση άσκησης είναι η έννοια αυτού που έχει αποκληθεί Σκεπτόμενος Άνθρωπος (Thinking Man).

Τα πρακτικά αποτελέσματα της προσέγγισης αυτής είναι ότι:

- Πρόκειται για μια δομημένη διαδικασία μάθησης.
- Έχει εκπαιδευτικό χαρακτήρα.

- Έχει αυτοτελή σημασία (π.χ. μαθηματικά, φιλοσοφία, τέχνες).
- Η γνώση έχει βασικά στοιχεία την απομνημόνευση και την κρίση.

Μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης στις αναπτυγμένες Χώρες του Κόσμου στη διάρκεια του εικοστού αιώνα έχει βασιστεί σε αυτήν περίπου την προσέγγιση.

3.3. Ρόλος του συναισθηματικού παράγοντα

Η πρώτη μεγάλη αλλαγή στις αντιλήψεις σχετικά με τη διανοητική πειθαρχία ήρθε τον 18ο αιώνα από τον Γάλλο φιλόσοφο Jean Jacques Rousseau (1712-1778). Αυτός είδε τον άνθρωπο βασικά "καλό" και "δραστήριο", που είναι ελεύθερος να αναπτύξει δικές του κατευθύνσεις σε ότι αφορά τη δραστηριότητα του.

Αυτή η ανθρωπιστική και θετική προσέγγιση του ανθρώπινου παράγοντα, οδήγησε τον Rousseau στην απόδοση ειδικής βαρύτητας στο συναίσθημα και στο αίσθημα κατά τη συσσώρευση γνώσης. Ο "Σκεπτόμενος Άνθρωπος" της αρχαίας Ελλάδας αντικαταστάθηκε από τον "Συναισθηματικό Άνθρωπο" του Rousseau. Τον Rousseau ακολούθησαν οι Pestalozzi, Froebel και άλλοι, που έδωσαν έμφαση στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων και σχεδίασαν ένα περιβάλλον συναντίληψης, μέσα στο οποίο μπορούν να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες.

3.4. Ανθρώπινη συμπεριφορά

Υπάρχουν διάφορες απόψεις για τον τρόπο που λαμβάνονται οι ανθρώπινες αποφάσεις (Porter Lyman W., etc, 1975). Ειδικότερα, η θεωρία του συναισθηματισμού (emotional view) στηρίζεται σε αντίθετες υποθέσεις από την υπόθεση της λογικής (rational view). Έτσι, με την υπόθεση της λογικής, οι ανθρώπινες αποφάσεις στηρίζονται σε λογική και σε παροχή οικονομικών κινήτρων (economic incentives) (Schein E. H., 1980). Αντίθετα η σχολή του συναισθηματισμού διατείνεται ότι οι ανθρώπινες αποφάσεις δεν στηρίζονται σε λογική αλλά επικρατούν τα ανθρώπινα αισθήματα και συναισθήματα.

Η άποψη της συμπεριφοράς (behavioristic view) είναι ότι η συμπεριφορά των

ανθρώπων καθορίζεται από το περιβάλλον. Η κληροδότηση από τον Rousseau και αυτούς που τον ακολούθησαν για τις ανάγκες των ατόμων δεν παραβλέπονται στις συμβολές σχετικά με την αυτοδημιουργία και αυτοανάπτυξη του ανθρώπου, από πολλούς εξέχοντες κοινωνικούς ψυχολόγους από τη δεκαετία του '50 και εντεύθεν.

Μεγάλη ώθηση στην ανάπτυξη των συγχρόνων ιδεών σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα δόθηκε από τα αποτελέσματα επιστημονικών πειραμάτων που έγιναν περίπου στις αρχές του αιώνα, από εκείνους που θα μπορούσαν να υπαχθούν στην κατηγορία του "Συμπεριφερόμενου Ανθρώπου" (Behaving Man). Επιστήμονες, όπως ο Pavlov, ο Thorndike και ο Skinner πήραν σαν κεντρικό θέμα την παρατήρηση σε ότι αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά στο αντικείμενο της έρευνας τους. Αυτοί δεν εισήγαγαν υποθέσεις σχετικά με την πορεία της σκέψης ή των αισθημάτων, αλλά απλά περιέγραψαν ή πρόβλεψαν τη συμπεριφορά που πρόκυψε από το πείραμα και την παρατήρηση. Ειδικότερα το έργο τους έχει σημασία, διευκολύνοντας τη διατύπωση άλλων θεωριών, όπως τις γνωστικές θεωρίες (cognitive theories).

Η διαδικασία των κινήτρων γενικότερα συνοψίζεται ως εξής:

- Οδηγός Ανάγκη : κίνητρο : Ετοιμότητα για ανταπόκριση
- Κίνητρο Εξωτερικό ερέθισμα
- Ανταπόκριση Ανταπόκριση του υποκείμενου
- Υποκίνηση Μετρήσεις σχεδιασμένες για πρόκληση "αντίδρασης"

Στα πειράματα που έγιναν με ζώα, οδηγός (drive) ήταν συνήθως η πείνα και κίνητρα (stimuli) το φαγητό ή το νερό. Για έναν άνθρωπο θα μπορούσε οδηγός να ήταν η μάθηση και κίνητρο τα βιβλία ή οπτικοακουστικά μέσα. Οι ανταποκρίσεις στα πειράματα με τα ζώα ήταν ποικίλες. Στις ανθρώπινες ανταποκρίσεις θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν η αγγελία κάποιων πραγμάτων, ή η εγγραφή τους, καθώς και διάφορες λειτουργικές δράσεις, όπως οι έπαινοι, η ενθάρρυνση, το κατόρθωμα. Η ανατροφοδότηση (feedback) των αποτελεσμάτων αποτελεί ζωτικό ενισχυτικό παράγοντα.

Ανάμεσα στα πιο γνωστά πειράματα που συνετέλεσαν στην εύκολη μάθηση ήταν του Ρώσου φιλόσοφου Ι. Pavlov (1849-1936). Ο Pavlov στα πειράματα του χρησιμοποίησε σκυλιά, θέλοντας να δει αν τα ζώα μπορούσαν να

ευαισθητοποιηθούν έχοντας κάποιο ουδέτερο κίνητρο, καθώς χτυπούσε ένα καμπανάκι. Φυσιολογικά το «σάλιασμα» θα γινόταν μόνο σαν ενστικτώδης αντίδραση από την παρουσία του φαγητού. Ο Ραβλιν έκανε τα πειράματα του κατά τέτοιο τρόπο, ώστε την ώρα που θα παρουσιαζόταν το φαγητό θα χτυπούσε ένα καμπανάκι. Τα ζώα «σαλιάζονταν» και το φαγητό παρουσιαζότανε. Μετά από πολλούς τέτοιους συνδυασμούς ανάμεσα στο φαγητό και στο καμπανάκι, επισημάνθηκε ότι τα ζώα «σαλιάζονταν» όταν το καμπανάκι χτυπούσε, ακόμη και όταν δεν παρουσιαζόταν φαγητό. Τα αποτελέσματα ήταν ξεκάθαρα - μόλις τα ζώα άρχιζαν να συνδέουν τον ήχο από το καμπανάκι με την άφιξη του φαγητού, «σαλιάζονταν» και μόνο στον ήχο από το καμπανάκι. Τελικά είχε κατορθωθεί να υπάρξει αντίδραση κάτω από ορισμένες συνθήκες (conditioned stimulus), δηλαδή τα ζώα είχαν μάθει να αντιδρούν στον ήχο από το καμπανάκι. Τα σκυλιά κανονικά δεν αντιδρούν κατά τέτοιο τρόπο, αλλά ο Ραβλιν τα "δίδαξε" με τη μέθοδο που είναι γνωστή ως κλασική ή ανταποκρινόμενη συμβατότητα.

Ο όρος συμβατότητα (conditioning) έχει χρησιμοποιηθεί στην ανθρώπινη συμπεριφορά όταν αναφερόμαστε σε ανθρώπους που έχουν μάθει κάτω από ορισμένες συνθήκες να αντιδρούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Για παράδειγμα, οι στρατιώτες "ρίχνονται στη φωτιά" ακόμη και όταν το "ένστικτο τους" τους λέει να φύγουν. Έτσι εξηγείται η σημασία που δίνεται στη διάθεση αξιόλογου χρόνου και προσπάθειας για βασική εκπαίδευση στο στρατό, σε ολόκληρο τον Κόσμο.

Ενώ ο Ραβλιν πειραματίστηκε με σκυλιά, ένας νεότερος Αμερικάνος επιστήμονας ο E. L. Thorndike (1874-1949) ασχολήθηκε με την συμπεριφορά των γατιών. Σε ένα τυπικό πείραμα, έβαλε μια πεινασμένη γάτα σε ένα κλουβί, από το οποίο υπήρχε μόνο ένας τρόπος να εξέλθει. Η έξοδος μπορούσε να επιτευχθεί μόνο αν η γάτα τραβούσε ένα σύρμα ή πατούσε ένα κουμπί, ανάλογα με τον τύπο του κλουβιού. Έξω από το κλουβί ήταν τοποθετημένο ένα πιάτο φαγητό. Μετά από μια περίοδο συγκεκριμένων κινήσεων, η γάτα τελικά τράβηξε το σύρμα ή πάτησε το κουμπί και κατάφερε να βγει και να φτάσει στο πιάτο με το φαγητό.

Ο Thorndike, μετά από ένα αριθμό επαναλαμβανόμενων πειραμάτων, ανακάλυψε ότι η γάτα μπορούσε να πάει στο σύρμα ή στο κουμπί και με τις κατάλληλες πράξεις

να φύγει. Το ζώο είχε μάθει προφανώς πως να διαφεύγει, με τις κατάλληλες ενέργειες, από αυτή την κατάσταση.

Αυτός ο τρόπος πειράματος έδειξε δύο κυρίως διαφορές ανάμεσα στην θεωρία του Pavlov και την θεωρία του Thorndike (instrumental/operant conditioning):

1.	Ο βαθμός ελέγχου που ασκείται από τον ερευνητή (στη περίπτωση του Pavlov τα σκυλιά ήταν παθητικά εκτεθειμένα στην έρευνα, ενώ στην περίπτωση του Thorndike οι γάτες ελάμβαναν μέρος ενεργητικά στα πειράματα).
2.	Η πνευματική συγκέντρωση (Ο Pavlov είχε συγκεντρώσει το ενδιαφέρον του σε ένα κίνητρο, το φαγητό, ενώ ο Thorndike σε μια "αντίδραση", στη συμπεριφορά της γάτας).

Η πιο σημαντική συνεισφορά του Thorndike ήταν, όπως το αποκάλεσε ο ίδιος, "Νόμος του Αποτελέσματος" (Law of Effect) μια γενική αρχή, κατά την οποία, όταν μία "αντίδραση" (response) ενισχύεται με ένα κίνητρο, π.χ. μια "αμοιβή" (reward) ή κάποιο αίσθημα ικανοποίησης, τότε υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες η αντίδραση να επαναληφθεί κάτω από παρόμοιες συνθήκες. Τόνισε ιδιαίτερα τη σημασία παρόμοιων αμοιβών στην εκπαίδευση και στην εργασία, ένα σημείο στο οποίο δόθηκε στη συνέχεια βασική σημασία.

Ακολουθώντας τη μέθοδο των πειραμάτων με ζώα, των Pavlov και Thorndike, ένας άλλος Αμερικανός ψυχολόγος ο B. F. Skinner, ασχολήθηκε με τον τρόπο εκμάθησης των ανθρώπων. Ο Skinner, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Harvard, επικεντρώθηκε κυρίως στην ενόργανη (instrumental) ή όπως ο ίδιος την ονόμασε λειτουργική συμβατότητα (operant conditioning). Τα πρώτα πειράματα του Skinner έγιναν με γάτες και περιστέρια. Σε περιστάσεις κάτω από απόλυτο έλεγχο, χρησιμοποίησε ένα αριθμό από θετικά και αρνητικά κίνητρα, με σκοπό να εξετάσει την ικανότητα προσαρμογής των ζώων. Τον ενδιέφερε περισσότερο η υποκίνηση της συμπεριφοράς. Η "υποκίνηση" αυτή έχει να κάνει με τη σταθεροποίηση της αντίδρασης του αντικειμένου. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με θετικά κίνητρα,

δηλαδή αμοιβές (π.χ. φαγητό, νερό, έπαινος από τον καθηγητή, κτλ), είτε με αρνητικά κίνητρα (αντικίνητρα), όπως απομάκρυνση. Η άποψη του Skinner, ειδικά σε ότι αφορά στην τιμωρία (punishment), ήταν ότι αυτή δεν αποτελεί ενισχυτή, καθότι τείνει να αποδυναμώνει τις επιθυμητές αντιδράσεις παρά να τις ενισχύει, πράγμα το οποίο επιθυμούμε να κάνουμε μέσω της υποκίνησης.

Η μεγάλη συμβολή του Skinner στον τρόπο μάθησης των ανθρώπων, ήταν η ανάπτυξη της προγραμματισμένης μάθησης που βασίζεται στις ιδέες του Κινήτρου - Αντίδρασης - Υποκίνησης (Stimulus - Response - Reinforcement).

Η εργασία των Pavlov, Thorndike, Skinner και άλλων τους έδωσε τον τίτλο των "συμπεριφοριστών" (behaviourists), λόγω των ερευνών τους σε παρατηρήσιμες συμπεριφορές, χωρίς να κάνουν υποθέσεις για το πώς αποκτήθηκε η γνώση. Αυτή η μέθοδος δεν έγινε αποδεκτή από άλλους ερευνητές που ερεύνησαν τον τρόπο εκμάθησης ζώων και ανθρώπων. Συγκεκριμένα, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι τα πειράματα συμπεριφοράς, δεν αφήνουν περιθώρια για στοιχεία όπως "διορατικότητα" και "φαντασία" και για το λόγο αυτό τα σχετικά συμπεράσματα θεωρούνται πολύ στενά σε ότι αφορά την μάθηση για τον άνθρωπο.

Έχει υποστηριχτεί σχετικά ότι η μάθηση και η συμπεριφορά δεν είναι απαραίτητα συνώνυμα, παίρνοντας ανθρώπινα παραδείγματα. Ένας δεινός καπνιστής ο οποίος εκτίθεται σε όλα τα καταστροφικά αποτελέσματα που προέρχονται από αυτή την άσχημη συνήθεια του, μπορεί πολύ εύκολα να αριθμήσει τους κινδύνους του καπνίσματος. Παρά ταύτα, το άτομο αυτό μπορεί να μην διακόψει τη συνήθεια του, δηλαδή να δείξει απροθυμία να αλλάξει τη βασική του συμπεριφορά. Η γνώση και η συμπεριφορά είναι χωρίς αμφιβολία άμεσα συνδεδεμένα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι αποτελούν το ίδιο πράγμα, όπως ισχυρίζονται οι οπαδοί της θεωρίας της συμπεριφοράς.

4. Παράγοντες υποκείμενοι της συμπεριφοράς

Στους παράγοντες που υπόκεινται της ανθρώπινης συμπεριφοράς περιλαμβάνεται το θεσμικό και κοινωνικό περιβάλλον, η νοοτροπία και ο χρονικός

ορίζων. Ορισμένοι ψυχολόγοι διατείνονται ότι άλλο συμπεριφορά και άλλο γνώση, που περιέχει περισσότερο διαλογισμό σε μια κατάσταση, αξιολόγηση και κατόπιν προσπάθεια λήψης κάποιου προσωπικού μηνύματος ή σημασίας από αυτή.

Η πρώτη μεγάλη αμφισβήτηση της μεθόδου κινήτρων-απόκρισης των "συμπεριφοριστών" ως μηχανιστικής, ήρθε από μια ομάδα Γερμανών ψυχολόγων οι οποίοι ονομάστηκαν διαμορφωτές (Gestaltists). Καθοδηγούμενοι από τον Max Wertheimer (1880-1943), επεσήμαναν το ρόλο που έχει η αντίληψη των πραγμάτων, δηλαδή το πως οι άνθρωποι και τα ζώα "βλέπουν" τον Κόσμο. Μέσα από τα πειράματά τους, έδειξαν ότι η γνωστική διαδικασία είναι θέμα αναγωγής του κόσμου σε πρότυπα (μοντέλα), μέσα από τα οποία στη συνέχεια ερμηνεύουν μέσω σύνδεσης διαφορετικών πραγμάτων. Το πρότυπο του ανθρώπου ήταν γι' αυτούς, αυτό που θα αποκαλούσαμε "Άνθρωπος με Αντίληψη" (Perceptive Man).

Η εικόνα της αντίληψης συνοψίζεται στην πρόταση : "το όλον είναι μεγαλύτερο από το σύνολο των μερών του". Το Gestalt στη Γερμανική υποδηλώνει το μοντέλο ή πρότυπο, μορφή, σχήμα ενός συνόλου, εξ'ού και ο τίτλος Gestaltists. Οι ερμηνευτές της προσέγγισης αυτής στη μάθηση, υποστήριξαν τη θέση τους με μια σειρά πειραμάτων, μερικά από τα οποία θα αναφερθούν παρακάτω.

Ο Wertheimer διεύθυνε ένα κλασσικό πείραμα, στο οποίο οι άνθρωποι που έλαβαν μέρος ζητήθηκαν να κοιτάξουν δύο εναλλασσόμενα φώτα και μετά ρωτήθηκαν τι είδε ο καθένας από αυτούς. Η επικρατούσα απόκριση ήταν το φως εναλλάσσονταν στους λαμπτήρες με μία κίνηση. Ελάχιστοι περιέγραψαν τη σκηνή σαν δύο ξεχωριστά φώτα που αναβόσβηναν σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Αυτό που έδωσαν προσοχή ήταν το συνολικό αποτέλεσμα και όχι η διαδικασία εναλλαγής του κάθε λαμπτήρα. Το όλο είχε μεγαλύτερη σημασία στην ανθρώπινη αντίληψη παρά τα μέρη.

Σε ένα άλλο πείραμα ο Wertheimer έδειξε στους ανθρώπους τρεις κουκκίδες πάνω σε ένα χαρτί και τους ρώτησε τι διέκριναν. Η απάντηση σε κάθε περίπτωση ήταν "ένα τρίγωνο". Και πάλι είχαν προσεχθεί τα σχήματα, δηλαδή το όλο γινόταν πιο εύκολα αντιληπτό από κάθε μέρος χωριστά. Ο Wertheimer υποστήριξε ότι οι

εμπειρίες του παρελθόντος χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία δικτύων, με βάση τα οποία κρίνονται καταστάσεις. Τέτοια δίκτυα αποτελούν τη βάση του φαινομένου που αποκαλούμε "διαίσθηση". Αυτό το συγκεκριμένο φαινόμενο ερευνήθηκε από έναν άλλον Gestaltist τον Wolfgang Koehler (1887-1967), ο οποίος έκανε μια σειρά πειραμάτων χρησιμοποιώντας χιμπατζήδες.

Σε ένα τυπικό πείραμα, ο Koehler έκλεισε ένα πεινασμένο χιμπατζή σε ένα κλουβί έξω από το οποίο κρέμασε μπανάνες τις οποίες ο χιμπατζής δεν μπορούσε να φτάσει αλλά μπορούσε πολύ καλά να δει. Μέσα στο κλουβί είχε αφήσει ένα ξύλο. Αυτό το ξύλο ήταν μακρύ για να φτάσει το φαγητό. Στην αρχή ο χιμπατζής προσπάθησε να φτάσει το φαγητό με το χέρι προσπαθώντας μάταια πολλές φορές. Τότε ξαφνικά άρπαξε το ξύλο και τράβηξε τις μπανάνες για να τις φτάσει. Δεν υπήρχε κανένα δείγμα συμπεριφοράς δοκιμής-και- λάθους (trial - and - error), όπως τα πειράματα του Thorndike. Οι ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι έδειξε δείγματα "διαίσθησης" στο πρόβλημα που τον απασχολούσε. Ακόμη περισσότερο, όταν το ζώο είχε κάποιο παρόμοιο πρόβλημα λίγες μέρες αργότερα αμέσως "θυμήθηκε" τι να κάνει ώστε να φτάσει το φαγητό. Είχε αποκτήσει την ικανότητα να επαναφέρει την προηγούμενη μάθηση του.

Οι Gestaltists βρίσκονταν ανάμεσα σε εκείνους που ονομάζουμε γνώστες της θεωρητικής μάθησης (cognitive theorists), που ενδιαφερόντουσαν να εξηγήσουν τι συμβαίνει στην πράξη βάσει της θεωρίας. Αντίθετα από τους behaviourists, οι οποίοι έβλεπαν τη μάθηση μόνο σαν τρόπο συμπεριφοράς, οι θεωρητικοί ψυχολόγοι (cognitive psychologists) είδαν τη μάθηση σαν μια σύνθετη πράξη η οποία περιλαμβάνει την άσκηση της ικανότητας στις λύσεις προβλημάτων, τον ορισμό του πνεύματος, της διαίσθησης, της φαντασίας, της αντίληψης και του σκοπού. Υποστήριζαν επίσης ότι η μάθηση μπορεί να επιβραδυνθεί, δηλαδή να παραμείνει "αποθηκευμένη" έως ότου γίνει αναγκαία η χρησιμοποίησή της. Μία τέτοια μάθηση δεν φανερώνεται παρά μόνο όταν εκδηλωθεί. Μεγάλο μέρος της μάθησης του προαναφερθέντος καπνιστή ήταν προφανώς καθυστερημένο. Δεν φανερώθηκε σαν μία σημαντική διαφορά στη συμπεριφορά αλλά θα μπορούσε κάλλιστα να έχει δημιουργήσει μια ανεπαίσθητη διαφορά, όσον αφορά το κάπνισμα, η οποία αργότερα θα μπορούσε να επιφέρει μεταβολή στη συμπεριφορά.

Συγκρίνοντας τις δύο βασικές θεωρίες μάθησης που δημιουργήθηκαν από τα τέλη του 19ου αιώνα, παρουσιάζονται περιληπτικά οι κυριότερες διαφορές μεταξύ τους:

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ BEHAVIOURISTS ΚΑΙ ΤΩΝ GESTALTISTS

<i>Behaviourists</i>	<i>Gestaltists</i>
Σχέση κινήτρου και αντίδρασης	Αντίληψη για το περιβάλλον
Οι επιθυμητές αντιδράσεις μέσω ανταμοιβών που μπορούν να υποστηρίξουν τη συμπεριφορά	Εξωτερικές ανταμοιβές είναι λιγότερο σημαντικές από το περιβάλλον
Η γνώση είναι συνώνυμη της συμπεριφοράς	Η γνώση μπορεί να επιβραδυνθεί και να εκληφθεί σαν συμπεριφορά
Η συμπεριφορά μπορεί να μετρηθεί και να προλεχθεί	Η μάθηση δεν είναι ακριβής και μετρήσιμη
Η βεβαίωση της γνώσης είναι αντικειμενική	Η βεβαίωση της γνώσης είναι υποκειμενική

Πίνακας 1- Κύριες προσεγγίσεις μάθησης

Ένα σημαντικό θέμα της μάθησης είναι αυτό της "επίγνωσης" το οποίο είναι ιδιαίτερα σχετικό με την κατανόηση. Ένας μοντέρνος συγγραφέας, ο E. A. Lunzer (1968) περιέγραψε την "επίγνωση" ονομαστικά στους παρακάτω χαρακτηρισμούς:

- Αιφνίδια λύση
- Ικανότητα επανάληψης της λύσης χωρίς λάθη σε μια συνεχή παρουσίαση του αυθεντικού προβλήματος
- Ικανότητα μετάθεσης της λύσης σε καταστάσεις που παρουσιάζουν τα ίδια σχετικά ή δομικά στοιχεία αλλά σε διαφορετικό περιεχόμενο

Η διαίσθηση έτσι αντιπροσωπεύει την αρχή της κατανόησης, όταν κάποιος συλλαμβάνει τα κυριότερα σημεία του προβλήματος, μπορεί να διενεργήσει μια λύση και έπειτα να χρησιμοποιήσει την εμπειρία σε κάποια μελλοντική περίπτωση. Ο Αντιληπτικός Άνθρωπος έχει τώρα δώσει την θέση του στον Σύνθετο Άνθρωπο (Complex Man).

Παράλληλα με την κατανόηση της σημασίας της διαίσθησης, είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι αυτό το φαινόμενο δεν είναι σχετικό σε όλες τις καταστάσεις μάθησης. Για παράδειγμα, δεν μπορεί αμέσως να εφαρμοστεί σε δραστηριότητες όπως η απομνημόνευση καταλόγων ή κανόνων. Με άλλα λόγια, όταν ασχολούμαστε με βασικούς τύπους συλλογής πληροφοριών (information- collection), ή τακτικές μάθησης βασικών ικανοτήτων, δεν υπεισέρχεται η διαίσθηση. Η βασική της ιδιότητα σχετίζεται με καταστάσεις σύνθετης φύσης.

Η ικανότητα χρήσης πρώην μάθησης στην υπηρεσία της καινούργιας ονομάζεται "μεταφορά της μάθησης" (transfer of learning). Είναι βασικός παράγοντας σε οποιαδήποτε μάθηση, αλλά ειδικότερα όταν αυτή αφορά ειδικές αρχές ή βασικές ικανότητες. Η μεταφορά μπορεί να είναι: θετική και αρνητική.

α) Θετική μεταφορά συμβαίνει όταν κάτι που αποκτήθηκε στο παρελθόν μπορεί να βοηθήσει σε μια αντίστοιχη περίπτωση. Για παράδειγμα, εάν ένας Μάνατζερ έχει ειδικευτεί σε βασικές ικανότητες συνέντευξης και ζητείται να φέρει εις πέρας μια πιο σύνθετη συνέντευξη όπως συνέντευξη παραπόνων, αναμένεται ότι η προηγούμενη εκπαίδευση του θα τον βοηθήσει.

β) Αρνητική μεταφορά συμβαίνει όταν κάτι που αποκτήθηκε στο παρελθόν εμποδίζει νέες καταστάσεις. Για παράδειγμα, εάν ένας μηχανικός έχει κατασκευάσει μια μηχανή με ένα συγκεκριμένο τρόπο, αλλά μετά ζητείται να χρησιμοποιήσει κάποια διαφορετική μέθοδο, είναι δύσκολο να μάθει αυτή την καινούργια μέθοδο, γιατί πρέπει να "σβήσει" (unlearn) ένα μοτίβο συμπεριφοράς που είχε αποκτήσει στο παρελθόν.

Έχει αποδειχτεί ότι η μεταφορά της μάθησης γίνεται πιο εύκολα όταν συμβαίνουν τα εξής παρακάτω:

- Εισαγωγή ομοίων στοιχείων στην παλιά και στην καινούργια εκμάθηση ώστε αυτή να γίνεται μέτρο σύγκρισης
- Γενίκευση των βασικών αρχών
- Παροχή υπενθυμίσεων
- Παροχή ευκαιριών και εξάσκηση

Η αποτελεσματικότητα αυτής της προσέγγισης επηρεάζεται κατά πολύ από τις

ατομικές διαφορές στην ωριμότητα, στο επίπεδο κινήτρου και άλλους ατομικούς παράγοντες. Παρόλα αυτά, οι περισσότερες καταστάσεις εκπαίδευσης έχουν όφελος από τη ενσωμάτωση αυτών των στοιχείων.

5. Αναθεώρηση πρόκλησης προσαρμογής

Η μάθηση είναι μια σύνθετη διαδικασία που αποκτάται με τη γνώση, την αντίληψη, την ικανότητα και την εκτίμηση ενός συστήματος και την προσαρμογή στο περιβάλλον. Αυτό σημαίνει όχι έλλειψη προσαρμογής αλλά προσαρμογή σε ένα στρεβλωμένο περιβάλλον που εξαρτάται από το συνδυασμό μιας σειράς παραγόντων:

- α) Τα έμφυτα μας (κληρονομικά) χαρακτηριστικά, όπως η νοημοσύνη και η ιδιοσυγκρασία
- β) Η ετοιμότητα μας να ανταποκριθούμε στις ευκαιρίες της μάθησης (κίνητρο)
- γ) Η ικανότητα των καθηγητών στην προσπάθειά τους να μεταδώσουν τη μάθηση
- δ) Οι όροι με τους οποίους γίνεται η μάθηση

Υπάρχει λοιπόν ευαισθητοποίηση αλλά προς κατεύθυνση που ίσως δεν εναρμονίζεται με το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Όλοι μιλούν για όλα εκτός από τη βαθύτερη ενοχή τους στην απροθυμία της προσαρμογής. Διότι δεν έχουν πληροφορηθεί σωστά ότι η καλλιέργεια της ελπίδας που τους δόθηκε δεν ήταν αξιόπιστη και βιώσιμη.

Η σημερινή κατανόηση μας, της φύσης της ανθρώπινης μάθησης, είναι έργο 4 ομάδων ερευνών που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Η συμβατική προβληματική είναι οπωσδήποτε χρήσιμη στο χώρο της επιλογής μεθόδου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Σημειώνεται σχετικά ότι, επειδή η σωστή κατάρτιση αρχίζει από τον σωστό **επαγγελματικό προσανατολισμό**, ρωτήθηκαν 100 άτομα 25-30 ετών στη Χώρα μας και οι 70 απάντησαν ότι το επάγγελμα που κατέληξαν δεν ανταποκρίνεται στην εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση που έχουν πάρει, στις προσδοκίες, τις προτιμήσεις, την κλίση, το όποιο

ταλέντο τους, κλπ.

ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Ερμηνείες	Έμφαση	Μοντέλα Ανθρώπων
Πλάτωνας Αριστοτέλης	Άσκηση της ικανότητας του νου (λογική, μνήμη κτλ). Βάση: η υπόθεση της επικράτησης του συλλογισμού	Σκεπτόμενος Άνθρωπος
Rousseau Pestalozzi Froebel	Δίνεται η δυνατότητα της ολικής χρησιμοποίησης των αισθημάτων και των κλίσεων του ατόμου. Βάση: η υπόθεση ότι ο Άνθρωπος είναι βασικά θετικός, ενεργητικός και ελεύθερος	Άνθρωπος των Αισθημάτων
Pavlov Thorndike Skinner	Η παρατήρηση της συμπεριφοράς είναι το κριτήριο της μάθησης. Βάση: η υπόθεση ότι η μάθηση είναι συμπεριφορά	Άνθρωπος της Συμπεριφοράς
Wertheimer Koehler	Η σημαντικότητα της αντίληψης και η επίγνωση της μάθησης. Βάση: η υπόθεση ότι η μάθηση είναι κυρίαρχα θέμα αντίληψης (σχεδίαση)	Αντιληπτικός και Σύνθετος Άνθρωπος

Πίνακας 2 - Κύριες ερμηνευτικές προσεγγίσεις της μάθησης

Τα προγράμματα μαθητείας και Πιστοποίησης της Προηγούμενης Μάθησης (Accreditation of Prior Learning) αντιμετωπίζουν προβλήματα επαρκούς παρακολούθησης και ευκαμψίας προσαρμογής στις ραγδαίες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των τεχνολογιών σε διεθνές επίπεδο, όπως συμβαίνει και με τα προγράμματα πανεπιστημιακών σπουδών. Υπάρχει, ως εκ τούτου, μια τάση για σύγχρονα εξατομικευμένα σχήματα με κατά περίπτωση Ατομικά Προγράμματα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Individual Training Plans), βάσει συμφωνιών μεταξύ των καταρτιζόμενων, των εργοδοτών και των χορηγών (Training Enterprise Council, 2000).

6. Ανακεφαλαίωση διαπιστώσεων

Η επισκόπηση της προόδου που έχει συντελεστεί από άποψη ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της ανάπτυξης των ανθρώπινων και φυσικών πόρων, είναι αποκαλυπτική ευρείας **διαφοροποίησης** σε διεθνές επίπεδο.

1. Η ολοκληρωμένη αντίληψη στο θέμα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο συλλογικής δράσης εντός επιχειρηματικών κλπ οργανώσεων είναι πολύπλοκη και προϋποθέτει ανάλυση από μηδενική βάση.

2. Δεν υπάρχει σύμπτωση απόψεων στη θεωρία για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε ότι αφορά στο ρόλο της γνώσης και της μάθησης, των συναισθημάτων, της συμπεριφοράς, της αντίληψης κτλ και στο ρόλο των αμοιβών και των κινήτρων σε σχέση με τις επιδόσεις των εργαζομένων και του επιχειρηματικού μάνατζμεντ.

3. Σε επίπεδο πράξης και επιχειρηματικών μονάδων τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τη διαφοροποίηση του ρόλου των ποικίλων παραγόντων των επιδόσεων και της σχέσης τους με το σύστημα των αμοιβών. Ωστόσο, υπάρχει βεβαιότητα ότι το πραγματικό πρόβλημα για την επιτυχία του BPR είναι θέμα σωστής βαρύτητας και συνδυασμού των διαφόρων παραγόντων και του επιπέδου συντονισμού, οργάνωσης και επιχειρηματικού μάνατζμεντ.

4. Υπάρχει ευρεία σύγκλιση απόψεων ότι το μάνατζμεντ της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων είναι κατά βάση πρόβλημα δημιουργίας κατάλληλου κλίματος και κινήτρων εντός της επιχειρηματικής μονάδας και σύνδεσης των στόχων με τα αποτελέσματα (επιδόσεις) σε μια δυναμική σωρευτική διαδικασία ανατροφοδότησης, περιοδικότητας και συνέπειας, με μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, προοπτικές και φαντασία.

5. Σε σύγχρονα διεθνή ανταγωνιστικά πλαίσια, συνιστάται η πραγματολογική επιχειρησιακή έρευνα εντοπισμού του πραγματικού προβλήματος ανθρώπινων πόρων και επιλογής κατάλληλων μεθόδων ανάπτυξης με αξιοποίηση της

τεχνογνωσίας και της εμπειρίας, που είναι διαθέσιμες.

6. Η διακράτηση στελεχών υψηλής εξειδίκευσης και η ανεύρεση νέων έχει αναχθεί σε πρόβλημα πρώτης προτεραιότητας για την επιχειρηματική ηγεσία και ιδιοκτησία.

7. Η διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δράσης θέτει θέμα πολιτιστικών διαφοροποιήσεων μεταξύ χωρών, φορολογικής νομοθεσίας, κλπ, και καλεί σε ενιαία συστήματα αμοιβών σε πολυεθνικό επίπεδο.

8. Λόγω μεγάλων δαπανών και χρόνου που απαιτεί η εσωτερική κατάρτιση του εργατικού δυναμικού, ιδιαίτερη σημασία έχει ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης για πρόσληψη προσωπικού κατά το δυνατόν υψηλής εξειδίκευσης, ώστε να ελαχιστοποιείται η εσωτερική κατάρτιση και παράλληλα ένα σύστημα συνεχιζόμενης δια βίου κατάρτισης στις ραγδαίες αλλαγές της τεχνολογίας και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

9. Εφόσον η επιχειρηματική ηγεσία κατά περίπτωση κρίνει ότι για το έργο του BPR συμφέρει η διατήρηση μεγάλου τμήματος του προσωπικού παρά η αντικατάστασή του, το πρόβλημα της επανακατάρτισής του είναι βασικά θέμα εκτός της επιχείρησης, μέσω εξωτερικής συνεργασίας (outsourcing), περιλαμβανομένης και της εκπαίδευσης εκπαιδευτών για την ευθύνη της εφαρμογής του συστήματος συνεχιζόμενης κατάρτισης εντός αυτής.

10. Στο θέμα της ανάπτυξης και των επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού δεν συνιστώνται γενικεύσεις και «αντιγραφή έτοιμων συνταγών», λόγω μεγάλης ποικιλομορφίας των επιχειρηματικών καταστάσεων κατά περίπτωση. Κατά συνέπεια, δεν θα πρέπει να υποβαθμίζεται η σημασία της προηγούμενης εξειδίκευσης και της εμπειρίας και να καταλήξει σε παγίδα η υπαρκτή σοβαρή **υποδομή τεχνογνωσίας** σε επίπεδο διεθνούς βιβλιογραφίας και πρακτικής, καθότι χωρίς αυτογνωσία δεν είναι δυνατή η ετερογνωσία.

Η γενικότερη επισήμανση είναι ότι ακόμη και επιχειρηματικές μονάδες που έχουν επιτύχει σημαντικές επιδόσεις από την μέχρι τώρα εφαρμογή BPR βρίσκονται προ μεγάλων προβλημάτων και κύρια όσες δεν συνεχίζουν την αναζήτηση βελτιωτικών

καινοτομικών τρόπων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, με διορατικότητα και μακροπρόθεσμη προοπτική. Διότι, η πιο πρόσφατη εκτίμηση σε διεθνές επίπεδο είναι η αμφιβολία κατά πόσον τα υφιστάμενα συστήματα αμοιβών-κινήτρων στα πλαίσια των ραγδαίων αλλαγών της τεχνολογίας και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος με το φαινόμενο της «παγκοσμιοποίησης» (κεφάλαιο 3, τμήμα 4), είναι βιώσιμα μακροπρόθεσμα εφόσον στέκονται σε στενά κριτήρια επικέντρωσης σε προγράμματα διοικητικών επιδόσεων (Management Centre Europe, October 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

1. Επίπεδο εταιριών
2. Περίπτωση της Εταιρίας Rank Xerox
 - 2.1. Ταυτότητα
 - 2.2. Ριζική αναδιοργάνωση
 - 2.3. Χαρτογράφηση βασικών διαδικασιών
 - 2.4. Τεχνολογία μείωσης του κόστους
 - 2.5. Σχεδιασμός ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας.
 - 2.6. Βασικό Τελικό Σχέδιο
 - 2.7. Αναμηχάνευση διαδικασιών
 - 2.8. Υλοποίηση σχεδίου αλλαγής
 - 2.9. Η νέα οργάνωση
3. Περίπτωση του Βρετανικού Αερομεταφορέα
 - 3.1. Τάσεις αερομεταφορών
 - 3.2. Ιστορική διαδρομή
 - 3.3. Σχέδιο Σωτηρίας
 - 3.4. Σχέδιο Ανόρθωσης
 - 3.5. Πορεία αναμηχάνευσης
 - 3.6. Μετάβαση στην ιδιωτικοποίηση
 - 3.7. Συγχώνευση με Caledonian
 - 3.8. Ολοκλήρωση μετασχηματισμού
4. Περίπτωση εταιρίας Oticon A/S
 - 4.1. Σταθερή οργανωτική δομή
 - 4.2. Πρώτη φάση αναδιοργάνωσης
 - 4.3. Αναζήτηση νέας προσέγγισης
 - 4.4. Φάση αναζωογόνησης
 - 4.5. Νέα οργάνωση «σπαγγέτι»
 - 4.6. Μάνατζμεντ της νέας οργάνωσης
 - 4.7. Λειτουργία της νέας οργάνωσης
5. Κοινές διαπιστώσεις

1. Επίπεδο εταιριών

Γνωρίζοντας τώρα τα αποτελέσματα της εφαρμογής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε επίπεδο κλάδων στο γεωγραφικό χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται ορισμένες περιπτώσεις εφαρμογής της μεθόδου αυτής σε επίπεδο επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται τρεις περιπτώσεις εταιριών, οι οποίες πρώτον, έχουν θεωρηθεί από διεθνείς κύκλους τεχνοκρατών και τη διεθνή βιβλιογραφία, ως παραδείγματα για μίμηση της εφαρμογής ολοκληρωμένης επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Δεύτερον, η καθεμιά

από τις εταιρίες αυτές εκπροσωπεί διαφορετικό επιχειρηματικό πρόβλημα και κατά συνέπεια δίνεται διαφορετική έμφαση σε αυτό κατά τη διαδικασία της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Οι εταιρίες αυτές είναι οι εξής:

(α) Η Εταιρία Rank Xerox (Γαλλία)

(β) Η Βρετανική Αεροπορική Εταιρία (British Airways)

(γ) Η Δανική Εταιρία ακουστικών Oticon A/S

Ειδικότερα, η Rank Xerox (Γαλλία) εκπροσωπεί την ομώνυμη εταιρία σε ολόκληρο τον ευρωπαϊκό χώρο και προσφέρει μια περίπτωση όπου με σκοπό τη διαφύλαξη της θέσης της στην αγορά, στα πλαίσια του εντεινόμενου διεθνούς ανταγωνισμού στο χώρο του ηλεκτρονικού εκτυπωτικού εξοπλισμού, έχει εφαρμόσει μεθόδους μετασχηματισμού με επικέντρωση στις βασικές διαδικασίες, στη βελτίωση των επιδόσεων και στη συνέχεια της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, δηλαδή σε στοιχεία που την διαφοροποιούν ως μέθοδο ολοκληρωμένου επιχειρηματικού μετασχηματισμού.

Η Βρετανική Αεροπορία (British Airways:BA) αποτελεί μια αντιπροσωπευτική περίπτωση σε διεθνές επίπεδο στο χώρο του ριζικού μετασχηματισμού σε ένα από τους τομείς που επικρατεί ιδιαίτερα έντονος διεθνής ανταγωνισμός και επιπλέον αποτελεί παράδειγμα επιτυχούς μετάβασης σε αυτό το περιβάλλον, μέσα από μια επίπονη και μακρά διαδικασία αποκρατικοποίησης της που διήρκησε μια τετραετία, ξεπερνώντας ακανθώδη προβλήματα ανθρώπινου δυναμικού που κληρονόμησε από μια συγχώνευση από την οποία προήλθε.

Η εταιρία Oticon S/A αντιπροσωπεύει μια περίπτωση που το κύριο πρόβλημα που αντιμετώπισε ήταν η προηγούμενη οργανωτική διάρθρωση και η ανάγκη ριζικής αναδιοργάνωσης.

2. Περίπτωση Εταιρίας Rank Xerox

2.1. Ταυτότητα

Η εταιρία Rank Xerox είναι μια πολυεθνική εταιρία κατασκευής, διάθεσης και

ενοικίασης της χρήσης μιας μεγάλης σειράς προϊόντων, συστημάτων και υπηρεσιών ηλεκτρονικού εκτυπωτικού εξοπλισμού. Η εταιρία αυτή ιδρύθηκε το 1956 με συγχώνευση της βρετανικής εταιρίας Rank και της αμερικανικής εταιρίας Xerox, με σκοπό την παραγωγή και διάθεση φωτοτυπικών προϊόντων στην Ευρώπη και στην Αφρική. Αργότερα, επεκτάθηκε με δημιουργία μέσω συνεργασιών της Fuji Xerox το 1962 για την ανάπτυξη και διάθεση ομοίων προϊόντων στην ιαπωνική αγορά και της Modi Xerox το 1983 για επέκταση στην ινδική αγορά.

Το 1959, η Rank ήταν η πρώτη εταιρία στον κόσμο που πρόσφερε ένα ηλεκτρονικό φωτοτυπικό μηχάνημα γραφείου, το μοντέλο 914, με εφευρέτη τον Chester Carlson. Η τεχνολογία ήταν εξαιρετικά επιτυχής, σε τρόπον ώστε να δημιουργηθεί μια νέα αγορά στην οποία είχε πλήρη επικράτηση στο 100% η Rank Xerox, στη δεκαετία του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Η τεχνολογία αυτή είχε προστασία με διάφορες «πατέντες», που όμως άρχισαν να λήγουν στις αρχές της δεκαετίας του 1970, δίνοντας δυνατότητες εμφάνισης ανταγωνιστών, με περισσότερες από 70 νέες εταιρίες μέχρι το 1980. Ορισμένες από αυτές δεν επέζησαν, ενώ άλλες όπως η Kodak, η Ricoh και η Canon, αναπτύχθηκαν σε έκταση που να γίνουν απειλητικές για την πρωτοκαθεδρία της Rank Xerox στη διεθνή αγορά. Για παράδειγμα, η Canon στράφηκε στην προσφορά μικρού όγκου, μια αγορά που αρχικά θεωρούσε άνευ σημασίας η Rank Xerox, μέχρι να συνειδητοποιήσει την απειλή για τα δικά της προϊόντα. Η κατάσταση επιδεινώθηκε ακόμη περισσότερο με την εμφάνιση ιαπωνικών εταιριών που πρόσφεραν παρόμοια προϊόντα υψηλής ποιοτικής στάθμης και με χαμηλές τιμές.

Παρότι ο κύκλος εργασιών της Rank Xerox συνέχιζε να αυξάνει, το μερίδιο της στη αγορά σημείωσε μείωση στο 40% το 1985. Με σκοπό την ανάκτηση της ηγετικής θέσης της εταιρίας στην αγορά, η διοίκησή της προχώρησε καταρχήν σε εφαρμογή της ποιοτικής προσέγγισης και της χάραξης μιας νέας στρατηγικής με την ονομασία «Ηγεσία μέσω Ποιότητας», με επικέντρωση στην ποιότητα προϊόντος και στο κόστος παραγωγής. Ωστόσο, όπως θα δούμε παρακάτω, βαθμιαία ανέκυψαν νέες «προκλήσεις» στην τεχνολογία και στη φύση των παραδοσιακών αγορών, οι οποίες οδήγησαν τη διοίκηση της Rank Xerox να διευρύνει το ενδιαφέρον της σε ολόκληρο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών και σε ολοκληρωμένη χρήση της

ηλεκτρονικής τεχνολογίας.

Αποτέλεσμα της ανασύνταξης αυτής ήταν να αρχίσει από το 1986 η ανάκτηση της πρωτοποριακής θέσης της εταιρίας στην αγορά. Η παρουσία της σηματοδοτήθηκε και με μια επιπλέον ιστορική καινοτομική διεθνή πρωτοτυπία: την επέκταση της χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) σε διεθνές επίπεδο.

Η Rank Xerox France αποτελεί μια θυγατρική εταιρία του Ομίλου που είναι εγκατεστημένη στη Γαλλία και έχει την ευθύνη στην ευρωπαϊκή Ήπειρο. Διαθέτει τέσσερις εγκαταστάσεις μεταποίησης υπό τον έλεγχό της στην Ευρώπη: Mitcheldean (Βρετανία), Venray (Ολλανδία), Lile (Γαλλία) και Coslada (Ισπανία). Η παραγωγή στις τοπικές μεταποιητικές μονάδες συνίσταται βασικά σε εργασίες συναρμολόγησης, καθότι το 80% περίπου του κόστους παραγωγής αποτελούν οι αγορές υλικών. Η Rank Xerox France έχει διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στις εξελίξεις της εταιρίας, σε στενή και διαρκή συνεργασία με τη μητρική εταιρία, υποβάλλοντας τακτικές εκθέσεις και αποδεχόμενη τη χάραξη της μελλοντικής στρατηγικής από αυτήν. Παρακάτω θα επικεντρωθούμε στην παρουσίαση της πορείας εκσυγχρονισμού της Rank Xerox France.

2.2. Ριζική αναδιοργάνωση

Η εταιρία υπήρξε από τις πρώτες που διέγινωσε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 τη δυσκαμψία ανταπόκρισης του συμβατικού λειτουργικού οργανωτικού σχήματος στις ανάγκες κάτω από τις ανταγωνιστικές πιέσεις, τις αυξανόμενες απαιτήσεις της πελατείας και τη μείωση των επιχειρηματικών κύκλων εξυπηρέτησης των πελατών. Μεταξύ των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών της εταιρίας είχαν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι το υφιστάμενο οργανωτικό σχήμα δεν εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις της εποχής. Ειδικότερα, ο πρόεδρος της εταιρίας είχε θέσει ως εξής τα προβλήματα που συνεπάγεται η υφιστάμενη μέχρι τότε λειτουργική οργανωτική δομή της εταιρίας: «Η κλασική οργανωτική δομή της εταιρίας δεν είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται την εταιρία η πελατεία της». Οι πελάτες δεν είναι διατεθειμένοι να παραπέμπονται από το ένα τμήμα στο άλλο. Λόγω της κατάτμησης των λειτουργιών, οι αποφάσεις ωθούνταν στα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας, πράγμα

που συνεπάγεται μείωση της ικανότητας της εταιρίας για ταχεία ανταπόκριση και τη στενή επικοινωνία με την πελατεία. Π.χ. η αγορά της Γαλλίας είχε διαιρεθεί σε οκτώ περιφερειακά τμήματα υπεύθυνα για τις πωλήσεις. Αυτά απευθυνόταν για λήψη αποφάσεων στη γενική διεύθυνση της εταιρίας. Στα πλαίσια αυτά τα στελέχη των πωλήσεων είχαν αποκτήσει την αντίληψη του «πουλάμε και ξεχνάμε» και δεν είχαν σοβαρά κίνητρα να ενδιαφέρονται για τις σχέσεις με τον πελάτη μετά από την πώληση. Παρόμοια οι πωλητές, συνέλεγαν χρήσιμες πληροφορίες κατά τις επισκέψεις και τις επαφές τους με πελάτες, αλλά σπανίως τις μεταβίβαζαν στα στελέχη των πωλήσεων. Σε περιπτώσεις ανακύψεως διαφορών, η λήψη αποφάσεων μεταβιβαζόταν στη γενική διεύθυνση.

Αν επιθυμείτο επιτάχυνση των αλλαγών θα έπρεπε να αλλάξει η βασική προσέγγιση για τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της εταιρίας. Επί δεκαετίες η εταιρία διοικείτο ως μια οργάνωση με μια μεγάλη λειτουργική μηχανή στην οποία οι αποφάσεις λαμβάνονταν στο κέντρο. Είχε δημιουργηθεί ένα πλέγμα το οποίο παρεμπόδιζε την ανάληψη πρωτοβουλιών εντός αυτού. Απαραίτητη ήταν επομένως μια ριζική, ασυνεχής αλλαγή και όχι οριακές αλλαγές στο υφιστάμενο οργανωτικό σχήμα που δεν ανταποκρίνονταν στο όραμα της εταιρίας.

Ένας τέτοιος μετασχηματισμός χρειάζεται μια εντελώς διαφορετική θέση για την οργανωτική διαδικασία, με μια οργάνωση που θα ανταποκρίνεται στο τι είναι απαραίτητο να γίνεται μέσω των τμημάτων και των λειτουργιών. Η στροφή του ενδιαφέροντος στις διαδικασίες αποβλέπει στην ανάπτυξη της επικοινωνίας για το πως συνεργαζόμενοι όλοι μαζί θα είναι εφικτό να δημιουργείται αξία στους πελάτες, σε αντιδιαστολή από τη υφιστάμενη οργανωτική δομή.

Με τη συνειδητοποίηση αυτή, η εταιρία προχώρησε σε μια βαθιά τομή, σε συνεργασία με εταιρίες με κάποια πείρα, όπως η Texas Instruments και η Xerox ΗΠΑ, με μετακίνηση της από την παραδοσιακή θέση σε μια νέα οργανωτική δομή προσαρμοσμένη στις διαδικασίες της εταιρίας.

2.3. Χαρτογράφηση βασικών διαδικασιών

Η διοίκηση της εταιρίας Rank Xerox France, μετά από την παραπάνω ευαισθητοποίηση, ανέλαβε δέσμευση να προχωρήσει εκ βαθέων. Εν γνώσει της ήταν ότι η εταιρία Texas Instruments ήταν μια από τις πρώτες στον κόσμο στη χαρτογράφηση βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ειδικότερα, με δεδομένο ότι ο «χάρτης των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών» αντανακλά με σαφήνεια τους πελάτες, η Rank Xerox France συνήψε συμφωνία συμβουλευτικής συνεργασίας με την Texas Instruments και προχώρησε στην εξατομίκευση *έξη βασικών διαδικασιών* :

- ♦ Διαδικασία στρατηγικής ανάπτυξης.
- ♦ Διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων.
- ♦ Διαδικασία σχεδίασης και υποστήριξης των πελατών.
- ♦ Διαδικασία ανάπτυξης της μεταποιητικής δυναμικότητας.
- ♦ Διαδικασία επικοινωνίας με τους πελάτες.
- ♦ Διαδικασία εκτέλεσης παραγγελιών.

Η εξατομίκευση των βασικών διαδικασιών αποτέλεσε το πρώτο ουσιαστικό βήμα για τη Rank Xerox France, προκειμένου να προχωρήσει στην εισαγωγή μιας νέας οργανωτικής συγκρότησης στη θέση της παλιάς. Για την εξατομίκευση των βασικών διαδικασιών καταβλήθηκε προσπάθεια να είναι σαφής, ώστε να είναι εφαρμόσιμες ως εργαλείο επικοινωνίας εντός της εταιρίας¹.

Η παραπάνω πρωτοβουλία της Rank Xerox France, θεωρείται σήμερα κοινό πρότυπο για επιχειρήσεις ανεξάρτητα κλάδου παραγωγής και μεγέθους, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις έχουν αποστολή την παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών που να προσφέρουν χρησιμότητα στους καταναλωτές και να διαχειρίζονται τους πόρους με τρόπο που επιτυγχάνονται οι οργανωτικοί στόχοι τους. Κι' αυτό, παρότι οι βασικές διαδικασίες διαφέρουν κατά το αντικείμενο της επιχείρησης².

2.4. Τεχνολογία μείωσης του κόστους

Η διοίκηση της εταιρίας Rank Xerox France είχε επίσης συνειδητοποιήσει ότι η ανασυγκρότηση με επικέντρωση στις ατομικές ανάγκες των πελατών πρόκειται να γίνει μέσα σε περιβάλλον έντασης του ανταγωνισμού και παράλληλα διατήρησης κερδοφορίας σύμφωνα με το συμφέρον των μετόχων. Πιο συγκεκριμένα, στη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η διοίκηση της εταιρίας είχε ασχοληθεί επί μακρόν με την ανάκτηση του μεριδίου της στην αγορά στην οποία είχε πλήρη επικράτηση μέχρι την δεκαετία του 1970 και είχε απειληθεί από τις εισαγωγές κυρίως ιαπωνικών εταιριών τυπογραφικού εξοπλισμού. Για το σκοπό αυτό είχε προχωρήσει σε προσπάθειες δραστικής μείωσης του κόστους και εισαγωγή Just-inTime (JIT) με αφοσίωση στην ποιότητα, πράγμα που είχε ως συνέπεια τη βαθμιαία αλλαγή κουλτούρας και αλλαγές σε επίπεδο διοίκησης της εταιρίας.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η διοικητική ηγεσία διέγινωσε ότι ο ανταγωνισμός εντεινόταν αντί να υποχωρεί και αυτό την οδήγησε στην απόφαση να προχωρήσει σε επαναθεώρηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ειδικότερα, με την ένταση του ανταγωνισμού σημειώθηκε μείωση του ποσοστού κερδοφορίας στο 4% (από 17% στις αρχές της δεκαετίας του 1980) και η διοίκηση είχε ενδείξεις ότι οι ανταγωνιστές της προετοίμαζαν την «πρόκληση» να της αφαιρέσουν την πρωτοπορία στο πιο κερδοφόρο τμήμα της, που ήταν ο φωτοτυπικός εξοπλισμός. Η οργανωτική συγκρότηση δεν μπορούσε να υποβοηθήσει στην αντιμετώπιση της «πρόκλησης», όταν επιπλέον σημειωνόταν αύξηση των προσδοκιών των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονταν από τη Rank Xerox France.

Αποφασίστηκε σχετικά η καταφυγή σε πλήρη τεχνολογικό εκσυγχρονισμό, συμπεριλαμβάνοντας μια φιλόδοξη στρατηγική ενός δικτύου logistics σε ολόκληρο το φάσμα της επιχειρηματικής λειτουργίας, σε συνδυασμό με χρήση τεχνικών κόστους της ποιότητας (cost of quality techniques), μέσω των οποίων εκτιμήθηκε ότι μπορεί να υπάρξει εξοικονόμηση του κόστους μη επανορθώσεων (non-conformance cost) κατά 30%.

Ο ολοκληρωμένος τεχνολογικός αναπροσανατολισμός συνοδεύτηκε με ειδικά προγράμματα «έρευνας και ανάπτυξης», ως αποτέλεσμα των οποίων ήταν, πρώτον,

η συγχώνευση της τυπογραφικής τεχνολογίας με την τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών, ώστε να προαχθούν αυτοματοποιημένες λύσεις συστημάτων και ολοκληρων επιχειρηματικών διαδικασιών και δεύτερον, η παραγωγή νέων προϊόντων, όπως εκτυπωτών lasers, έγχρωμων φωτοτυπικών μηχανημάτων και εκτυπωτών και συστημάτων τεκμηρίωσης.

Με το πέρασμα όμως στη νέα τεχνολογική συγκρότηση, η διοίκηση της εταιρίας διαπίστωσε ότι το σύστημα logistics κατατμήθηκε σε ανεξάρτητα τμήματα, καθένα από τα οποία λειτουργούσε αυτοτελώς χωρίς σοβαρό ενδιαφέρον για τον τελικό πελάτη και για το αποτέλεσμα στη συνολική διαδικασία. Το ενδιαφέρον περιοριζόταν στην ικανότητα για παράδοση των καθορισμένων μονάδων προϊόντων κάθε μήνα από τις περιφερειακές μονάδες. Επί παραδείγματι, οι μονάδες της μεταποίησης δεν συνδέονταν με το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρονταν στους πελάτες. Οι ασυμφωνίες μεταξύ αποθεμάτων και παραγγελιών επιδιώχθηκε να συγκλίνουν με διαχείριση των αποθηκευτικών χώρων. Αυτό όμως συνετέλεσε σε αύξηση του επιπέδου των αποθεμάτων για να φτάσει τις 73 ημέρες, πράγμα που αποδείχθηκε ότι υπερέβαινε τα υφιστάμενα standards και επομένως ήταν αντια ανταγωνιστικό.

Η ποικιλομορφία των περιφερειακών εθνικών ευρωπαϊκών αγορών, σε αντιπαράθεση με μεγαλύτερη ομοιομορφία της αγοράς των ΗΠΑ, δημιουργούσε ιδιαίτερες δυσχέρειες, στο συντονισμό, στη διακίνηση των αποθεμάτων και την αδιατάρακτη ικανοποίηση της πελατείας, με τα κατάλληλα προϊόντα που ζητούνται στα διάφορα μέρη στον κατάλληλο χρόνο (διαφοροποίηση προϊόντων και τοπικών αγορών), διαβρώνοντας την αξιοπιστία της εταιρίας στους πελάτες. Σημειωτέον ότι η Rank Xerox France εξυπηρετεί άμεσα 150.000 πελάτες, ενώ το δίκτυο των περιφερειακών μονάδων στις διάφορες τοπικές αγορές της ευρωπαϊκής Ηπείρου αριθμούν περισσότερους από 500.000 πελάτες.

2.5. Σχεδιασμός ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας

Έχοντας εξατομικεύσει τη νέα στρατηγική περαιτέρω διαρθρωτικών αλλαγών, με σκοπό την αύξηση των επιδόσεων και τη συγκράτηση της θέσης στην αγορά, ήρθε η στιγμή για τη διοίκηση να συνειδητοποιήσει ότι η εισαγωγή σύγχρονης τεχνολογίας

logistics δεν ήταν, όπως προαναφέραμε, επαρκής για την υλοποίηση των στόχων αυτών. Ειδικότερα, είχε επισημανθεί «έλλειμμα» συνεργασιμότητας, μακρά περίοδος διατήρησης των αποθεμάτων (73 ημέρες), συχνή ασυνέπεια σε χρόνο εκτέλεσης εντολών και παραδόσεων, κτλ. Επείσθη λοιπόν, ότι χρειάζεται μια δραστική αλλαγή στη στρατηγική logistics της εταιρίας.

Η αναζήτηση στράφηκε στην κατεύθυνση της συντόμευσης της εφοδιαστικής αλυσίδας, στην επίτευξη καλύτερης ροής της πληροφορίας, την καλύτερη διακίνηση των αποθεμάτων και ταχύτερες παραδόσεις στους πελάτες, κτλ. Ωστόσο, δεν υπήρχε επαρκής εμπειρία στα θεμελιώδη της διαδικασίας των logistics και των διαφόρων λειτουργιών της: μεταποίηση, διοίκηση της πληροφορίας, αποθήκευση, διανομή και πωλήσεις και αλληλεξαρτήσεις και πώς αυτές λειτουργούσαν συνολικά.

Ως αποτέλεσμα του προβληματισμού για την αύξηση των επιδόσεων, κατανοήθηκε ότι αυτό δεν ήταν αποκλειστικά εσωτερικό θέμα, δηλαδή θέμα βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας, αλλά και εξωτερικό θέμα, δηλαδή βελτίωσης της ικανοποίησης της πελατείας και αύξησης του μεριδίου της αγοράς. Κατά συνέπεια, έγινε αναπροσανατολισμός του ενδιαφέροντος, με αφετηρία τον καθορισμό των απαιτήσεων των πελατών. Ακολούθως, επικεντρώθηκε η προσοχή στην πληρέστερη, ολοκληρωμένη αντίληψη της εφοδιαστικής αλυσίδας συνολικά, μέσω της οποίας γίνεται η ροή των προϊόντων ως εισροές από τα σημεία των πηγών μέχρι τα σημεία των παραδόσεων.

Στη συνέχεια έγινε προσπάθεια εντοπισμού και ακριβούς καθορισμού των ευκολιών που θα χρησιμοποιούνταν, του τόπου εγκατάστασής τους, ποια προϊόντα θα αναλαμβάνονταν από αυτές και ποιες μεταφορικές υπηρεσίες θα χρησιμοποιούνταν. Έμφαση δόθηκε επίσης στο σχεδιασμό των αποθεμάτων σε σχέση με τις ροές (throughput), η διαχείριση των παραγγελιών και η αποτελεσματικότητα της συνολικής εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το συνολικό έργο διήρκησε μια τετραετία. Το πρώτο από αποτέλεσμα ήταν η μείωση του χρόνου διατήρησης των αποθεμάτων από 73 ημέρες σε 26 ημέρες, επιτυγχάνοντας εξοικονόμηση αποθεμάτων \$ 35 εκ. Επίσης, υπήρξε σημαντική βελτίωση στο επίπεδο ικανοποίησης της πελατείας, με βάση διάφορα κριτήρια, όπως

η ακρίβεια (+7%) για να φτάσει στο 93%, ο κύκλος των παραγγελιών μειώθηκε κατά 3,3 ημέρες, από τις οποίες οι 2,7 οφείλονταν στα logistics και στη διάρκεια των μεταφορών, με συνέπεια μείωση του κόστους logistics και του μη μεταφορικού κόστους κατά 29% και εξοικονομώντας \$1 εκ. επιπλέον. Αυξήθηκαν οι κινήσεις κατά 13% και το μεταφορικό κόστος διατηρήθηκε, με συνέπεια πρόσθετη εξοικονόμηση \$ 1 εκ.

Παρά τις σημαντικές παραπάνω βελτιώσεις που επιτεύχθηκαν, η πρόοδος δεν κρίθηκε επαρκής για την επίτευξη των στόχων των επιδόσεων που είχαν τεθεί.

2.6. Βασικό Τελικό Σχέδιο

Συμπληρωματικά, έγινε επεξεργασία, διατύπωση και εφαρμογή ενός έργου με την ονομασία Βασικό Τελικό Σχέδιο (Core End Point Plan - CEPL). Η αφετηρία της πρωτοβουλίας προήλθε από τον τομέα του πληροφορικού μάνατζμεντ (information management), με σκοπό τη βελτίωση του «επεξεργαστικού μάνατζμεντ» (configuration management) και του «διατακτικού μάνατζμεντ» (echelon management), που ορίστηκαν ως καθορισμός αποτελεσμάτων με ποσοτικοποιημένα στοιχεία και ως απαιτήσεις για στήριξη δραστηριοτήτων (όπως, παραγγελίες, εκτέλεση παραδόσεων και τιμολογήσεις), αντίστοιχα.

Το σχέδιο αυτό θεμελιώθηκε στην εξής συλλογιστική: λόγω αυξανόμενης πολυπλοκότητας των προϊόντων και των αγορών, δημιουργήθηκε η ανάγκη για ταχύτερη επικοινωνία και για ολοκληρωμένη ροή των πληροφοριών μεταξύ του τομέα της μεταποίησης και των κέντρων προσφοράς και διανομής. Το έργο όμως αυτό δεν ήταν εύκολο καθώς η Rank Xerox είχε πολλά συστήματα IT στις λειτουργικές στις διάφορες Χώρες. Για το λόγο αυτό αποφασίστηκε και διεξήχθησαν ανάλογες Μελέτες Εφικτότητας, ώστε να ερευνηθούν οι δυνατότητες για επενδύσεις σε ένα νέο κεντρικό σύστημα το οποίο θα είχε σκοπό τη βελτίωση της επικοινωνίας, την επίτευξη βελτιστοποίησης του κόστους logistics και τη δημιουργία «συνεργικών αποτελεσμάτων».

Μετά από την αποπεράτωση, την επεξεργασία και την συνολική προσέγγιση των

Μελετών Εφικτότητας, η πρώτη επιλογή που διατυπώθηκε ήταν να εγκατασταθεί ένα μεγάλο κεντρικό σύστημα για καθένα από τους μείζονες τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως επεξεργασία στοιχείων, αποθήκευση, χρηματοοικονομικός τομέας και μάνατζμεντ των παραγγελιών. Σε δεύτερη, εν τούτοις, επαναθεώρηση του προβλήματος σε πιο λεπτομερειακό επίπεδο, συνειδητοποιήθηκε ότι δεν υπήρχε τέτοια ανάγκη από τη σκοπιάς της πελατείας. Πιο συγκεκριμένα, από την επαναθεώρηση αυτή πρόκυψε ότι οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται για τις ατομικές λειτουργίες της επιχείρησης, αλλά για τις ροές των προϊόντων που προμηθεύονται και των υπηρεσιών που τους παρέχονται. Κατά συνέπεια, αυτό που αποφασίστηκε ήταν, όχι η δημιουργία μιας ακόμη σειράς από μεγάλα πακέτα λογισμικού, αλλά μια δραστική αλλαγή στον τρόπο προσέγγισης και οργάνωσης των διαδικασιών της εταιρίας.

2.7. Αναμηχάνευση διαδικασιών

Η σχεδίαση των νέων διαδικασιών αποτέλεσε αντικείμενο ανάλυσης και συγκριτικής αξιολόγησης διαφόρων εναλλακτικών δυνατοτήτων (σεναρίων). Το πρώτο πράγμα ήταν η συγκρότηση ενός αλληλεξαρτώμενου διεθνούς team, με προσεκτική επιλογή των μελών του και με σκοπό τη στήριξη της «επιχείρησης» και την εποπτεία όλων των πλευρών της: ανθρώπους, φυσικές και οργανωτικές πλευρές και συστήματα. Μέλη της Ομάδας επελέγησαν από όλους τους αντίστοιχους τομείς: logistics, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικού και λογιστικού, πληροφορικού μάνατζμεντ και μάνατζμεντ ανθρώπινων πόρων.

Η Ομάδα Αλλαγής επεξεργάστηκε και χαρτογράφησε όλες τις φυσικές, πληροφορικές και χρηματοοικονομικές ροές και καθόρισε τα σημεία επαφής και αλληλεξάρτησης, σε μια δυναμική διαδικασία. Από τη συλλογική αυτή εργασία προήλθε μια ολοκληρωμένη διαδικασία σε όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η διαδικασία αυτή άρχιζε από τους προμηθευτές πρώτων υλών και μερών στα εργαστήρια της Rank Xerox και τελείωνε με την παραλαβή των προϊόντων της από τους πελάτες.

Στη συνέχεια η Ομάδα Αλλαγής προχώρησε σε περαιτέρω ανάλυση της

διαδικασίας, με επικέντρωση στις ανάγκες των πελατών και στην προστιθέμενη αξία από καθεμιά δραστηριότητα, έχοντας συνεχώς υπό σκέψη το ποιες δραστηριότητες παράγουν αποτελέσματα και ποια προστιθέμενη αξία δίνει η καθεμιά στον τελικό πελάτη. Π.χ., ποια προστιθέμενη αξία δημιουργείται με τη διατήρηση αποθεμάτων και τη λειτουργία αποθηκών σε κάθε Χώρα;

Η εξέταση διαφορετικών σεναρίων αξιολογήθηκε με κριτήρια εφικτότητας, κόστους και ωφελειών. Το σενάριο που επικράτησε τελικά ήταν ένας συνδυασμός της μεταποίησης σε πραγματικό χρόνο (JIT), με ένα σύστημα διανομής σε πραγματικό χρόνο. Ο στόχος που τέθηκε ήταν η κατάργηση των αποθεμάτων και η απλοποίηση των ροών. Μια τέτοια προοπτική θα συνεπάγεται ένα πράγματι ολοκληρωμένο σύστημα ροών και τη διακοπή λειτουργίας των εθνικών αποθηκών, καθότι δεν θα υπάρχει λόγος για διατήρηση αποθεμάτων σε εθνικό επίπεδο. Ένα κεντρικό αποθηκευτικό σύστημα σε ένα κέντρο logistics θα είναι επαρκές για τη διατήρηση αποθεμάτων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η ροή των προϊόντων σε ένα τέτοιο αυτοματοποιημένο σύστημα θα καθορίζεται αποκλειστικά από τις παραγγελίες των πελατών. Σε εθνικό επίπεδο θα υπάρχει ένα ενδιάμεσο στάδιο (σημείο transit) για τη διανομή των παραγγελιών, σε αντικατάσταση του σημερινού συστήματος των εθνικών αποθηκών. Για κάθε τύπο προϊόντος θα υπάρχει μια σαφής διαδικασία logistics που θα καθορίζει τους ακριβείς χρόνους των παραδόσεων, κτλ.

Επιπλέον, έγινε καθορισμός των «δεικτών επιδόσεων» που θα χρησιμοποιούνται ως «κλειδιά» (όπως, χρόνος παραδόσεων, ποσοστά συνεπών παραδόσεων και συνολικό κόστος μεταφοράς) και καθορίστηκαν νέα στάνταρ επιδόσεων προς αξιολόγηση της υλοποίησης του νέου σχεδίου. Όπου ήταν δυνατόν, τέθηκαν δείκτες επιδόσεων καλύτεροι από τους κύριους ανταγωνιστές, όπως η Canon και η Kodak.

2.8. Υλοποίηση σχεδίου αλλαγής

Με σκοπό το πέρασμα στη φάση της αποτελεσματικής υλοποίησης του νέου σχεδίου αλλαγής, έγινε μεταβίβαση των απαραίτητων αρμοδιοτήτων εκτελεστικής δύναμης στην Ομάδα Αλλαγής, η οποία το είχε κατά βάση επεξεργαστεί.

Προτού ξεκινήσει η φάση της υλοποίησης έγινε επικύρωση και νομιμοποίηση της Ομάδας με αρμοδιότητες ανώτερου μάνατζμεντ (senior management): δεδομένου ότι θα έπρεπε να υπάρχει στήριξη από το μάνατζμεντ κορυφής και διότι στην πορεία θα υπήρχε ανάγκη διαπραγματεύσεων, σύναψης συμφωνιών και νόμιμο δικαίωμα υπογραφής.

Τα μέλη της Ομάδας επονομάστηκαν διευθυντές υλοποίησης (implementation managers). Αυτό είχε την έννοια ότι ενώ παραμένει η Ομάδα, τα μέλη της αναλαμβάνουν τώρα ως κύρια αποστολή την υλοποίηση των νέων διαδικασιών. Μια φορά το μήνα πραγματοποιείται σύσκεψη των μελών της Ομάδας και της Επιτροπής του Μάνατζμεντ κορυφής με σκοπό την επισκόπηση της πορείας υλοποίησης του σχεδίου. Ως αποτελεσματικός τρόπος διευκόλυνσης υλοποίησης της αλλαγής καθιερώθηκαν οι λεγόμενες «εσωτερικές επαφές» (internal contacts). Οι επαφές αυτές θεωρήθηκαν σαν επαφές εργασίας και ανταλλαγής απόψεων για αμοιβαίο όφελος, όπως συνήθως οι ανθρώπινες επαφές με διαχρονικότητα.

Πιο συγκεκριμένα, κάθε εργασία εξελήφθη ότι περιέχει δυο ρεύματα, ένα άνωθεν από τους προμηθευτές και ένα κάτωθεν με τους πελάτες. Με τις επαφές διευκολύνεται η αντιμετώπιση του τι θα πρέπει να γίνει, με ποιες χρονικές προδιαγραφές, ποιος θα είναι ο παραγωγός και ποιος ο πελάτης.

Η υλοποίηση των αλλαγών εξατομικεύτηκε σε μια βηματιστή διαδικασία σε πέντε ειδικότερες φάσεις:

- ♦ Σε πρώτη φάση επιδιώχθηκε η βελτιστοποίηση του δικτύου μεταφορών. Δεδομένου ότι το μεταφορικό έργο δεν έχει συμπεριληφθεί στις βασικές διαδικασίες της Rank Xerox, τέθηκε σε εφαρμογή μια διαδικασία για νέα ανάθεση του μεταφορικού έργου με ανοικτή διαδικασία υποβολής προσφορών, σε εναρμόνιση με τα νέα στάνταρ ταχυτήτων, παραδόσεων και κόστους. Έγινε τελικά η επιλογή δυο αναδόχων μεταφορικών εταιριών από 16 που ήταν πριν.

- ♦ Στη δεύτερη φάση προχώρησε σε υλοποίηση η JIT διανομή των φωτοτυπικών μηχανημάτων και των εκτυπωτών. Διότι, αυτό πρέπει να γίνεται χωριστά κατά προϊόν και χρειάζεται περίπου ένα έτος. Κατ' αρχήν προχώρησε η εγκατάσταση μιας

νέας αποθήκης που θα διαχειρίζεται στο εξής τα αποθέματα από όλα τα μέχρι τώρα εθνικά κέντρα και από ένα Ευρωπαϊκό Κέντρο Logistics (βάσει της έννοιας της «εκλογίκευσης») για την υποστήριξη της λειτουργίας της. Η επιλογή του νέου αποθηκευτικού χώρου έγινε στην πιο προνομιακή γεωγραφική θέση που προκρίθηκε κοντά στο μεταποιητικό κέντρο στο Vernay της Ολλανδίας.

- ♦ Η τρίτη κίνηση ήταν ο καθορισμός των κέντρων διεκπεραίωσης (dispatch centres) τα οποία και υπομισθώθηκαν. Εφαρμόστηκε ένα πιλοτικό σύστημα επί διμήνο. Τελικά έγινε επιλογή ενός κύκλου σε 24ωρη βάση: κατά τη διάρκεια της νύκτας αποστολή και συγκέντρωση όλων των παραγγελιών στο EKL, προετοιμασία προώθησής τους κατά την επόμενη ημέρα και φόρτωση τους την επόμενη νύκτα για τα εθνικά κέντρα διεκπεραίωσης. Εκεί γίνεται η ονομαστικοποίηση κάθε παραγγελίας και στέλνεται στα τοπικά κέντρα για διανομή των παραγγελιών που είχαν λάβει.

- ♦ Η τετάρτη φάση αφορά στη διαχείριση των προϊόντων σε επίπεδο εθνικών σημείων διεκπεραίωσης. Δεδομένου ότι ο χρόνος προήγησης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διανομή των προϊόντων από την Rank Xerox, χρειάζεται να διατηρούνται ακόμη κάποια αποθέματα σε εθνικό επίπεδο. Μια πιλοτική εφαρμογή για δίμηνο διάστημα έδειξε εφικτότητα της διαχείρισης των προϊόντων σε επίπεδο εθνικών κέντρων διεκπεραίωσης.

- ♦ Η τελική φάση αφορά στο μάντζμεντ των υπολειπόμενων προϊόντων από την αλλαγή του συστήματος, μέσω των εθνικών κέντρων διεκπεραίωσης. Αυτό έχει μεγάλη σημασία, καθότι συνδέεται με την εκκένωση και τη διακοπή λειτουργίας των παλιών αποθηκών, που λειτουργούσαν σε εθνικό επίπεδο.

2.9. Η νέα οργάνωση

Η αναπήδηση μιας εξ ολοκλήρου νέας επιχειρηματικής οργάνωσης είχε φανεί από νωρίς, αλλά ήταν δυσχερής και χρονοβόρα η επικράτησή της. Διότι, αυτή περιλαμβάνει επανακαθορισμό και ανακατανομές ρόλων των ανθρώπων. Επί παραδείγματι, με την προηγούμενη οργάνωση, ο μάντζερ της μεταποίησης της

Rank Xerox, ήταν υπεύθυνος για την παράδοση από αυτόν της προγραμματισμένης ποσότητας παραγωγής και τίποτε περισσότερο. Με το νέο όμως σχήμα, και αυτός καθίσταται αλληλέγγυος για την ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρει το προϊόν που παράγει στον τελικό πελάτη. Η επέκταση αυτή ευθυνών δίνει το μέτρο των απαραίτητων αλλαγών νοοτροπίας, ευθύνης και συμπεριφοράς που, όπως έχει τονιστεί απαρχής στην παρούσα μελέτη, αποτελεί το «α» και το «ω» της αποτελεσματικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Ο καθένας έχει κάποιο μερίδιο ευθύνης για την έκβαση του συλλογικού αποτελέσματος και θα πρέπει να αναλάβει σαφή και απαρέγκλιτη δέσμευση για το μερίδιο της ευθύνης του.

Η κατανόηση της αδήριτης ανάγκης για ανακατανομή των ρόλων είναι θέμα εκπαίδευσης, με σκοπό την υπερνίκηση της αρχικής φοβίας εκ του λεγόμενου «νόμου της ψυχολογικής αδράνειας», ευαισθητοποίηση, εγκατάλειψη της ευθυνοφοβίας και δεισδυτικότητα για να ανακαλύψει ο καθένας τον εσωτερικό του κόσμο, αν διαθέτει ίσως κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα ώστε να επικεντρωθεί στο πώς θα μπορέσει να το αξιοποιήσει.

Η νέα στρατηγική της Rank Xerox είναι, κοντολογίς, θέμα μιας διαδικασίας συνεχών βελτιώσεων. Για το σκοπό αυτό επιλέγηκε από τη διοίκηση της εταιρίας η διαχείριση διαδικασιών (process management), με κύριο ρόλο στον κτήτορα της διαδικασίας (process owner), που είναι επιφορτισμένος, σε συνεργασία με τον πελάτη και σε εναρμόνιση με τους επιχειρηματικούς στόχους, να καθορίζει επίπεδα επιδόσεων και να προβαίνει σε μέτρηση του βαθμού επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων, κλπ.

Με σκοπό τη στενή παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης του ολικού μετασχηματισμού της εταιρίας, έχει τεθεί σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα διενέργειας τακτικών ερευνών (surveys). Επί παραδείγματι, δύο φορές το χρόνο ένας ανεξάρτητος φορέας επιλαμβάνεται την καταγραφή της θέσης των πελατών και των δυνητικών πελατών απέναντι στα προϊόντα της εταιρίας. Επίσης, η ίδια η εταιρία προβαίνει σε τηλεφωνική επισκόπηση του πώς αισθάνεται ο πελάτης 90 ημέρες μετά από την παράδοση προϊόντων της εταιρίας σε αυτόν.

3. Περίπτωση της Βρετανικού Αερομεταφορέα

3.1. Τάσεις αερομεταφορών

Στον κλάδο των αεροπορικών μεταφορών έχουν σημειωθεί στη διάρκεια της τελευταίας 20ετίας οι πιο σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο, λόγω της συνεπίδρασης πολλών παραγόντων, όπως της απελευθέρωσης των αγορών, της έντασης του διεθνούς ανταγωνισμού και της «έκρηξης» του διεθνούς εμπορίου με πολλαπλάσιους ρυθμούς από την αύξηση του ΑΕΠ, ανάπτυξη και εξειδίκευση της τεχνολογίας αερομεταφορών (αυτόματοι πιλότοι, διαμόρφωση χώρων «κοιλιάς» των επιβατικών αεροσκαφών, κλπ). Οι αερομεταφορές σημείωσαν ταχύτερους ρυθμούς από τα άλλα μέσα μεταφοράς, με ανάλογη ανάπτυξη των μεταφορών προσώπων και εμπορευμάτων. Παράλληλα, άλλαξε ο χάρτης των παγκοσμίων αερομεταφορών με ριζικές ανακατατάξεις στο χώρο αυτό, με εμφάνιση νέων εταιριών, ανάπτυξη των μεταφορών cargo, εφαρμογή ολοκληρωμένων προγραμμάτων αναμηχάνευσης από ορισμένες μεγάλες εθνικές αεροπορικές εταιρίες και άλλες επίσης μεγάλες που υστέρησαν στην προσαρμογή τους και εξαναγκάστηκαν να διακόψουν τις εργασίες τους, κτλ.

3.2. Ιστορική διαδρομή

Η ΒΑ προήλθε από συγχώνευση το 1972 δυο κρατικών τότε αγγλικών αερομεταφορών της BOAC (British Overseas Airways Corporation) και της BEA (British-European Airways). Εν τούτοις, δεν επαληθεύτηκαν οι προσδοκίες για μεγάλες «οικονομίες κλίμακας» και οι δύο εταιρίες συνέχισαν ουσιαστικά χωρίς ενοποιημένη διοίκηση, τήρηση χωριστών λογιστικών βιβλίων μέχρι το 1997 και απουσία συνεργασιμότητας σύμφωνα με το πνεύμα και το σκοπό της συγχώνευσης. Οι δύο εταιρίες συνέχιζαν με διαφορετική κουλτούρα και διαχείριση και το κοινό χαρακτηριστικό τους ήταν το πλεονάζον προσωπικό (κάτά 20-25% το 1979), η πλήρης επικράτηση πρώην αξιωματικών της πρώην Βασιλικής Αεροπορίας και οι επιδόσεις (χιλιομετρικοί τόνοι ανά απασχολούμενο) ήταν ακόμη κάτω από το 60% του διεθνούς μέσου όρου.

Το 1979 η διοίκηση της εταιρίας είχε διατυπώσει την πρόβλεψη για ταχεία αύξηση του όγκου σε διψήφιο αριθμό, με αποτέλεσμα την απορρόφηση του πλεονάζοντος προσωπικού, με ανάγκη απολύσεων μόνο 2.000 υπαλλήλων προκειμένου να επιτευχθεί αποδεκτό επίπεδο παραγωγικότητας. Ωστόσο, δεν επαληθεύτηκαν οι προβλέψεις αυτές και το μόνο που παρέμεινε ήταν η πρόσθετη επιβάρυνση £1 δις στον κρατικό προϋπολογισμό και από το πρόγραμμα μαζικής αύξησης και ανανέωσης του στόλου, με σκοπό την εναρμόνιση στον αυστηρότερο έλεγχο της ηχορύπανσης.

Το 1980 βρήκε την ΒΑ ως μια από τις εθνικές εταιρίες αερομεταφορών, που βρισκόταν σε άκρως δυσμενή οικονομική κατάσταση, με ελλείμματα που καλύπτονταν από τον κρατικό προϋπολογισμό³. Στα πλαίσια του προγράμματος για αποκρατικοποιήσεις της νέας κυβέρνησης, που είχε προκύψει από τις γενικές εκλογές του 1979, το Φεβρουάριο του 1981 άλλαξε η διοίκησή της. Με την δεινή, εν τούτοις, οικονομική κατάσταση της εταιρίας, δεν θα μπορούσε να δεχθεί ενδιαφέρον από τραπεζική χρηματοδότηση ή από ιδιώτες μετόχους.

Η νέα διοίκηση ήταν τεχνοκρατική και διέθετε εμπειρία στο χώρο της ανασυγκρότησης βιομηχανικών επιχειρήσεων. Εξ αρχής, η νέα διοίκηση με μια σειρά συσκέψεων με ανώτερα διοικητικά στελέχη της εταιρίας, αντάλλαξε απόψεις για το πότε αυτή μπορεί να είναι έτοιμη για πλήρη αποκρατικοποίηση. Παράλληλα, η διοίκηση ανέθεσε σε ένα γραφείο συμβούλων επιχειρήσεων τη σύνταξη έκθεσης με παρουσίαση απόψεων για το πώς θα ήταν εφικτή η ιδιωτικοποίηση της εταιρίας. Ωστόσο, συνεχιζόταν η ελλειμματική αιμορραγία της εταιρίας, παρά τον αριθμό απολύσεων και την εφαρμογή ενός προγράμματος πρόωρης συνταξιοδότησης που είχε εφαρμόσει η προηγούμενη διοίκηση.

3.3. Σχέδιο Σωτηρίας

Η θεραπευτική αγωγή πήρε τη μορφή ενός Σχεδίου Σωτηρίας (Survival Plan). Στο σχέδιο αυτό προτείνονταν κατά κύριο λόγο:

- ♦ Δραστική μείωση του αριθμού των απασχολούμενων από 52.000 σε 43.000 ενός εννεαμήνου.

- ♦ Διακοπή 16 διεθνών γραμμών από τα αεροδρόμια Heathrow, Gatwick και περιφερειακών αεροδρομίων.
- ♦ Διάθεση περιουσιακών στοιχείων που διατηρούνταν σε αδράνεια (όπως ακίνητη περιουσία και πλεονάζοντα αεροπλάνα) ή που δεν ήταν κερδοφόρα (δύο μηχανοστάσια).
- ♦ Μεταβίβαση όλων των catering σε ξένες επιχειρήσεις catering.
- ♦ Διακοπή οκτώ σταθμών διεθνών μεταφορών.
- ♦ Προσφορά ελκυστικών όρων για πρόωρες αποχωρήσεις από την υπηρεσία.

Οι αποχωρήσεις που έφτασαν τις 16.000 και η μη ευνοϊκή κυβερνητική στάση έναντι των εργατικών ενώσεων διασφάλισαν την εταιρία από εργατική αστάθεια. Στα τέλη του 1981, η εταιρία βρέθηκε στο χαμηλότερο σημείο μιας βαθιάς ύφεσης.

3.4. Σχέδιο Ανόρθωσης

Τον Μάρτιο του 1982, παραδίδεται στη διοίκηση της εταιρίας έκθεση μιας έρευνας 500 σελίδων από ένα γραφείο συμβούλων επιχειρήσεων (Price Waterhouse). Με βάση τις συστάσεις της εν λόγω έκθεσης, η διοίκηση της εταιρίας διατύπωσε ένα Σχέδιο Ανάκαμψης (Recovery Plan), προκειμένου να διαδεχθεί το Σχέδιο Σωτηρίας. Στο σχέδιο αυτό περιλαμβάνονταν μέτρα όπως:

- ♦ Αναδιάρθρωση των παραγγελιών για αγορά αεροσκαφών Boeing 757.
- ♦ Νέο σχήμα εθελούσιας εξόδου με σκοπό την περαιτέρω μείωση του αριθμού των απασχολουμένων επιπλέον κατά 7.000 άτομα (στις 36.000 μέχρι το 1986).
- ♦ Αναδιοργάνωση της εταιρίας σε τρεις αυτοτελείς διευθύνσεις υπηρεσιών, με χωριστό διευθυντή εκάστη: Διεθνών Υπηρεσιών (Heathrow), Ευρωπαϊκών Υπηρεσιών (Heathrow) και Εσωτερικών Υπηρεσιών (Gatwick).

Η νέα οργανωτική συγκρότηση δεν ήταν παντελώς άσχετη με την προηγούμενη της συγχώνευσης BEA-BOAC, αλλά είχε περισσότερο εμπορικό προσανατολισμό και κάθε διεύθυνση διαχωρίστηκε σε κέντρα κερδοφορίας, με σκοπό τη δημιουργία κινήτρων εργασίας και ανάπτυξη ευθύνης. Αντιμετωπίζοντας πρόβλημα πειθαρχίας από προϋπάρχοντα ανώτατα διοικητικά στελέχη, η νέα διοίκηση εξηναγκάσθη να

προβεί σε αντικατάσταση τεσσάρων από αυτά, περιλαμβανομένων και του χρηματοοικονομικού και του εμπορικού διευθυντή.

Στην επαναθεωρημένη κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης, προκειμένου η κυβέρνηση να προχωρήσει σε υλοποίηση της πρόθεσής της για πώληση της BA στο επενδυτικό κοινό, αποδείχθηκε ότι μετά από φόρους και αφαίρεση διαφόρων μη τρεχουσών επιβαρύνσεων (εξυπηρέτησης χρέους, δαπανών προώρων απολύσεων και απαξίωσης ορισμένων περιουσιακών στοιχείων), ο εν λόγω λογαριασμός κατέλειπε πλεόνασμα, έναντι ελλείμματος την προηγούμενη χρήση.

Με την **αλλαγή της εικόνας** της BA μέσω διαφημιστικού προγράμματος, παράλληλα με την επίτευξη μείωσης των καθυστερήσεων των ππτήσεων και ορισμένων άλλων δεικτών επιδόσεων, περιλαμβανομένων ολιγότερων παραπόνων πελατών, αναβαθμίστηκε η υπόληψη της ως διεθνούς αερομεταφορέα. Για τον ίδιο σκοπό έγινε σύσταση μιας βασικής ομάδας μάρκετινγκ της BA και μιας μονάδας ελέγχου των δεικτών επιδόσεων και της επεξεργασίας μέτρων με σκοπό την περαιτέρω βελτίωσή τους.

Στο θέμα της **προόδου των οργανωτικών αλλαγών**, συνάφθηκε συνεργασία με έναν εξωτερικό σύμβουλο, ο οποίος εγκατεστάθη εντός της εταιρίας αλλά χωρίς επίσημη θέση και δεσμεύσεις στην ανεξάρτητη έρευνα και στη διατύπωση προτάσεων. Όλα αυτά θα υποβάλλονταν στο νέο εκτελεστικό διευθυντή που είχε στο μεταξύ διοριστεί από τη Διοίκηση της.

Με τη βοήθεια των σχετικών εισηγήσεων του εξωτερικού συμβούλου, η Διοίκηση της εταιρίας προχώρησε σε διάσπαση της λειτουργίας της σε 11 κέντρα κερδοφορίας: οκτώ γεωγραφικά «κέντρα αγοράς», πλέον ένα για cargo, ένα για charter και ένα για τουριστικά πακέτα. Η **νέα οργανωτική δομή** σχεδιάστηκε με τρόπο που να μειώνει τη διαστρωμάτωση του μάνατζμεντ, να επιτρέπει πιο αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των λειτουργιών και τη συνοχή μεταξύ των βραχυπρόθεσμων προϋπολογισμών και του μακροπρόθεσμου στρατηγικού μάνατζμεντ. Επιπλέον, τα νέα κέντρα κερδοφορίας ανατέθηκαν σε ειδικά επιλεγμένα νέα διοικητικά στελέχη τα οποία έλαβαν άμεσες προαγωγές σε διευθυντικές θέσεις.

Όλα τα κέντρα κερδοφορίας έδιναν αναφορά στον νεοδιορισθέντα Διευθυντή μάρκετινγκ.

Η αναδιοργάνωση συνοδεύτηκε με αιφνίδια **απόλυση** πολλών εκτελεστικών στελεχών (161 εντός ενός 24ώρου) τα οποία αποδείχθηκε ότι δεν παρουσίαζαν δείγματα δυνατότητας προσαρμογής στο νέο προσανατολισμό της εταιρίας στους πελάτες. Παράλληλα, η Διοίκηση έκανε μεγάλες προσπάθειες για διατήρηση προσώπων με επαρκή τεχνικά προσόντα και αυτούς που ενστερνίσθηκαν τις αξίες που η διοίκηση της εταιρίας προσπαθούσε να εισαγάγει.

Επιπλέον, η Διοίκηση της εταιρίας εισήγαγε ένα πρότυπο για την εποχή του στην Βρετανία (1983), **πρόγραμμα διανομής κερδών** στους εργαζόμενους. Το εν λόγω σύστημα είναι προοδευτικό με την αύξηση των κερδών (με περίσσευμα £200 εκατ. bonus μιας εβδομάδας, για περίσσευμα £250 εκατ. bonus δυο εβδομάδων, για περίσσευμα £300 εκατ. bonus τριών εβδομάδων και για περίσσευμα £350 εκατ. bonus τεσσάρων εβδομάδων).

Με σκοπό την εκπαίδευση του προσωπικού ανετέθη η εφαρμογή ενός **προγράμματος επαγγελματικής κατάρτισης** σε μια δανική εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων. Το εν λόγω πρόγραμμα με το όνομα «σε πρώτη θέση οι άνθρωποι» αποτελείτο από ένα εκπαιδευτικό διήμερο σε θέματα των λειτουργιών της εταιρίας και της κρίσιμης σημασίας της επαφής με τους πελάτες της και του ρόλου της ανάπτυξης του προσωπικού για την ανάπτυξη και τις επιδόσεις της εταιρίας, που αντανακλώνται σε όλους. Το πρόγραμμα αυτό παρακολουθήθηκε από όλους τους εργαζόμενους της εταιρίας κατά ομάδες. Ο διευθυντής της εκτέλεσης του προγράμματος έκλεισε το 40% των σεμιναρίων με τη δική του συμμετοχή, αναλαμβάνοντας την υποχρέωση απαντήσεων στις ερωτήσεις του προσωπικού. Ο ίδιος επίσης διέθεσε αρκετό χρόνο σε άμεση επικοινωνία με προσωπικό πρώτης γραμμής, σε επαφή με τους πελάτες και κατευθείαν επαφές και ερωτήσεις με επιβάτες κατά τη διάρκεια πτήσεων.

3.5. Πορεία αναμηχάνευσης

Μια τριετία μετά την έναρξη του προγράμματος ριζικής αναδιοργάνωσης, η εταιρία είχε επιτύχει σημαντική βελτίωση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης, ώστε να θεωρείται πλέον ως ρεαλιστική υποψηφία για ιδιωτικοποίηση. Παράλληλα, η κυβέρνηση κάλεσε την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας να μελετήσει και να διατυπώσει μια έκθεση σχετικά με την πολιτική ανταγωνισμού στον τομέα των αερομεταφορών. Η έκθεση αυτή εισηγήθηκε την εκχώρηση τμήματος των εσωτερικών γραμμών στην British Caledonian, κύριο ανταγωνιστή της BA στις εσωτερικές αερομεταφορές.

Οι εισηγήσεις της ΥΠΑ απορρίφθηκαν τελικά από την κυβέρνηση μετά από συνδυασμένη αρνητική στάση της Διοίκησης και του προσωπικού της BA, με το επιχείρημα ότι ανταλλαγές γραμμών μεταξύ αεροπορικών εταιριών θα πρέπει να είναι αμοιβαία αποδεκτές. Αυτό συνετέλεσε σε αφύπνιση του προσωπικού υπέρ της εταιρίας, με εγκατάλειψη αντιδικιών λόγω της προέλευσής του από δυο εταιρίες.

Οι μέχρι τότε επιτεύξεις παρουσιάστηκαν ως αποτελέσματα μιας εκτεταμένης **άσκησης αναμηχάνευσης** της BA σε μια ημερίδα με ένα ακροατήριο 200 επιλεγμένων προσκεκλημένων. Παράλληλα, ανακοινώθηκε νέο σύμβολο και χρώματα για την εταιρία, καθώς και δημιουργία 100 ομάδων για αναβάθμιση της εξυπηρέτησης της πελατείας (customer first teams) και ορισμένες νέες μονάδες, όπως για τη βελτίωση των αποδόσεων, για έρευνα αγοράς, για θέματα πρακτόρων, κτλ., με ανάθεση σε νέα στελέχη που ανεδείχθησαν στους χώρους εργασίας.

Στα πλαίσια συνεχούς παρακολούθησης των εξελίξεων, έγιναν **αλλαγές σε υψηλές διοικητικές θέσεις** και ανάθεση καθηκόντων σε νέα αναδυόμενα στελέχη. Επίσης ανετέθησαν χρέη **διευθυντή ανθρώπινων πόρων** σε έναν πρώην καθηγητή της βιομηχανικής ψυχολογίας, με σχέση εξωτερικού συμβούλου επί μια δεκαετία (του Έλληνα Νικολάου Γεωργιάδη), με κύριο σκοπό τη διαμόρφωση ενός νέου ισοζυγίου προσόντων και μίξης ικανοτήτων. Ακολούθησε η εισαγωγή νέων τεχνικών επιλογής στελεχών τα οποία αισθάνονταν ευτυχία με προσφορά βοήθειας και υπηρεσιών, ανάδειξη ανθρώπων της πρώτης γραμμής με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών στους πελάτες. Παρατηρήθηκε ωστόσο ότι, πέρα από τις ανακατατάξεις ανθρώπων,

η ποιότητα των υπηρεσιών στους πελάτες είναι επίσης θέμα τρόπου μανάτζμεντ ανθρώπων και ποιοι προσφέρουν τις υπηρεσίες αυτές.

Ένα ερευνητικό πρόγραμμα έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στο ανθρώπινο δυναμικό που αναλάμβανε την υποχρέωση να κάνει τους άλλους να αισθάνονται ικανοποιημένοι. Μερικά από τα αποτελέσματα του ερευνητικού αυτού προγράμματος, που στηρίχθηκε σε δείγμα από νοσοκομεία, τράπεζες και κοινωνικές υπηρεσίες, έδειξαν, μεταξύ άλλων, ότι οι καλύτεροι εργαζόμενοι έχουν ισχυρό συλλογικό πνεύμα, αισθάνονται ότι προσέχονται από τους προϊστάμενους τους και έχουν υψηλή διάθεση σε επίλυση προβλημάτων.

Βάσει των αποτελεσμάτων της παραπάνω έρευνας, εισήχθη ένας αριθμός **κινήτρων** με σκοπό την αξιοποίησή τους σε υπαλλήλους πρώτης γραμμής που έρχονται σε επαφή με πελάτες.

Πρώτον, έγινε επαναθεώρηση της διαδικασίας στρατολόγησης ανθρώπων σε σχέση με τον τρόπο που αναθέτονται οι αλλαγές βάρδιας. Αντί για συνάθροιση ανθρώπων σε ομάδες, δημιουργία οικογενειών προσωπικού οι οποίοι αναλαμβάνουν ταυτόχρονα υπηρεσία και μπορούν να αναπτύξουν καλύτερα αλληλοκατανόηση.

Δεύτερον, δημιουργήθηκε μια θέση συντονιστή ομάδων επιβατών (passenger group coordinator), με βασική αποστολή τη δημιουργία θετικού κλίματος σε όσους έρχονται σε άμεση επαφή με τους επιβάτες και το συντονισμό της λειτουργίας των τερματικών.

Τρίτον, επεξεργάστηκε και εφαρμόστηκε ένα νέο πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης διοικητικών στελεχών (managing people first). Κύρια διαφοροποιήματα χαρακτηριστικά του ήταν όχι τόσο η ανάπτυξη δεξιοτήτων, όσο η προετοιμασία για αλλαγές και κατά συνέπεια η επικέντρωση «στα πιστεύω», ως οδηγό συμπεριφοράς.

Τέτατον, παράλληλα με το νέο πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης εισήχθη ένα νέο πρόγραμμα αξιολόγησης και σύνδεσης με τις αμοιβές. Η αξιολόγηση γίνεται σε ετήσια βάση, με μετρήσιμα κριτήρια το αποτέλεσμα (στάθμιση 60%) και τον τρόπο επίτευξής του (στάθμιση 40%).

3.6. Μετάβαση στην ιδιωτικοποίηση

Στη διάρκεια μιας τετραετίας προόδου στην κατεύθυνση της ριζικής ανασυγκρότησης επιτεύχθηκε σημαντική βελτίωση στα θεμελιώδη μεγέθη της, ώστε να έχουν ωριμάσει πλέον οι συνθήκες για επιτυχή ιδιωτικοποίησή της. Επισημαίνεται, πιο συγκεκριμένα, ότι η ιδιωτικοποίηση της ΒΑ είχε αναβληθεί μερικές φορές, για πολλούς νομικούς και τεχνικούς λόγους, περιλαμβανομένης και της πολιτικής βούλησης ότι η δημόσια διάθεση της στο επενδυτικό κοινό θα πρέπει να δίνει εγγυήσεις σ' αυτό και στην επιτυχία της στη χρηματιστηριακή αγορά.

Η πρόοδος που είχε συντελεστεί στην ΒΑ στη διάρκεια της περιόδου καταβολής συντονισμένων προσπαθειών για ριζικό μετασχηματισμό της εξατομικεύεται σε συντομία με τους παρακάτω παράγοντες:

Πρώτο. Ο **αριθμός των επιβατών** έφτασε το 1986 στα 17 εκατομμύρια, με αύξηση κατά 2 εκατομμύρια από το 1982.

Δεύτερο. Σημαντικά ταχύτερη ήταν η αύξηση του **κύκλου εργασιών** (εσόδων), που έφτασε τα £3,1 δις από £2,2 δις κατά την ίδια περίοδο.

Τρίτο. Η **παραγωγικότητα**, μετρούμενη σε όγκο τονοχιλιομέτρων επιβατών και μεταφερόμενου φορτίου ανά απασχολούμενο, αυξήθηκε σε 220.900 από 157.500

Τέταρτο. Τα **παράπονα επιβατών** σημείωσαν κάθετη μείωση στα 400 κατά εβδομάδα, από άνω των 3000.

Πέμπτο. Ο **αριθμός των διοικητικών διευθυντών** κατορθώθηκε να περιοριστεί από εννέα σε τρεις.

Έκτο. Έγινε **αναδιάρθρωση του χρέους** το οποίο κληρονόμησε η ΒΑ. Μετά από μακρές και επίπονες διαπραγματεύσεις, χωρίς προσφυγή στη Δικαιοσύνη. Η συμφωνία πέτυχε μείωση σε £15 εκ. από απαιτήσεις £64 εκ.

Έβδομο. Ιδρύθηκε **χωριστή εταιρία μεταφοράς εμπορευμάτων**, η British Airways World Cargo, με σκοπό την εξειδίκευση, την επέκταση και την αύξηση του

μεριδίου της αγοράς, με συνέπεια τη μείωση του κόστους και την επίτευξη «οικονομιών κλίμακας». Αυτή μετέχει στο διεθνή όμιλο Cargo 2000, ο οποίος λειτουργεί υπό την αιγίδα της IATA. Στον όμιλο Cargo 2000 συμμετέχουν 17 αεροπορικές και μεταφορικές εταιρίες από όλο τον κόσμο (όπως η American Airlines, η Air France, η Alitalia, η China Airlines, η Lufthansa, η Cathay Pacific, κτλ), που σκοπεύει τη δημιουργία ενός πλαισίου υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, μέσω EDI, bar coding εμπορευμάτων και διαδικασίες μεταφοράς φορτίων. Το World Cargo Centre της BA έχει εγκαταστάσεις σε 38 διαφορετικά σημεία φόρτωσης εμπορευμάτων σε φορτηγά, containers και το κόστος επένδυσης κατασκευής του Cargo Centre ξεπέρασε τα 250 εκ. στερλίνες. Εκτιμάται ότι διαθέτει συγκριτικά πλεονεκτήματα στο χώρο και έχει δυνατότητα μεταφοράς 800 χιλιάδων τόνων εμπορευμάτων ετησίως, με προοπτική διεκπεραίωσης 1 εκ. τόνων το χρόνο⁴.

Όγδοο. Ανανέωση και αύξηση του «στόλου» της. Σήμερα, η BA διαθέτει ένα στόλο 308 αεροσκαφών και έχει παραγγελίες 200 νέων αεροπλάνων κυρίως Airbus και Boeing 777 με σκοπό την ανανέωση και περαιτέρω αύξηση του στόλου της (75 από αυτά έχουν εισέλθει στη φάση της παράδοσης).

Ένατο. Επέκταση με δημιουργία ενός παγκόσμιου δικτύου μεταφορών που εκτείνεται σήμερα σε περισσότερες από 80 Χώρες και πάνω από 160 προορισμούς.

Δέκατο. Συνδυασμένες μεταφορές. Με σκοπό την παροχή ολοκληρωμένου «πακέτου υπηρεσιών» και την αύξηση των συνδυασμένων μεταφορών, η BA έχει εισέλθει με διάφορους τρόπους και μορφές συνεργασιών, σε συμπληρωματικούς χώρους, όπως σε ξενοδοχεία, σε μεταφορές φορτηγών, κτλ.

Στα πλαίσια των εξελίξεων αυτών, που εκφράζουν ενδεικτικά τα επιτεύγματα της πορείας ριζικού μετασχηματισμού της εν λόγω εταιρίας, ολοκληρώθηκε η ιδιωτικοποίηση της με εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου και διάθεση μετοχών στο ευρύ επενδυτικό κοινό, το Φεβρουάριο του 1987. Η επιτυχία της συνοψίζεται με το ότι καλύφθηκε 11 φορές και η τιμή της μετοχής της σχεδόν διπλασιάστηκε την πρώτη ημέρα της διαπραγμάτευσής της. Επιπλέον το 95% των εργαζομένων στην εταιρία συμμετείχαν και κατέστησαν πλέον μέτοχοι της εταιρίας.

3.7. Συγχώνευση με Caledonian

Η εταιρία αυτή από κύριος ανταγωνιστής της BA στις εσωτερικές γραμμές, περιήλθε σε εξαιρετικά άσχημη οικονομική κατάσταση με την πρόοδο του προγράμματος ριζικού μετασχηματισμού που επετεύχθη από τη BA.

Ειδικότερα, για την περίωσή της θεσπίστηκε αυστηρότερη νομοθεσία προστασίας του ανταγωνισμού, με επικέντρωση βασικά τη BA και εννέα άλλες μικρότερες εταιρίες αερομεταφορών. Αυτό δεν απέτρεψε την πορεία επιδείνωσης της Caledonian, η οποία τελικώς εξαγοράστηκε και συγχωνεύτηκε με τη BA.

Με κόστος εξαγοράς £246 εκατομμύρια η BA απέκτησε ένα στόλο 28 αεροπλάνων και 7.000 προσωπικό και το 95% της βρετανικής αγοράς σε διεθνείς πτήσεις. Ακόμη πιο σημαντικό θεωρείται το ότι απέκτησε δικαιώματα σε ανάλογους διαύλους⁵, που έχουν μεγάλη σημασία σε αεροδρόμια με εξαιρετικά μεγάλη κίνηση, όπως αυτά του Heathrow (πρώτου σε κίνηση στον κόσμο) και του Gatwick (δεύτερου σε κίνηση στον κόσμο).

Για την απορρόφηση των διοικητικών στελεχών της Caledonian ετέθη σε εφαρμογή ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων σε διαφορετικές συνθήκες, μέσω μιας «διαγωνικής ομάδας στόχων», που έχει μεγάλη εφαρμογή σήμερα σε ανάλογες περιπτώσεις στη Βρετανία. Η μονάδα αυτή εξέτασε συνολικά όλα τα προβλήματα που ανέκυψαν από τη συγχώνευση των δυο εταιριών, όπως γραμμών, εξοπλισμού, ανθρώπινων πόρων, κτλ. Εκτιμήθηκε 2.000 περίπου πλεονάζον προσωπικό από τη συγχώνευση.

Το λογιστικό σύστημα εφάρμοσε τις αρχές της ενοποίησης στη σύνταξη ενοποιημένων λογιστικών καταστάσεων. Ένα έτος αργότερα, ο ενοποιημένος λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως έδειξε πλεόνασμα £228 εκατ. (αύξηση 17,5%), παρά την απορρόφηση ζημιών £32 εκατ. της Caledonian το προηγούμενο έτος. Επίσης, το πρώην προσωπικό της Caledonian αποφασίστηκε να απολαύει των ιδίων πλεονεκτημάτων του συστήματος bonus με το προσωπικό της BA.

3.8. Ολοκλήρωση μετασχηματισμού

Μετά από μια πενταετία στη φάση της αποκέντρωσης και των διαρθρωτικών αλλαγών για αποτελεσματική προσαρμογή στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο χώρο των αεροπορικών μεταφορών, η διοίκηση της BA εστράφη σε μια νέα αναδιοργάνωση, με επικέντρωση τώρα σε μια μείζονα επανασυγκέντρωση. Η κίνηση που ανελήφθη στην κατεύθυνση αυτή ανταποκρινόταν σε δυο δεδομένα, πρώτον στην επιτυχή έκβαση της πορείας μετασχηματισμού μέχρι τώρα, δεύτερον, στο νέο ρόλο που είχε να διαδραματίσει η BA, με τη στρατηγική θέση που έχει πλέον αποκτήσει σε επίπεδο διεθνών αερομεταφορών και τρίτον, στο συνεχή χαρακτήρα των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στην τεχνολογία.

Η νέα αυτή πρωτοβουλία ήταν «ολιστική», με την έννοια ότι κάλυψε ολόκληρο το φάσμα των επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρίας, συντελώντας σε αλλαγή των αρχών στις οποίες στηρίζονταν η προηγούμενη οργάνωση που είχε δημιουργηθεί. Πιο συγκεκριμένα, αυτή περιείχε τα εξής στοιχεία:

1. Συγκέντρωση της **οργάνωσης των πωλήσεων**.
2. Μεταφορά της **διαδικασίας σχεδιασμού** στο τμήμα του μάρκετινγκ.
3. Εισαγωγή ενός **ολοκληρωμένου συστήματος πληροφόρησης** με σκοπό την βελτιστοποίηση του δικτύου.

Συνοπτικά, η νέα οργανωτική δομή περιείχε τη **θεσμοποίησή** της και αναπροσανατολισμό σε αναβάθμιση του μάρκετινγκ και του συστήματος πληροφόρησης για στήριξή του. Με τον τρόπο αυτό στοιχειοθετήθηκε ένα σύστημα μάνατζμεντ με ισχυρή δυναμικότητα και αποτελεσματικότητα. Το «σύστημα μάνατζμεντ δυναμικότητας» (capacity management system), όπως ονομάστηκε, έκανε εφικτό τον έλεγχο των πτήσεων και της προσαρμογής της διαθέσιμης δυναμικότητας σε όλους τους τομείς, σε καθημερινή βάση. Βασικός σκοπός ήταν πλέον η απόκτηση μεγαλύτερου συντονισμού σε ολόκληρο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Από τη νέα αυτή οργανωτική και λειτουργική δομή υπήρξαν σχετικά άμεσα

αποτελέσματα:

- ♦ Η κατανομή των αεροπλάνων σωστού μεγέθους, στα σωστά μέρη και στο σωστό χρόνο, συνετέλεσε σε αύξηση του μέσου βαθμού πληρότητας (από 67% το 1986 σε 71% το 1989).
- ♦ Ο κύκλος εργασιών (έσοδα) σημείωσε ταχύτατη αύξηση με ένα «καλλιτεχνικό» σύστημα κράτησης θέσεων, μέσω ενός υποδειγματικού συστήματος πληροφορικής τεχνολογίας, που κατά γενική αναγνώριση διαθέτει σήμερα η BA.

Με τη ριζική αναμηχάνευση που προχώρησε η BA, που εστέφθη με εξαιρετική επιτυχία, θεωρείται σήμερα ως διεθνές πρότυπο στο χώρο των αερομεταφορών και έχει αυξηθεί η συμμετοχή της στην «πίττα» της ανάπτυξης των αερομεταφορών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, αποτελώντας την πιο αποδοτική και κερδοφόρα αεροπορική εταιρία με υψηλό επίπεδο υπηρεσιών στους πελάτες.

4. Περίπτωση της εταιρίας Oticon S.A.

4.1. Συμβατική οργανωτική δομή

Η Oticon ιδρύθηκε το 1904 με αντικείμενο την εισαγωγή και εμπορία ακουστικών, μετά από απότομη βαρνηκοΐα της συζύγου του ιδρυτή της σε ένα ταξίδι στις ΗΠΑ. Κατά τη διάρκεια του Β΄ παγκοσμίου πολέμου άρχισε παραγωγή ακουστικών η ίδια, παραμένοντας μια οικογενειακή επιχείρηση μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1950. Με το νέο μάνατζμεντ που ανέλαβε κατά την εποχή εκείνη, η Oticon στράφηκε σε μαζική παραγωγή για να αποκτήσει μέσα σε μια 20ετία τη πρώτη θέση στην παγκόσμια αγορά, με μερίδιο 15% και πωλήσεις σε πάνω από 100 χώρες. Ιδιαίτερα με σύγχρονη τεχνολογία της εποχής προσανατολίστηκε στα μικροσκοπικά ακουστικά που έτυχαν ευρείας αποδοχής, ώστε να υπάρξει μια «χρυσή εποχή» για την εν λόγω εταιρία.

Παρότι το δεύτερο μάνατζμεντ της εταιρίας αυτής απέδειξε την αποτελεσματικότητά του στην αγορά των ακουστικών, εν τούτοις, όπως και πολλές άλλες την εποχή εκείνη είχαν συντηρητική οργανωτική και λειτουργική προσέγγιση. Είχε συμβατική οργανωτική δομή σε διευθύνσεις μάρκετινγκ και πωλήσεων,

χρηματοοικονομική, μεταποιητική, κτλ. και οι διευθυντές της ήταν υπεύθυνοι για όλες τις στρατηγικές αποφάσεις. Η ιεραρχική αυτή δομή λειτουργούσε ικανοποιητικά για τη μαζική παραγωγή με κατάλληλο συντονισμό και έλεγχο, κλασικά όπως στις βιομηχανικές επιχειρήσεις κατά την εποχή εκείνη.

Με την εφεύρεση, στα μέσα της δεκαετίας του 1980, ακουστικών μεγέθους δυο ιντσών τοποθετούμενων εντός του αυτιού ενώ αυτά της Oticon τοποθετούνταν εκτός αυτιού, τα προϊόντα της εταιρίας άρχισαν να χάνουν απότομα μερίδιο στην αγορά, καθώς οι ανταγωνιστές «γεύονταν» τα οφέλη από την τεχνολογική πρόοδο. Στη μεταλλασσόμενη αγορά των ακουστικών η Oticon έπαψε να έχει ενεργό παρουσία και να παίζει ουσιαστικό ρόλο. Επιπλέον οι μεταβολές της τιμής του συναλλάγματος και η εισαγωγή πληροφορικής τεχνολογίας από τους ανταγωνιστές της Oticon, συνετέλεσαν σε μείωση του μεριδίου της στην παγκόσμια αγορά από 15% σε 7% το 1985 και σε πτώση από την πρώτη στην τρίτη θέση σε αυτήν. Ορισμένοι ειδικοί της μεταποίησης αμφέβαλαν αν ήταν εφικτό να επιβιώσει η εταιρία από αυτήν την καταστροφική εξέλιξη σε βάρος της, με την εισαγωγή της σε ζημίες το 1986 και το 1987.

4.2. Πρώτη φάση αναδιοργάνωσης

Με σκοπό την αντιμετώπιση της κρίσιμης κατάστασης που είχε ανακύψει έγινε αλλαγή διοίκησης με έναν ο οποίος δεν είχε σχέση με τον κλάδο των ακουστικών, ως στέλεχος πριν στον κλάδο παραγωγής επιστημονικών οργάνων (ραδιομέτρων). Η αλλαγή διοίκησης δεν σήμαινε ότι το προηγούμενο μάνατζμεντ και τα διοικητικά στελέχη έπαψαν αυτομάτως να έχουν πλήρη ανάμιξη στις λειτουργίες της εταιρίας.

Τα πρώτα μέτρα της νέας διοίκησης συνοψίζονται στα εξής:

Πρώτο. Η πρώτη κίνηση της νέας διοίκησης της Oticon, της τρίτης από το 1904 που είχε ιδρυθεί, ήταν να μετακινηθούν σε άλλες θέσεις οι πρώην διευθυντές της.

Δεύτερο. Η νέα διοίκηση επιφορτίστηκε επίσης άμεσα με τη λήψη σειράς μέτρων με σκοπό την εξοικονόμηση κόστους. Ταχύτατα και με αυστηρότητα προέβη σε δραστικές περικοπές των γενικών εξόδων και μη κερδοφόρων παραγωγικών

γραμμών.

Τρίτο. Περίπου 15% των εργαζομένων στη διοίκηση της εταιρίας απώλεσαν την εργασία τους ως πλεονάζοντες.

Τέταρτο. Η νέα διοίκηση διέγινωσε άμεσα την ανάγκη αλλαγής σε αναπροσανατολισμό στην αγορά και επίτευξη υψηλών στάνταρ ποιότητας που εφαρμόζαν ήδη οι ανταγωνιστές της Oticon.

Πέμπτο. Έγινε προαγωγή μέσω στελεχών, πριν την αλλαγή σε ανώτερα στελέχη, προκειμένου να αναλάβουν ευθύνη για την υλοποίηση των αλλαγών που ήταν απαραίτητες για ζωτικούς λόγους.

Ως αποτέλεσμα των δραστικών τομών της νέας διοίκησης της εταιρίας, αυτή επανήλθε εντός 9μήνου σε κερδοφορία. Εν τούτοις, παρά τη βελτίωση που επετεύχθη στα χρηματοοικονομικά δεδομένα, υπήρχε το αίσθημα ότι τίποτε ουσιαστικό δεν είχε αλλάξει σε μακροπρόθεσμο περισκόπιο, πράγμα που παραδέχονταν και η διοίκηση της εταιρίας.

4.3. Αναζήτηση νέας προσέγγισης

Το πρόβλημα της διοίκησης ήταν ότι όλοι εντός της εταιρίας, μέχρι το Διοικητικό Συμβούλιο, την εξεθίαζαν ως «αρίστη διοίκηση» για τα άμεσα αποτελέσματα που είχε επιτύχει. Και αυτό, ενώ αυτή παρακολουθώντας τη συμπεριφορά των κυρίων ανταγωνιστών στην αναζήτηση νέων τεχνολογιών και σε ταχύτατες προσαρμοστικές κινήσεις, αισθανόταν δυσφορία και φόβο μήπως η εταιρία επιστρέψει στην προηγούμενη κατάσταση στο μέλλον.

Την 1η Ιανουαρίου του 1990, η διοίκηση συνέταξε μια τετρασέλιδη έκθεση, περιγράφοντας το «όνειρο» που είχε για το είδος της οργάνωσης, με την οποία η εταιρία θα μπορούσε να επιτύχει σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον: μια οργάνωση που θα ενθάρρυνε τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ευελιξία προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες. Καλούσε τους εργαζόμενους να «συλλογιστούν τα ασυλλόγιστα» και έκανε κριτική

στα διοικητικά στελέχη της εταιρίας για εφησυχασμό. Όλα θα έπρεπε να αντικατασταθούν, πάνω σε δυο βάσεις: το διάλογο και τη δράση. Όλοι θα έπρεπε να εμποτιστούν με καινοτομική αναζήτηση, για δημιουργικότητα, ταχύτητα και παραγωγικότητα. Εντός τριών ετών πρόβλεπε ότι ήταν εφικτή αύξηση της παραγωγικότητας κατά 30% (γι' αυτό και ονομάστηκε «Έργο 330»).

Το όραμα της διοίκησης ήταν ένα άλλο είδος εταιρίας: που θα απαρτιζόταν από μια ομάδα 150 ατόμων και θα ήταν συνεχώς αναπτυσσόμενη, δεν θα κινείτο απλά ταχύτερα αλλά και καλύτερα. Γι' αυτό, στη συνέχεια, απευθύνθηκε και ζήτησε από καθένα εργαζόμενο να εξετάσει την εργασία του ο ίδιος (job description) και να επικεντρωθεί στο τι έκανε καλά και τι νομίζει ο ίδιος ότι θα μπορούσε να κάνει ίσως καλύτερα: διότι ο σκοπός είναι ο καθένας μας να κάνει το καλύτερο και έτσι θα πάει καλύτερα και η εταιρία για το καλό όλων.

Η γραφειοκρατία, αντίθετα, συγκαλύπτει την αναποτελεσματικότητα και παρεμποδίζει την ανάπτυξη των ικανοτήτων. Το «εμπόδιο» δηλαδή κατά τη διοίκηση συνίστατο στα «τείχη» που εμποδίζουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων και τη συλλογική δράση για κοινή δημιουργία και για κοινό όφελος. Ένα ανοικτό περιβάλλον είναι πολύ πιο ενδιαφέρον και συναρπαστικό. Οι εργαζόμενοι γίνονται μέλη μιας μεγαλύτερης πόλης, όπου ο καθένας αντιλαμβάνεται εύκολα ότι αυτό που κάνει συνδέεται με τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρίας. Ήρθε λοιπόν το πλήρωμα του χρόνου, κατά τη διοίκηση, όπου το ενδιαφέρον που ήταν στραμμένο στους ελέγχους στα πλαίσια της υπάρχουσας παραδοσιακής οργάνωσης, μπορεί να αναπροσανατολιστεί και να αφοσιωθεί στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

4.4. Φάση αναζωογόνησης

Στα πλαίσια της ισχυρής βούλησης της διοίκησης της Oticon να περάσει το όραμα στην πράξη, το Φεβρουάριο, ένα μήνα μετά την ιστορική έκθεσή της στο προσωπικό, προχώρησε σε πραγματοποίηση επαφών με καθένα από τα στελέχη, προκειμένου να αποκτήσει ιδίαν αντίληψη ποια από αυτά συναινούσαν, ποια είχαν κάποιες επιφυλάξεις και ποια ήταν αντίθετα στις προτάσεις της. Από τις επαφές αυτές διαπιστώθηκε ότι ορισμένοι είχαν κάποιες επιφυλάξεις και οι περισσότεροι ήταν

κάθετα αντίθετοι, ενώ νεότερα στελέχη όχι μόνο τις επικροτούσαν αλλά διαπνέονταν από ενθουσιασμό γι' αυτές και τις θεωρούσαν απόλυτα απαραίτητες για την επιβίωση της εταιρίας.

Στη συνέχεια, η διοίκηση ανακοίνωσε ότι είναι αποφασισμένη με κάθε θυσία να προχωρήσει στην υλοποίηση των προτάσεών της. Επειδή η νομιμότητα αποτελούσε παράδοση μέσα στην εταιρία Oticon, μετά από την ανακοίνωση αυτή, όλοι προσέτρεξαν να την επικροτήσουν, να εκδηλώσουν συγκατάθεση και να την επαινέσουν τουλάχιστον επιφανειακά. Ίσως δεν πίστευαν ότι θα πραγματοποιείτο ποτέ και θα είχαν στο μεταξύ καιρό να συνασπιστούν για να την αποτρέψουν.

Η διοίκηση ωστόσο επιτάχυνε τη μεταρρυθμιστική διαδικασία. Θέλοντας να εναρμονίσει όλη την εταιρία σε ένα ρυθμό, θα έπρεπε να γεφυρωθούν οι διαφορετικές αντιλήψεις που είχαν δημιουργηθεί στο παρελθόν σε σχέση με το ότι υπήρχαν δυο κτιριακές και οργανωτικό-λειτουργικές εγκαταστάσεις: μια για το μάρκετινγκ και την ανάπτυξη της παραγωγής και μια για τη διοίκηση και τη διανομή. Η λύση της ενσωμάτωσης της μιας στην άλλη θεωρήθηκε ότι μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, αντί αυτού προκρίθηκε μια τρίτη λύση, μια νέα κουλτούρα στην οποία θα έπρεπε να ενταχθούν και οι δύο. Για το σκοπό αυτό προσέλαβε πρώην στέλεχος της Den Danske Bank ο οποίος είχε ασχοληθεί σε ένα πρόβλημα συγχώνευσης τραπεζών.

Το σχέδιο που επεξεργάστηκε περιείχε δύο πρωτότυπα στοιχεία: πρώτον, σύνταξη μιας λίστας με τις αξίες της επιχείρησης και δεύτερον ένα μονοσέλιδο χάρτη της διαδικασίας της αλλαγής εντός αυτής. Οι αρχές αυτές ήταν οι εξής:

1. Όλοι όταν αποδίδουν ευθύνες σε άλλους παίρνουν και οι ίδιοι ευθύνες.
2. Αυτοί που εμπιστευόμαστε θα μας το επιστρέψουν .
3. Από φύση τους οι άνθρωποι θέλουν την πρόοδο και παρόλο που μπορεί να φοβούνται την αλλαγή, δεν επιθυμούν να μένουν στα ίδια.
4. Οι άνθρωποι προτιμούν να γνωρίζουν με σαφήνεια το περιβάλλον της εργασίας τους, αλλά επίσης να συμμετέχουν και να έχουν άποψη γι' αυτήν.
5. Οι άνθρωποι επιθυμούν να αμείβονται σύμφωνα με τις επιδόσεις της εργασίας

τους, αλλά με δίκαιο και ισότιμο τρόπο.

6. Οι εργαζόμενοι προτιμούν να είναι συμμετοχοί στην εταιρία που εργάζονται, σε καλές και σε κακές εποχές.
7. Η εξασφάλιση εργασίας επιτυγχάνεται καλύτερα με ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων, ώστε οι ανταγωνιστές να μη μπορούν να μας αντιμετωπίσουν.
8. Καθένας πρέπει να μεταχειρίζεται σαν άτομο και να βοηθείται στην επαγγελματική του σταδιοδρομία.
9. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για το πώς η εργασία τους συνδέεται με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης και τη γενική κατάσταση και ανάπτυξή της.

Συγκροτήθηκαν μικρές ομάδες εργασίας για να προχωρήσουν συγκεκριμένα θέματα συνδεόμενα με τις επικείμενες οργανωτικές αλλαγές. Σε μηνιαίες συσκέψεις προόδου εργασιών, προσκαλούνταν ακαδημαϊκοί και σύμβουλοι και παρουσίαζαν τις τελευταίες εξελίξεις στους τομείς του οργανωτικού σχεδιασμού, της επικοινωνίας και στον τομέα της συλλογικής εργασίας και μια νέα ομάδα μάλιστα επιφορτίστηκε με την επαναθεώρηση των βασικών υποθέσεων της Oticon, την ανανέωση των παραγωγικών γραμμών, την επισκόπηση της στρατηγικής για τις αγορές, τα προϊόντα και τις ανταγωνιστικές κινήσεις.

Όταν όμως η διοίκηση προχώρησε στην μετακίνηση στο νέο κτίριο ξέσπασε γενική αντίδραση. Μετά από βαθιά σκέψη κατέληξε στο ότι η αντίδραση ήταν «έντιμη», με την έννοια ότι αυτοί που είχαν την αντίθετη άποψη ήταν πεπεισμένοι για την ορθότητα της και ότι δεν είχαν άλλο τρόπο παρά να έρθουν αντιμέτωποι με τη διοίκηση. Άρα, αυτό δεν ήταν απείθεια προς την εταιρία. Κατά συνέπεια, η διοίκηση αποφάσισε να ενδώσει μπροστά στη γενική αντίδραση για τη μετεγκατάσταση, αλλά παράλληλα να επιμείνει ότι η προοπτική στο μέλλον θα πραγματοποιηθεί. Η επάνοδος πάντως στο παρελθόν ήταν κάτι που κανείς εργαζόμενος δεν πίστευε. Με την τελική αποδοχή της εγκατάστασης στη νέα διεύθυνση, η διοίκηση έκανε μια μεγάλη παρουσίαση σε όλα τα ΜΜΕ προκειμένου όλοι να πειστούν ότι δεν υπήρχε περίπτωση επανόδου στα παλιά.

4.5. Νέα οργάνωση «σπαγγέτι»

Είχε βεβαίως εντοπιστεί μια εναλλακτική κατάσταση που κρίθηκε ότι θα ήταν εφικτό να «δουλέψει». Αυτή ονομάστηκε «οργάνωση σπαγγέτι», αλλά θα μπορούσε να ονομαστεί και «οργάνωση χάος», δεδομένου ότι κρίθηκε ότι η παλιά τυπική οργάνωση όχι μόνο δεν εξυπηρετούσε, αλλά υπέσκαπτε τους στόχους της επιχείρησης. Η οργανωτική αλλαγή ήταν: από την οργάνωση που οδηγείται από το μάνατζμεντ (management-driven), σε μια οργάνωση οδηγούμενη από έργα (project-driven), δηλαδή που θα μετρούσε το αποτέλεσμα και όχι τα πρόσωπα της διαχείρισης. Η έννοια της νέας μορφής οργάνωσης ήταν ότι δεν θα είχε δεδομένο οργανωτικό χάρτη και παραδοσιακά γραφεία, εντελώς χωρίς στεγανά, προσφέροντας μια υπαρκτή εναλλακτική λύση, δηλαδή μια διαδικασία αναζήτησης επαναπροσδιορισμού του τι θα μπορούσε να κάνει καλύτερα ο καθένας, σαν μέρος της διαδικασίας. Καταρχήν συγκροτήθηκαν ομάδες έργων (project teams), με μέλη κύριας απασχόλησης. Ωστόσο, ο καθένας έγινε αποδεκτό ότι μπορεί να κάνει τουλάχιστον τρεις εργασίες, μια στο κύριο του επάγγελμα και τις άλλες σε άλλες περιοχές, π.χ. μηχανικοί να κάνουν μάρκετινγκ, άνθρωποι του μάνατζμεντ να διαχειρίζονται αναπτυξιακά έργα, χρηματοοικονομικοί να βοηθούν την ανάπτυξη προϊόντων, κτλ. Πρόκειται για μια «εκ προθέσεως διαταραχή» (intentional disturbance), που η διοίκηση δεν απέκρυψε τις προθέσεις της. Τα γραφεία με ένα τραπέζι και ένα κομπιούτερ δεν ήταν για μόνιμη εγκατάσταση κανενός, και ήταν «γραφεία χωρίς χαρτί» (paperless offices). Όλες οι ομάδες έργων ήταν πλησίον η μια με την άλλη χωρίς ο καθένας να ενδιαφέρεται για το πως προχωρεί το έργο στις υπόλοιπες ομάδες που συμμετείχε μερικά. Τα «γραφεία χωρίς χαρτί» και η γειτονία των ομάδων έργων σήμαιναν μετάβαση από την τυπική εσωτερική επικοινωνία, στο διάλογο και στη δράση. Ακόμη και τα κυλικεία διαρρυθμίστηκαν κατά τρόπο που να διευκολύνουν συζητήσεις κατά τη διάρκεια του διαλείμματος για καφέ.

Το παραπάνω σύστημα άτυπης επικοινωνίας συμπληρώθηκε με εγκατάσταση ενός ηλεκτρονικού συστήματος πληροφορικής τεχνολογίας (electronic information technology system). Αυτό σχεδιάστηκε με τρόπο που να διευκολύνει την πρόσβαση στην πληροφορία και στην ευελιξία της επικοινωνίας εντός και μεταξύ των έργων, υποβοηθώντας τις διαδικασίες της προόδου τους (νέα ηλεκτρονικά αρχεία, e-mail και

word processing καθώς και τράπεζα πληροφοριών για επιστημονικά άρθρα και πληροφορίες για τους ανταγωνιστές).

4.6. Μάνατζμεντ της νέας οργάνωσης

Απαραίτητες για τη λειτουργία της νέας οργανωτικής δομής κρίθηκαν μια σειρά από δραστικές αλλαγές στο μάνατζμεντ. Αυτές όμως θα έπρεπε να συνδυαστούν με το σεβασμό στην «παράδοση» της εταιρίας. Στα πλαίσια αυτά, συγκροτήθηκε μια Επιτροπή Διοίκησης (Management Committee) με μέλη λειτουργικούς διευθυντές και με σκοπό τη χάραξη της στρατηγικής της εταιρίας. Μια Υποεπιτροπή θα ασχολείται με τα νέα έργα που θα προτείνονται. Ταυτόχρονα, ο «κτήτορας» (owner) κάθε συγκεκριμένου έργου, που θα είναι και μέλος της Επιτροπής, θα είναι επιφορτισμένος με την ανεύρεση και πρόσληψη του «ηγέτη» του έργου. Αυτός είναι υπεύθυνος να συγκροτήσει την ομάδα του έργου του και τους πόρους που χρειάζεται. Τα μόνα κριτήρια για τη συγκρότηση των ομάδων έργου είναι η πειθώ και η άμεση διαπραγμάτευση.

Στην οργάνωση «σπαγγέτι» τα μέλη διακινούνται από έργο σε έργο, εργαζόμενα σχεδόν πάντοτε ταυτόχρονα σε δύο ή περισσότερα έργα. Ένα πρόγραμμα κομπιούτερ καταγράφει τα μέλη όλων των δεσμεύσεων, σε τρόπον ώστε ο «ηγέτης» ενός έργου να μπορεί να ανευρίσκει ευχερώς τα πρόσωπα που είναι διαθέσιμα, ποια έχουν μεταλλάξει πολλές δεσμεύσεις αλλά χωρίς καταστάλαγμα και ποιοι έχουν γίνει βασικοί για την επιτυχία μιας ομάδας. Πρόκειται για μια διαδικασία παρακολούθησης των επιδόσεων, που έχει παρόμοια εφαρμογή και για τους «ηγέτες» των έργων.

Στην εφαρμογή παρατηρήθηκε ότι η «οργάνωση έργων» τείνει να αμελήσει την επαγγελματική ανάπτυξη, με συνέπεια να κινδυνεύσουν να απολεστούν οφέλη στη γνώση. Με σκοπό να αποφευχθεί αυτό το ενδεχόμενο, αποφασίστηκε η δημιουργία «συντονιστών», για την παρακολούθηση της ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων, την υποβοήθηση της περαιτέρω ανάπτυξης τους μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης, την ανεύρεση μη διαθέσιμων ειδικοτήτων και τη σύνδεση αμοιβών με την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η επαγγελματική ανάπτυξη ως δυναμική έννοια αντικατέστησε την έννοια της «σταδιοδρομίας» και των αμοιβών

βάσει προαγωγών με τίτλους και θέσεις.

4.7. Λειτουργία της νέας οργάνωσης

Η δραστηριότητα της Oticon με τη νέα οργανωτική της δομή διαπνέεται με διαφορετικό πνεύμα και νέες πρακτικές εργασίας. Η νέα φιλοσοφία είναι η ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με άμεση επίλυση προβλημάτων και με ανάληψη νέων ρόλων και ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με πρώην ανταγωνιστές χάρη στο αμοιβαίο όφελος. Παράλληλα προχώρησε η αξιοποίηση ενός πολυκεντρικού ερευνητικού προγράμματος έρευνας και ανάπτυξης.

Ίσως η καινοτομία με τη μεγαλύτερη πρακτική σημασία είναι η θέση σε εφαρμογή μιας διαδικασίας δραστηριοτήτων για την ανάπτυξη υψηλότερων δυνατοτήτων. Οι δραστηριότητες δεν προωθούνται με ένα προϊστάμενο αλλά με μια οργάνωση που είναι πλήρως αφοσιωμένη στους σκοπούς της. Οι δραστηριότητες άλλαξαν επίσης φυσιογνωμία: αντί για ανάγνωση κειμένων, προετοιμασιών και πραγματοποίησης συσκέψεων, οι εργαζόμενοι στην Oticon λαμβάνουν δράση και τα αποτελέσματα γίνονται φανερά με ένα νέο επίπεδο εσωτερικής επικοινωνίας. Η διαφάνεια εκτρέφει το διάλογο στη θέση της λήψης αποφάσεων με βάση τη θέση και τη δύναμη επιβολής με την προηγούμενη συμβατική οργανωτική δομή. Με προβλέψιμη την πορεία των εξελίξεων, όλοι αισθάνονται ότι είναι σε θέση να επηρεάσουν και να συμβάλουν στις αλλαγές. Ακόμη και σε περιπτώσεις που δεν άλλαξε ριζικά αυτό που έκανε κάποιος πριν, αυξήθηκαν οι δυνατότητες επικοινωνίας, υπάρχει μεγαλύτερη αντίληψη των συμβαινόντων σε ολόκληρη την επιχείρηση, έχει αποκτηθεί μεγαλύτερη συλλογικότητα και αξιοπιστία, με ταυτόχρονη ευκαμψία ταχείας προσαρμογής στις αλλαγές των συνθηκών. Στο παρελθόν η σπουδαιότητα του καθενός συνδεόταν με τη θέση του, τώρα συνδέεται με τη συμβολή του στους στόχους της εταιρίας και την κατανόηση των δυνατοτήτων της για την επίτευξή τους.

Ο απεγκλωβισμός από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης αποτέλεσε βαθιά τομή με την απόκτηση γνώσης για επιτυχή συλλογική δράση. Ένα σπουδαίο αποτέλεσμα είναι η σύντμηση της διάρκειας του κύκλου ανάπτυξης ενός προϊόντος κατά 50% περίπου, που αντιστοιχεί στο μισό του χρόνου που χρειάζονται οι ανταγωνιστές της

Oticon. Η νέα προσέγγιση με ευελιξία, πολυεργασία, αξιοποίηση της τεχνογνωσίας, είναι ανοικτή και έχει διαφάνεια, δίνοντας δυνατότητες στην οργάνωση για συνεχή συγκριτικά πλεονεκτήματα. Αν αυτή υστερήσει θέτεται σε κίνηση ένας μηχανισμός ανάκτησης με κινητοποίηση όλων, στελεχών και εργαζομένων, ως μετόχων της εταιρίας.

5. Κοινές διαπιστώσεις

Οι τρεις εταιρίες σε Χώρες-Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης που εξετάστηκαν παραπάνω αποτελούν περιπτώσεις επιτυχούς αναμηχάνευσης, σε τρόπον ώστε να προσφέρουν χρήσιμα διδάγματα από την εμπειρία τους. Ειδικότερα, η Xerox με έδρα τη Γαλλία και αντικείμενο την παραγωγή και διάθεση ηλεκτρονικών τυπογραφικών μηχανημάτων και συστημάτων στην Ευρώπη, κατόρθωσε να ανακτήσει και να διατηρήσει την πρωτοπορία της στο χώρο αυτό, παρά το άνοιγμα των αγορών, τη δημιουργία ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς και τη ραγδαία τεχνολογική πρόοδο που έχει συντελεστεί στα προϊόντα που παράγει. Η British Airways με έδρα την Αγγλία, αποτελεί επίσης πρότυπη περίπτωση αναμηχάνευσης στον τομέα των αερομεταφορών, σε τρόπον ώστε να αυξήσει το μερίδιο της στις παγκόσμιες μεταφορές επιβατών και φορτίων, σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα έντονο ανταγωνισμό. Η εταιρία Oticon S.A., με έδρα τη Δανία και μακρά ιστορία πρωτοτυπίας στο χώρο των ακουστικών, κατόρθωσε μετά από την επίτευξη ριζικού μετασχηματισμού για αντιμετώπιση της τεχνολογικής πρόοδου και της ανάπτυξης ισχυρού ανταγωνισμού, να αναβαθμίσει τη θέση της και να ανακτήσει την πρωτοκαθεδρία της σε παγκόσμιο επίπεδο στο χώρο αυτό.

Εκτός από το ότι οι εταιρίες που εξετάστηκαν έχουν βασική εγκατάσταση και διοίκηση σε Χώρες-Μέλη της ΕΕ, ένα επιπλέον κοινό χαρακτηριστικό τους είναι ότι αφετηρία της ανάληψης και της συνέχισης της πορείας αναμηχάνευσης, ήταν η ανάγκη προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες που είχαν εφαρμόσει πιο έγκαιρα από αυτές, ανταγωνιστές τους, στα πλαίσια του αναμορφούμενου «τοπίου» επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η γενική πολυμετωπική και τελικά «ολιστική» αντιμετώπιση του θέματος της τεχνολογικής υστέρησης, συντελέστηκε και στις τρεις περιπτώσεις με αναβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα, μέσω συλλογικοποίησης

και επίτευξης καθολικής και ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων. Ωστόσο, επισημάνθηκε ορισμένη διαφοροποίηση των φάσεων της διαδικασίας που ακολούθησε η καθεμιά από τις εταιρίες αυτές, λόγω διαφορετικής κατάστασης, αφετηρίας και ιστορικού τους.

Οι πρακτικές πάντως περιπτώσεις που περιγράφηκαν εκλαμβάνονται ως χαρακτηριστικές της επιστημονικής σκέψης, της έρευνας και της εφαρμογής της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, ώστε να θεωρούνται ότι σηματοδοτούν και επιβεβαιώνουν το ρόλο της τεχνολογίας και του ανθρώπινου παράγοντα, ως αιτίων και ως μοχλών στο έργο του ριζικού μετασχηματισμού, όπως επισημάνθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Ένα επιπλέον κοινό χαρακτηριστικό των περιπτώσεων που έχουν εξεταστεί στο κεφάλαιο αυτό είναι το στοιχείο της διασφάλισης της διατήρησης του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, ως μιας διαδικασίας συνεχούς επαναπροσδιορισμού από μηδενική βάση και αλλαγών, με σκοπό τη διατήρηση των επιχειρηματικών επιδόσεων και της ανταγωνιστικής θέσης των εταιριών αυτών στις αγορές τους. Με τον τρόπο αυτό εκτιμάται βάσιμα ότι οι εταιρίες αυτές έχουν επιτύχει επαρκείς προϋποθέσεις για διαμόρφωση συνθηκών αέναης επιχειρηματικής προόδου και διατήρησης των επιτευγμάτων τους.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

¹ Σημειωτέον ότι η αντίληψη κάποιου για τις βασικές διαδικασίες της επιχείρησης δεν είναι άσχετη με τη δική του θέση εντός αυτής. Κατά συνέπεια, δυο ομάδες είναι συχνό φαινόμενο να διατυπώνουν ανεξάρτητα, διαφορετικούς χάρτες βασικών διαδικασιών για την ίδια επιχειρηματική μονάδα. Ο ρόλος του μάνατζμεντ κορυφής είναι να κάνει μόχλευση (leverage) και να προχωρήσει σε επιλογή του χάρτη εκείνου που εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχείρησης.

² Βλέπε, Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 64.

³ Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι σε μια έρευνα που διεξάχθηκε το 1980 από τη «Διεθνή Ένωση Επιβατών Αερομεταφορών» έδειξε ότι το 33% των επιβατών που την χρησιμοποίησαν, είχαν την άποψη ότι αυτή θα πρέπει να αποφεύγεται με κάθε τρόπο, παρόμοια με την αεροπορική εταιρία της Νιγηρίας, την Aeroflot, κ.ά. Βλέπε Jean-Louis Barsoux, Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 372.

⁴ Στην περίοδο 1998/1999 η εταιρία μετέφερε 855 χιλιάδες τόνους εμπορευμάτων, στους οποίους συμπεριλαμβάνεται το ταχυδρομείο και οι αποστολές courier και απέφερε στην εταιρία έσοδα πάνω από μισό δισεκατομμύριο στερλίνες.

⁵ Η έννοια των διαύλων είναι με τον αγγλικό όρο slots, ο ακριβής χρόνος που παραχωρείται από τις αρχές ενός αεροδρομίου σε μια αεροπορική εταιρία για παραμονή των αεροπλάνων της με αιχμή στο έδαφος από αιχμή στον αέρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Ομοιότητες
2. Παρουσίαση πρακτικών περιπτώσεων
 - 2.1. Εταιρία: MIGATO Α.Ε.
 - 2.2. Εταιρία: ΜΕΓΑ Α.Ε.
 - 2.3. Όμιλος επιχειρήσεων ΣΑΡΑΚΑΚΗΣ ΑΕΒΕ
 - 2.4. Εταιρία: ΑΡΓΟΣ Α.Ε.
 - 2.5. Εταιρία: ΦΙΛΙΠΠΙΔΗΣ ΑΕΞΤΚΕ
 - 2.6. Εταιρία: ΕΝΩΣΗ Συνεταιρισμών ΔΕΚΑ
 - 2.7. Όμιλος επιχειρήσεων ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ ΑΕ
 - 2.8. ΣΥΚΑΡΗΣ Α.Ε.
3. Κοινά χαρακτηριστικά πρωτοβουλιών
4. Αξιολόγηση

1. Ομοιότητες

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται συνοπτικά οκτώ (8) πρακτικές περιπτώσεις ελληνικών εταιριών από διαφορετικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, οι οποίες έχουν προβεί σε αναδιάρθρωση ορισμένων διαδικασιών που υπάγονται στην επιχειρηματική αναμηχάνευση, με σκοπό την αύξηση των επιδόσεων και τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες. Ειδικότερα, η προσοχή μας θα επικεντρωθεί στο κατά πόσον με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται επαρκώς οι προϋποθέσεις για συνέχιση και ολοκλήρωση του έργου της αναμηχάνευσης βάση επιχειρηματικού σχεδίου, ολιστικής προσέγγισης του πλέγματος των επιχειρηματικών διαδικασιών και μακροπρόθεσμων συνεργασιών για καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμης σήμερα τεχνογνωσίας.

Στην Ελλάδα έχει σημειωθεί τελευταία σημαντική επέκταση της αγοράς παροχής υπηρεσιών logistics σε τρίτους (3PL) στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας. Στον τομέα αυτό δραστηριοποιούνται σήμερα περίπου 40 εταιρίες και σύμφωνα με εκτιμήσεις του καθηγητή κ. Ανδριανόπουλου, η αγορά αυτή αποτιμάται σε 12 δις δραχμές, ενώ η αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών logistics φτάνει το 1-1,5 δις δραχμές¹. Ο ρυθμός ανάπτυξης των υπηρεσιών logistics σε τρίτους, στα πλαίσια της βελτίωσης της τηλεπικοινωνιακής και μεταφορικής υποδομής, αναμένεται να ξεπεράσει το 30% στα επόμενα χρόνια στην Ελλάδα (Γούναρη Ξανθής- Λέττας

Καλαμαρά, 9/10/12/2000).

Οι παραπάνω εξελίξεις έχουν αποδοθεί ως σταδιακή προσαρμογή των ελληνικών εταιριών στις απαιτήσεις της «νέας οικονομίας» και σύμφωνα με τον καθηγητή κ. Κ. Ζωγράφο προάγεται ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και ο έλεγχος της αποτελεσματικής μεταφοράς και αποθήκευσης πρώτων υλών, ενδιαμέσων και τελικών προϊόντων και η διαχείριση των πληροφοριών που σχετίζεται με τη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Στις περιπτώσεις των ελληνικών εταιριών που παρουσιάζονται παρακάτω, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται ιδιαίτερα στο κατά πόσον με τον τρόπο που διεξάγονται οι εξωτερικές αναθέσεις logistics, προάγεται η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι απαιτήσεις ριζικής αναμηχάνευσης.

Οι εταιρίες που παρουσιάζονται παρακάτω αυτές είναι πιο συγκεκριμένα οι εξής:

- 1. Εταιρία: MIGATO Α.Ε.**
- 2. Εταιρία: ΜΕΓΑ Α.Ε.**
- 3. Όμιλος επιχειρήσεων ΣΑΡΑΚΑΚΗΣ ΑΕΒΕ**
- 4. Εταιρία: ΑΡΓΟΣ Α.Ε.**
- 5. Εταιρία: ΦΙΛΙΠΠΙΔΗΣ ΑΕΞΤΚΕ**
- 6. Εταιρία: ΕΝΩΣΗ Συνεταιρισμών ΔΕΚΑ**
- 7. Όμιλος επιχειρήσεων ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ ΑΕ**
- 8. ΣΥΚΑΡΗΣ Α.Ε.**

Προκαταρκτικά, επισημαίνονται ορισμένα κοινά σημεία των περιπτώσεων των επιχειρήσεων που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο αυτό και του τρόπου με τον οποίο έχουν αυτές προσεγγίσει μέχρι σήμερα το πρόβλημα του ριζικού μετασχηματισμού και της προσαρμογής τους στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες.

Πρώτον. Οι εταιρίες που παρουσιάζονται αποτελούν πρακτικές περιπτώσεις με σχετικό μέγεθος στην τοπική ή στην εθνική αγορά και φαίνεται ότι παρουσιάζουν αυξανόμενο μερίδιο στον κλάδο τους. Μπορούν, κατά συνέπεια, να εκληφθούν ως

αντιπροσωπευτικές των τάσεων των κλάδων της ελληνικής οικονομίας στους οποίους υπάγονται.

Δεύτερον. Αποτελούν κατά κανόνα **Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις** με τον ορισμό των 200 απασχολούμενων ή των 500 απασχολούμενων (ευρωπαϊκός και αμερικανικός ορισμός, αντίστοιχα), παρότι στον κλάδο τους υπάγονται στις «μεγάλες» επιχειρήσεις, με τα ελληνικά δεδομένα.

Τρίτον. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον δίνεται στην εξέταση του **τρόπου αντιμετώπισης** του προβλήματος από την καθεμιά από αυτές, σχετικά με τις εφαρμογές ολοκληρωμένης επιχειρηματικής αναμηχάνευσης από επιχειρήσεις στο εξωτερικό.

Τέταρον. Εντοπίζονται, ταξινομούνται και παρουσιάζονται τα **κοινά χαρακτηριστικά** των πρωτοβουλιών των εταιριών που περιλαμβάνονται στις πρακτικές περιπτώσεις που εξετάζονται.

Πέμπτον. Γίνεται **αξιολόγηση** των πρωτοβουλιών που έχουν αναληφθεί και των προσπαθειών που έχουν καταβληθεί από τις εν λόγω εταιρίες, σε σχέση με την εμπειρία μέχρι τώρα για τη συλλογιστική, τη μεθοδολογία και την εφαρμογή ολικής (ολιστικής) επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε διεθνές επίπεδο. Λόγω πρόσφατης εφαρμογής δεν υπάρχουν διαθέσιμα επαρκή ποσοτικά στοιχεία αξιολόγησης.

Έκτον. Η σχετική εμπειρία της εφαρμογής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης ελληνικό και σε διεθνές επίπεδο πρόκειται να αποτελέσει τη **βάση** μιας προσπάθειας που θα καταβληθεί σε επόμενα κεφάλαια, με επεξεργασία των προϋποθέσεων και διατύπωση ενός στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου-πλαισίου, με σκοπό τη διευκόλυνση της διάχυσης (diffusion) και επέκτασης της εφαρμογής του επιχειρηματικού ανασχεδιασμού μέσω κατάλληλων συνεργασιών, σε συνθήκες που επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας Επιχείρησης.

Την παρουσίαση των οκτώ περιπτώσεων θα ακολουθήσει συγκριτική ανάλυση με σκοπό την αναζήτηση κοινών σημείων που θα επιτρέψει την εν συνεχεία αξιολόγηση του κατά πόσον υπηρετούνται οι απαιτήσεις για ριζική επιχειρηματική αναμηχάνευση από τις ελληνικές εταιρίες, στην έκταση που οι εταιρίες που παρουσιάζονται

αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα της γενικότερης κατάστασης στο χώρο των ελληνικών εταιριών.

2. Παρουσίαση πρακτικών περιπτώσεων

2.1. Εταιρία: MIGATO A.E.

Ταυτότητα: Η εν λόγω εταιρία υπάγεται στον κλάδο του εμπορίου και της διανομής υποδημάτων και ειδικότερα εισαγομένων από το εξωτερικό (Ασία, Ευρώπη). Αποτελεί Α.Ε. με τη μορφή οικογενειακής εταιρίας, με επωνυμία από τα αρχικά Μιχαήλ Γάτος (Mi-Gato), η οποία έχει αποκτήσει ορισμένο όνομα στην ελληνική αγορά εμπορίου υποδημάτων. Δεν έχει δική της παραγωγή, αλλά αντιπροσωπείες από χώρες παραγωγής, με τυπωμένη την επωνυμία της στα εισαγόμενα από αυτήν προϊόντα, θεωρούμενο ως επαρκές στοιχείο εγγύησης ποιότητας από τη διοίκηση της εταιρίας.

Πελάτες: Η εταιρία Migato A.E. διαθέτει τα εισαγόμενα από αυτήν εμπορεύματα σε καταστήματα εμπορίας υποδημάτων και σε άλλους διαύλους λιανικής πώλησης (π.χ. super market) συμπεριλαμβανομένης και μιας αλυσίδας καταστημάτων λιανικής της ίδιας της εταιρίας (Chao). Εκτός από τα καταστήματα της δικής της αλυσίδας λιανικής, που αποτελούν μικρό μόνο τμήμα του συνολικού της τζίρου, δεν έχει ανάμιξη στον τρόπο εμπορίας των προϊόντων που αντιπροσωπεύει από τους λιανοπωλητές – πελάτες της, στην τιμολογιακή τους πολιτική και στην ποιότητα εξυπηρέτησης των τελικών πελατών. Η αμέλεια ή σκόπιμη υποβάθμιση του παράγοντα αυτού δεν εναρμονίζεται με το σκοπό της παρουσίασης του σήματος της εταιρίας Migato επί των υποδημάτων που εισάγει ως εγγύηση υψηλής ποιότητας, αλλά μάλλον υποδηλώνει στρατηγική μαζικοποίησης των πωλήσεών της.

Πρόβλημα

Η διοίκηση της εταιρίας αυτής εντόπισε προβλήματα στη ποιότητα των υπηρεσιών στην εξυπηρέτηση των πελατών της, κυρίως καταστημάτων λιανεμπορίου, βασικά στις εποχές υψηλής ζήτησης (λόγω έντονης εποχικότητας στο χώρο της υπόδησης στην περίπτωση της Χώρας μας: άνοιξη και φθινόπωρο), με αποτέλεσμα καθημερινά

να αντιμετωπίζει:

1. επιστροφές, λόγω αργής παράδοσης των υποδημάτων
2. επιστροφές, λόγω λαθών είτε στην καταγραφή των παραγγελιών, είτε στη διαδικασία συλλογής των παραγγελιών στην αποθήκη (αποστολή λάθους προϊόντων)
3. χαμένες πωλήσεις και γενικότερα επιδείνωση της φήμης της στην αγορά

Οι παράγοντες αυτοί ασκούσαν αυξητική επίδραση στο λειτουργικό κόστος και συμπιέζουν την κερδοφορία της εταιρίας, εξαιτίας του γεγονότος και μόνο ότι οι επιστροφές προϊόντων στην επιχείρηση «μεταφράζονται» σε αύξηση του κόστους, όχι μόνο στα μεταφορικά, αλλά και στις διαδικασίες φυσικής παραλαβής στην αποθήκη και στο κόστος ευκαιρίας (δέσμευση χώρου στην αποθήκη ο οποίος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί διαφορετικά), αλλά και στο λογιστήριο με την αναγκαία επιπρόσθετη εργασία για εντοπισμό των παλιών τιμολογίων, κτλ.

Δράση

Η διοίκηση της επιχείρησης εκτιμώντας τη σοβαρότητα της κατάστασης αποφάσισε να αναμιχθεί ενεργώς με την αντιμετώπισή του. Με σκοπό την επίλυση του κρίσιμου αυτού προβλήματος, έλαβε την απόφαση να προβεί στην αγορά ενός νέου αποθηκευτικού χώρου, εντοπίζοντας το πρόβλημα ως θέμα ανεπάρκειας των υφιστάμενων χώρων βασικά και στην αναποτελεσματικότητα του κυκλώματος παραγγελιοληψίας κατά δεύτερο λόγο.

Μετά από την επιλογή αυτή, η διοίκηση της εταιρίας ήρθε σε επικοινωνία και συνήψε συμφωνία **ανάθεσης σε τρίτους** (συμβούλους επιχειρήσεων) το έργο της οργάνωσης της εγκατάστασης του νέου κέντρου διανομής της εταιρίας, θέτοντας ως στόχο την αύξηση ικανότητας 50% περισσότερων παραγγελιών τις ημέρες αιχμής.

Επιδόσεις: Ο κύκλος εργασιών (αξία του «τζιρού») σημείωσε αύξηση κατά 9,8% το 1999 (1999: 5 δις δραχμές, 1998: 4,56 δις δραχμές). Επίσης, ο λόγος κόστους/εσόδων πωληθέντων σημείωσε μείωση σε 65,5% το 1999 από 68,7% το 1998. Βασικό συντελεστή στη βελτίωση αυτή φαίνεται να έχει αποτελέσει η αύξηση

της ταχύτητας κυκλοφορίας (γυρίσματος) των αποθεμάτων σε 17,7 το 1999 μετά την αναδιάρθρωση του αποθηκευτικού συστήματος, από 6,3 το 1998. Ο κύκλος εργασιών σημείωσε ταχεία αύξηση 36% περίπου το 2000.

Προτάσεις

Η σχετική μελέτη στηρίχθηκε στην υφιστάμενη τεχνογνωσία και στις ιδιαιτερότητες στο συγκεκριμένο κλάδο. Έγινε λεπτομερειακή επεξεργασία ενός χωροταξικού σχεδίου για το νέο αποθηκευτικό χώρο της εταιρίας, καθώς και για τη λειτουργική οργάνωση της αποθήκης (τρόπος λειτουργίας των διαφορετικών διαδικασιών της αποθήκης, αριθμός εργαζομένων ανά διαδικασία, περιγραφές εργασίας για κάθε θέση εργαζόμενου) και εκτίμηση δεικτών παραγωγικότητας της αποθήκης για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της σε σχέση με το επιθυμητό επίπεδο των δεικτών αυτών για αύξηση κατά 50% στον αριθμό των ικανοποιούμενων παραγγελιών.

Επίσης, στην ίδια μελέτη με σκοπό την παρακολούθηση των αποθεμάτων και την ταχύτερη διεκπεραίωση των λειτουργιών της αποθήκης, προτάθηκαν συγκεκριμένες μηχανογραφικές προδιαγραφές που θα έπρεπε να ικανοποιεί ένα λογισμικό διαχείρισης της αποθήκης.

Προβληματισμοί σε σχέση με την αναμηχάνευση

Η διοίκηση της εταιρίας MIGATO A.E, προσήγγισε με συγκεκριμένο τρόπο το αποθηκευτικό πρόβλημα και μέσω της μελέτης εφαρμογής που διεξήχθη πέτυχε τελικά τον στόχο της αύξησης της παραγωγικότητας της αποθήκης κατά 50%. Ωστόσο, το ερώτημα που παραμένει είναι κατά πόσον αντιμετωπίστηκε συνολικά το πρόβλημα της διανομής και το αποθηκευτικό πρόβλημα και ακόμη περισσότερο αν ο τρόπος αυτός ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ριζικής αναμηχάνευσης, μεθόδου ^πεφαρμόζεται από επιχειρήσεις στο εξωτερικό, με στόχευση την ανάκτηση της επιχειρηματικής κερδοφορίας σε αποδεκτά επίπεδα και τη θεμελίωση συνθηκών για διαρκή μελλοντική πρόοδο.

Πρώτον. Η διοίκηση της εταιρίας προέβη η ίδια σε εντοπισμό και αξιολόγηση του **πραγματικού της προβλήματος**, έκανε επιλογή του τρόπου που θα το αντιμετωπίσει και κατόπιν αποτάθηκε σε εξωτερική τεχνολογική υποστήριξη για την

εγκατάσταση μιας τεχνολογικά σύγχρονης αποθήκης. Δεν ξεκίνησε δηλαδή με μια μελέτη για συνολική προσέγγιση του προβλήματος και αναζήτησης του πιο κατάλληλου τρόπου αντιμετώπισής του, που ίσως οδηγούσε σε μια ολική προσέγγιση ριζικής αναμηχάνευσης της.

Δεύτερον. Όρισε ως «πελάτες» της τα καταστήματα τα οποία διαθέτει τα προϊόντα σε επίπεδο κυρίως χονδρεμπορίου και όχι τελικών καταναλωτών-πελατών (επίπεδο λιανεμπορίου). Δεν εξέτασε έτσι γιατί τα καταστήματα λιανεμπορίου που ίδρυσε η ίδια δεν πέτυχαν το στόχο να καταστούν κύριος δίαυλος διάθεσης των προϊόντων που απέβλεπε αρχικά και κατά πόσον στις επιστροφές υπάρχει και κάποιος τέταρτος αφανής παράγων από τους τελικούς πελάτες και σε τι συνίσταται αυτός.

Τρίτον. Με έντονη **εποχικότητα** στις πωλήσεις της εταιρίας (εξαγωγή 30.445 κιβωτίων τον Απρίλιο έναντι 3.065 κιβωτίων τον Ιούλιο: στοιχεία 1998) και **χωροταξικό** σχεδιασμό της αποθήκης βάσει περιόδων αιχμής, δεν υπήρξε επαρκής προβληματισμός της διοίκησης της εταιρίας στο θέμα της αξιοποίησης της πλεονάζουσας αποθηκευτικής δυναμικότητας σε εποχές χαμηλού τζίρου με διάφορες διαθέσιμες εναλλακτικές δυνατότητες.

Τέταρτον. Το πρόβλημα των επιδόσεων της εταιρίας λήφθηκε βασικά ως θέμα **χρόνου** και κατά μέρος ως θέμα **κόστους** και όχι συνδυαστικά ως τρίπτυχο «χρόνου-κόστους-ποιότητας» στο οποίο όπως γνωρίζουμε στηρίζονται τα προγράμματα ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Ακόμη και στο θέμα του κόστους, δεν υπήρξε ανάλυση όλων των δυνατοτήτων που ίσως έχει η εταιρία για μείωση του συνολικού κόστους και για αύξηση της παραγωγικότητας, με ενδεχόμενη περιστολή δραστηριοτήτων και διόρθωση των δομών, των συστημάτων και των διαδικασιών, κτλ, που αποτελούν στοιχεία του ριζικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού.

Πέμπτον. Δεν εφαρμόστηκε **σύγχρονη μέθοδος** επιχειρηματικής έρευνας και «μάνατζμεντ αλλαγής» σε συλλογική συνεργατική βάση ανάθεσης ή συγκρότησης με εξωτερική υποστήριξη και κατάλληλο συντονισμό «Ομάδων Εργασίας», που αποτελεί βασικό συντελεστή της επιστημονικής έρευνας και επιχειρηματικής

επιτυχίας (Θεοφανίδης Σ., 1999, σελ. 53-6) και ειδικότερα «Ομάδων Αλλαγής» (Change Teams) που έχουν καθοριστική σημασία στη Διοίκηση του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και της «εφοδιαστικής στρατηγικής» (strategic sourcing), ως μοχλός του επιχειρηματικού μετασχηματισμού (διεξοδική ανάλυση, βλέπε, Banfield Emiko, 1999, κεφάλαιο 8, σελ 167-87).

Έκτον. Η διοίκηση της εταιρίας επέλεξε την ανάθεση του έργου για την αναδιάρθρωση του αποθηκευτικού της συστήματος σε **δύο εξωτερικούς φορείς** υποστήριξης: ενός για το σχεδιασμό του αποθηκευτικού της συστήματος και ενός για τη μηχανογραφική υποστήριξη και προμήθευση λογισμικού διαχείρισης αποθηκών. Εξαιτίας αυτού ανέκυψε θέμα συντονισμού των δύο αυτών φορέων εξωτερικής βοήθειας (σύμβουλοι επιχειρήσεων και παροχείς λογισμικού πακέτου). Αυτό οδήγησε σε αντίθετο αποτέλεσμα, δηλαδή, η εγκατάσταση του λογισμικού, αντί για καθαρό όφελος που επιδιώχθηκε, να κοστίσει διπλάσια από το προϋπολογιστικό κόστος και επιπλέον να καθυστερήσει η εφαρμογή του στο κέντρο διανομής κατά 3 μήνες, δημιουργώντας προβλήματα στην διεκπεραίωση των παραγγελιών, με συνέπεια αύξηση των εργατωρών στην αποθήκη, υπερωριών και γενικότερα λειτουργικού κόστους, παράλληλα με το άσχημο κλίμα στη ψυχολογία της πελατείας.

Έβδομον. Η διοίκηση δεν προέβη σε επαρκείς ενέργειες διασφάλισης της **αποτελεσματικότητας** της επένδυσης που έκανε στο νέο αποθηκευτικό κέντρο και στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών από τρίτους. Αναλυτικότερα, η εταιρία δεν προέβη:

⇒ σε εκπαίδευση του προσωπικού της αποθήκης στη νέα κατάσταση. Ειδικότερα, έχει επισημανθεί ο ρόλος της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (training) με σκοπό την προσαρμογή και καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο μαζί με την τεχνολογία, εκλαμβάνεται ως οι δυο πυλώνες της αποτελεσματικής εφαρμογής του BPR (ανάγκες νέου συστήματος καταγραφής παραγγελιών με ημερομηνίες παράδοσης, ταχύτερη επεξεργασία από το μηχανογραφικό σύστημα, καλύτερος προγραμματισμός δρομολογίων και αξιοποίηση του όγκου των φορτηγών, κτλ).

⇒ στην εισαγωγή ολοκληρωμένου συστήματος κοστολόγησης για την

παρακολούθηση του κόστους του νέου κέντρου διανομής.

- ⇒ σε αναζήτηση δημιουργίας νέων πηγών εσόδων και διαδικασιών που είναι προσθετικές αξίας για την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα αξιοποίησης πλεονάζοντος χώρου της αποθήκης (που είναι μεγαλύτερη από τις αποθηκευτικές ανάγκες της εταιρίας) για προμήθευση από την ίδια την εταιρία της υπηρεσίας αποθήκευσης (και διανομής) ομοειδών ή και άλλων προϊόντων σε άλλες εταιρίες!
- ⇒ αναμόχλευση δεξιοτήτων με νέους τρόπους και ανάπτυξη ενός νέου οράματος για την επιχείρηση, μέσω «κινητοποίησης» του management της εταιρίας (επιανακατάρτιση).

Κοντολογίς, δεν υπήρξε στην προκειμένη επιχειρηματική περίπτωση εφαρμογή σύγχρονης μεθοδολογίας επιχειρηματικής έρευνας, σχεδιασμού και εφαρμογής, με σκοπό την ολοκληρωμένη επιχειρηματική αναμηχάνευση και τη μετάβαση της εταιρίας στη φάση της αναζωογόνησης που αποτελεί αναγκαιότητα για την επιτυχή εφαρμογή της αναμηχάνευσης στα πλαίσια προσαρμογής στις ταχύτατες εξελίξεις και απαιτήσεις της αγοράς. Κατά συνέπεια, δεν εξαντλήθηκαν οι διαθέσιμες τεχνολογικές δυνατότητες και οι θετικές δυνητικές συνέπειες από την αναδιάρθρωση του αποθηκευτικού συστήματος της εταιρίας, οι οποίες όταν εξαντληθούν κάποια στιγμή, θα φανεί η ανάγκη για ριζική επιχειρηματική αναμηχάνευση, αν στο μεταξύ δεν έχει επιδεινωθεί η κατάσταση με την εμφάνιση ανταγωνιστών στον τομέα της εισαγωγής υποδημάτων από άλλες διεθνώς ανεγνωρισμένες μάρκες, με πιο σύγχρονη οργάνωση και φροντίδα στην ποιότητα υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή, στο μέλλον.

2.2. Εταιρία: ΜΕΓΑ Α.Ε.

Ταυτότητα: Η εν λόγω εταιρία έχει αντικείμενο την παραγωγή και αποθήκευση ειδών προσωπικής υγιεινής (βαμβάκια, πάνες, σερβιέτες, κτλ.). Δεν ασχολείται με ολόκληρο το κύκλωμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή της παραγωγής και της διανομής, σε έναν τομέα όπου υπεισέρχεται και το προσωπικό στοιχείο προτιμήσεων των καταναλωτών.

Πελάτες: καταστήματα λιανικής (κυρίως super markets και φαρμακεία).

Πρόβλημα

Η διοίκηση της εταιρίας έκρινε ότι το κύριο πρόβλημα που αντιμετώπιζε ήταν η διαχείριση των πρώτων υλών που προμηθευόταν για την παραγωγή των προϊόντων της (χωροταξικά, λειτουργικά), απώλειες σε αποθέματα από ανεπαρκή παρακολούθηση τους και ελλιπή επικοινωνία της αποθήκης πρώτων υλών με την παραγωγή (αργοπορία στη προμήθηση της παραγωγής, λάθος ποσότητες, κτλ.)

Τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα:

1. την αύξηση του λειτουργικού κόστους της αποθήκης πρώτων υλών
2. την υπο-εκμετάλλευση του χώρου της αποθήκης πρώτων υλών
3. την μη αξιοποίηση των γραμμών παραγωγής λόγω καθυστερήσεων προμήθευσης των πρώτων υλών
4. την αδυναμία ικανοποίησης της ζήτησης λόγω καθυστερήσεων της παραγωγής,

Δράση

Η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκοντας την επίλυση του προβλήματος αυτού, αποφάσισε να αναδιοργανώσει τον υφιστάμενο αποθηκευτικό χώρο των πρώτων υλών και τον τρόπο επικοινωνίας του με το χώρο της παραγωγής, εντοπίζοντάς το ως πρόβλημα ανεπάρκειας του υφιστάμενου χώρου βασικά, και κατά δεύτερο λόγο ως πρόβλημα αναποτελεσματικότητας της ανατροφοδότησης της παραγωγής με πρώτες ύλες.

Για το σκοπό αυτό *ανέθεσε σε τρίτους* (συμβούλους επιχειρήσεων) την

συγκεκριμένη αναδιοργάνωση της αποθήκης πρώτων υλών και τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου ανατροφοδοσίας της παραγωγής. Παράλληλα, όρισε έναν υπεύθυνο από την εταιρία για να συντονίζει τη συλλογή και παροχή στοιχείων της εταιρίας στους συμβούλους.

Προτάσεις

Οι σύμβουλοι με βάση την τεχνογνωσία και τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου κλάδου, προέβηκαν σε επεξεργασία και πρόταση ενός χωροταξικού σχεδίου για τον αποθηκευτικό χώρο της εταιρίας καθώς επίσης και εναλλακτικούς τρόπους επικοινωνίας αποθήκης-παραγωγής. Τέλος, προτάθηκαν δείκτες παραγωγικότητας της αποθήκης και της παραγωγής για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της, ώστε να ελέγχεται κατά πόσο αυξήθηκε ο χρόνος χρήσης των γραμμών παραγωγής, η εκμετάλλευση του χώρου της αποθήκης και τέλος κατά πόσο μειώθηκαν οι απώλειες σε πρώτες ύλες.

Προβληματισμοί σε σχέση με την αναμηχάνευση

Η διοίκηση της εταιρίας ΜΕΓΑ Α.Ε, έκρινε ότι βασική διαδικασία της εταιρίας αποτελεί η παραγωγή. Εντόπισε ειδικότερα ότι το κυριότερο πρόβλημά της περιοριζόταν σε ένα κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας, αυτόν μεταξύ της αποθήκης πρώτων υλών και της παραγωγής. Κατά συνέπεια, επικεντρώθηκε στην αναδιοργάνωση του εφοδιαστικού κρίκου που συνέδεε τις πρώτες ύλες με την παραγωγή. Η φάση αυτή, όπως προαναφέρθηκε, χαρακτηρίζεται βασικά από περιστολή δραστηριοτήτων, σχεδιασμό των συστημάτων και των διαδικασιών, ώστε να καθίσταται δυνατή η μείωση του συνολικού λειτουργικού κόστους της επιχείρησης.

Με την αναδιοργάνωση του συστήματος τροφοδοσίας της παραγωγής επιτεύχθηκε, πιο συγκεκριμένα, η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας σύμφωνα με το στόχο που είχε θέσει η διοίκηση της εταιρίας. Αυτό, όμως, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των ετοιμών προϊόντων, με συνέπεια να απαιτείται πλέον μεγαλύτερος αποθηκευτικός χώρος για τα προϊόντα αυτά, ο οποίος δεν υπήρχε στην περίπτωση αυτή. Μέχρι την επίλυση του νέου προβλήματος που ανέκυψε, σημειώθηκε αύξηση του λειτουργικού κόστους της αποθήκης αυτής, λόγω δυσλειτουργίας της που

προκάλεσε ο κορεσμός του υφιστάμενου χώρου και η εταιρία αναγκάστηκε να προβεί σε αναποτελεσματικές πυροσβεστικές λύσεις.

Πρόκειται για περίπτωση μη μηδενικής αφετηρίας και αποσπασματικής αντιμετώπισης μεμονωμένων προβλημάτων, λόγω έλλειψης **συνολικής προσέγγισης του προβλήματος** και περιορισμού του ενδιαφέροντος σε έναν κρίκο του εφοδιαστικού κυκλώματος της εταιρίας. Παραμελήθηκε με άλλα λόγια, ότι το ολοκληρωμένο επιχειρησιακό σχέδιο αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη χάραξη και εφαρμογή στρατηγικών μακράς προοπτικής, μέσω αποτελεσματικών μηχανισμών για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (αμέλεια του συστήματος διανομής, του μάρκετινγκ, κτλ).

Η εν λόγω εταιρία δεν εφάρμοσε άμεσα τα αποτελέσματα της μελέτης αναδιοργάνωσης του αποθηκευτικού συστήματος με αποτέλεσμα, πρώτον να έχει υψηλό λειτουργικό κόστος για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και δεύτερον να κινδυνεύει να μην βρίσκεται κοντά στις εξελίξεις της τεχνολογίας όταν θα προχωρούσε τελικά σε επαρκή αξιοποίηση των πορισμάτων της μελέτης. Στην εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, αυτό είναι αναγκαίο, γιατί εκτός από τα προϊόντα με ημερομηνία λήξης, σημασία έχει και η τεχνολογία(γνωσία), η επιλογή της οποίας καθορίζει και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή της. Αν οι επιχειρήσεις είναι αργές στην προσαρμογή τους στις απαιτήσεις του «υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης με βελτιστοποίηση του λειτουργικού κόστους», οδηγούνται κάποια στιγμή αναπόφευκτα σε αδιέξοδο, όταν το κόστος θα έχει φτάσει σε υψηλά και απαγορευτικά πλέον για οποιαδήποτε δράση επίπεδα.

2.3. Όμιλος επιχειρήσεων ΣΑΡΑΚΑΚΗΣ ΑΕΒΕ

Ταυτότητα: Αντιπρόσωπος στην Ελλάδα των εταιριών αυτοκινήτων Mitsubishi, Honda, Volvo, μηχανημάτων έργων, Komatsu, Bitelli, Manitou, Kalmar, Hiab, Tadano και χρωμάτων αυτοκινήτων, Dupont de Nemours. Προμήθευση ανταλλακτικών από Κορέα, Ιαπωνία, Σουηδία και Κεντρική Ευρώπη.

Όμιλος 9 επιχειρήσεων από το 1954 (έτος ίδρύσεως 1922), υπό κοινή διοίκηση, με αντικείμενο την αποκλειστική εισαγωγή και εμπορία αυτοκινήτων και ανταλλακτικών και την ανάπτυξη, κατασκευή και συναρμολόγηση επαγγελματικών οχημάτων (πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας ISO 2001). Επέκταση δραστηριοτήτων του Ομίλου εκτός των μεταφορών, στους τομείς των ακινήτων και των ασφαλιστικών υπηρεσιών (άμεσα απασχολούμενοι πάνω από 800 άτομα).

Πελάτες: dealers αυτοκινήτων και ανταλλακτικών αυτοκινήτων.

Πρόβλημα

Η εταιρία διέθετε 16 αποθηκευτικούς χώρους ανταλλακτικών αυτοκινήτων σε ένα κτίριο και αντιμετώπιζε προβλήματα υψηλού κόστους στη λειτουργία των χώρων αποθήκευσης, που προερχόταν από :

1. Αναποτελεσματικότητα προβλέψεων σε ζήτηση ανταλλακτικών για μία ορισμένη περίοδο, η οποία είναι και σημαντικά μεγάλη λόγω του μεγάλου χρόνου ανταπόκρισης στις παραγγελίες από τους προμηθευτές της, κυρίως αυτούς από την Ασία (οδική προμήθευση). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να χρησιμοποιούνται συχνά έκτακτες «αεροπορικές» παραγγελίες για να καλύψουν τα κενά που παρουσιάζονταν στη ζήτηση και την πιθανή δυσαρέσκεια των πελατών (ιδιώτες κυρίως). Οι παραγγελίες όμως αυτές συνεπάγονται υψηλό κόστος, μειώνοντας έτσι σημαντικά τα καθαρά κέρδη της εταιρίας (πολλές φορές και ζημίες), εξαιτίας ανεπαρκούς προγραμματισμού του επιπέδου αποθέματος σε κάποια ανταλλακτικά.
2. Κορεσμός των αποθηκευτικών χώρων της εταιρίας, με αποτέλεσμα, υψηλές απώλειες σε ανταλλακτικά και χαμηλή ταχύτητα ικανοποίησης των συνεργείων,

λόγω αργής διεκπεραίωσης της συλλογής των παραγγελιών.

3. Υπερβολικά υψηλός αριθμός εργαζομένων, που προερχόταν βασικά από τους πολλούς μεμονωμένους αποθηκευτικούς χώρους της εταιρίας.

Δράση

Η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκοντας την επίλυση του κρίσιμου ως άνω προβλήματος, αποφάσισε αυτοβούλως την αγορά οικοπέδου για την εγκατάσταση ενός νέου κέντρου διανομής, εντοπίζοντας το πρόβλημα στην ανεπάρκεια των υφιστάμενων χώρων βασικά και στην αναποτελεσματικότητα της παρακολούθησης των παραγγελιών κατά δεύτερο λόγο.

Στη συνέχεια **ανέθεσε σε τρίτους** (συμβούλους επιχειρήσεων) να μελετήσουν τις ανάγκες στην έκταση του οικοπέδου αρχικά, ακολούθως την έκταση του κέντρου διανομής και τέλος τη χωροταξική, λειτουργική, μηχανογραφική και διοικητική οργάνωση του. Παράλληλα, όρισε έναν υπεύθυνο από την εταιρία για να συντονίζει την συλλογή και παράδοση στοιχείων της εταιρίας στους συμβούλους.

Στόχος της διοίκησης της εταιρίας ήταν η μείωση του κόστους λειτουργίας του ομίλου, όσο το δυνατόν περισσότερο, χωρίς να διευκρινίζεται το ύψος της μείωσης αυτής.

Προτάσεις

Οι σύμβουλοι με βάση την τεχνογνωσία και τις ιδιαιτερότητες στο συγκεκριμένο κλάδο, μελέτησαν τις ιδιότητες των ανταλλακτικών αυτοκινήτων, το κύκλωμα εφοδιασμού της εταιρίας και τις ανάγκες σε stock, σε σχέση με την επιστροφή του. Βάσει αναλυτικής μελέτης προτάθηκε η ανέγερση ενός ενιαίου χώρου, συγκεκριμένων διαστάσεων και μορφής, με αποτέλεσμα να καθοριστεί και η αναγκαία έκταση του κτιρίου και του οικοπέδου, ανάλογα με το συντελεστή δόμησης.

Στη συνέχεια καθορίστηκε η χωροταξική διάταξη του κτιρίου, όσον αφορά τους εσωτερικούς χώρους αποθήκευσης, προετοιμασίας των παραγγελιών, αποστολής, γραφείων, κτλ., καθώς και ο τρόπος με τον οποίο θα λειτουργεί το κέντρο διανομής. Διατυπώθηκαν ακριβείς περιγραφές των θέσεων εργασίας και οι ανάγκες σε αριθμό

υπαλλήλων για κάθε θέση. Παράλληλα, μελετήθηκε η διοικητική δομή όσον αφορά το νέο κέντρο διανομής και προτάθηκαν και οι μηχανογραφικές προδιαγραφές του λογισμικού, που θα υποστηρίζει τις λειτουργίες της αποθήκης.

Προβληματισμοί σε σχέση με την αναμηχάνευση

Η εταιρία ΣΑΡΑΚΑΚΗΣ ΑΒΕΕ, προέβη, όπως και εταιρίες στις προηγούμενες πρακτικές περιπτώσεις, στη φάση αναδιοργάνωσης του αποθηκευτικού κυκλώματος της εταιρίας. Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται βασικά από περιστολή δραστηριοτήτων, σχεδιασμό των συστημάτων και των διαδικασιών, ώστε να καθίσταται δυνατή η μείωση του συνολικού λειτουργικού κόστους της επιχείρησης.

Η ριζική αλλαγή του περιβάλλοντος εργασίας από τη λειτουργία σε 16 διαφορετικούς χώρους, απομονωμένους ο ένας από τον άλλο, σε έναν ενιαίο χώρο δημιούργησε κλίμα άσχημο στους εργαζομένους. Όπως αναφέρεται σε πολλά σημεία της μελέτης αυτής, βασικό άξονα της επιχειρηματικής αλλαγής αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Η νοοτροπία του εργατικού δυναμικού είναι καταλυτική παράμετρος επιτυχίας της αναδιοργάνωσης της εταιρίας. Έτσι, απαιτείται πρωταρχικά, παράλληλα με κάθε άλλη κίνηση, επαρκής ευαισθητοποίηση και προετοιμασία των ανθρώπων να υποδεχτούν τις αλλαγές, όχι σαν απειλή στο συγκεκριμένο ρυθμό δουλειάς που είχαν υιοθετήσει τόσα χρόνια, αλλά σαν μέσο βελτίωσης των συνθηκών εργασίας και σαν κίνητρο αύξησης της παραγωγικότητας και των κερδών του ομίλου, με συνέπεια να παραμείνουν όλοι και να αποκομίσουν και προσωπικά οφέλη.

Επίσης, η επιχείρηση αν και εντόπισε προβλήματα στην ικανοποίηση της ζήτησης, λόγω ανεπαρκών προβλέψεων της ζήτησης των συνεργείων, δεν επένδυσε σε ενέργειες βελτίωσης των συστημάτων πρόβλεψης, έστω και εκ των έσω, με αποτέλεσμα το υψηλό κόστος προμήθειας ανταλλακτικών να παραμένει και να αποτελεί την αχίλλειο πτέρνα στη διαδικασία αυτή.

Τέλος, οι διαφορετικές εταιρίες που φιλοξενεί ο όμιλος και η πολυπλοκότητα σε όλες τις διαδικασίες, κυρίως όμως σε αυτή των προμηθειών, λόγω των ιδιομορφιών των ασιατικών και ευρωπαϊκών προμηθευτών, καθιστά αναγκαία την παρακολούθηση του κόστους των διαδικασιών, όχι συνολικά, όπως γίνεται σήμερα,

αλλά αναλυτικά, ανά διαδικασία. Με άλλα λόγια, η εταιρία, πρέπει να εισάγει ένα ολοκληρωμένο σύστημα κοστολόγησης, ενώ παράλληλα να δημιουργήσει νέες πηγές εσόδων και διαδικασιών που είναι προσθετικές αξίας για την επιχείρηση (φάση αναζωογόνησης αναμηχάνευσης).

2.4. Εταιρία ΑΡΓΟΣ Α.Ε.

Ταυτότητα: Διανομή περιοδικών και εφημερίδων στην Αττική και διαχείριση επιστρεφόμενων εντύπων από Αττική και από πρακτορεία από όλη την Ελλάδα.

Πελάτες: σημεία ζήτησης εντύπων (περίπτερα, κτλ.), χαρτέμποροι και εκδοτικές εταιρίες για τα επιστρεφόμενα έντυπα.

Πρόβλημα

Η εταιρία αντιμετώπιζε προβλήματα υψηλού κόστους στη λειτουργία του κυκλώματος εφοδιασμού των επιστρεφόμενων εντύπων για τους παρακάτω λόγους:

4. κορεσμός των αποθηκευτικών χώρων της εταιρίας
5. υψηλές απώλειες σε έντυπα και δώρα των εντύπων
6. Χαμηλό γύρισμα αποθέματος λόγω αργής διεκπεραίωσης των διαδικασιών της αποθήκης

Επίσης η εταιρία παρουσίαζε χαμηλά κέρδη από τη διαχείριση των επιστρεφόμενων εντύπων, κάτι που προβλημάτισε τη διεύθυνση της εταιρίας για την στρατηγική της όσον αφορά τις συμφωνίες της με τους χαρτεμπόρους και τις εκδοτικές εταιρίες.

Δράση

Η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκοντας την επίλυση του κρίσιμου αυτού προβλήματος, προέβη στην αγορά ενός νέου αποθηκευτικού χώρου, εντοπίζοντας το πρόβλημα στην ανεπάρκεια των υφιστάμενων χώρων βασικά και στον αναπροσδιορισμό της στρατηγικής της κατά δεύτερο λόγο.

Στη συνέχεια **ανέθεσε σε τρίτους** (συμβούλους επιχειρήσεων) την οργάνωση του νέου κέντρου διαχείρισης επιστρεφόμενων εντύπων της εταιρίας, θέτοντας ως στόχο τη ριζική αύξηση των κερδών της εταιρίας.

Προτάσεις

Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων, πρότειναν ένα χωροταξικό σχέδιο για το νέο αποθηκευτικό χώρο της εταιρίας καθώς και τη λειτουργική οργάνωση της εταιρίας (τρόπος λειτουργίας των διαφορετικών διαδικασιών της αποθήκης, αριθμός

εργαζομένων ανά διαδικασία, περιγραφές εργασίας για κάθε θέση εργαζόμενου).

Επίσης για την παρακολούθηση των αποθεμάτων και την ταχύτερη διεκπεραίωση των λειτουργιών της αποθήκης, προτάθηκαν από τους συμβούλους οι μηχανογραφικές προδιαγραφές που θα έπρεπε να ικανοποιεί ένα λογισμικό διαχείρισης αποθήκης.

Στα πλαίσια της νέας οργάνωσης της εταιρίας, αναπροσδιορίστηκαν και στρατηγικά θέματα, όπως για παράδειγμα η κοστολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρία στους χαρτεμπόρους και εκδοτικές εταιρίες. Για παράδειγμα, από τη μελέτη προέκυψε πως είναι προς όφελος της εταιρείας να αναλάβει η ίδια τη μεταφορά των ποσοτήτων στους χαρτεμπόρους, χρεώνοντας φυσικά την υπηρεσία αυτή. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία θα έχει σημαντικά οικονομικά οφέλη από την υπηρεσία που θα προσφέρει.

Προβληματισμοί σε σχέση με την αναμηχάνευση

Η εταιρία ΑΡΓΟΣ Α.Ε., προέβη, όπως και εταιρίες στις προηγούμενες πρακτικές περιπτώσεις, στη φάση αναδιοργάνωσης του αποθηκευτικού κυκλώματος της εταιρίας. Η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από ένα πλέγμα διαδικασιών που διέπουν διαφορετικά τμήματα της, με αποτέλεσμα να απαιτείται σχεδιασμός συνολικά και όχι μόνο ενός μέρους της που αφορά για παράδειγμα αυστηρά την αποθήκη της εταιρίας. Κατά συνέπεια, η πρόταση των συμβούλων για τον τρόπο διαχείρισης των παραγγελιών έχει να κάνει άμεσα με τον τρόπο και ύψος της κοστολόγησης της υπηρεσίας που προσφέρει η εταιρία στους πελάτες της, καθώς και με τον τρόπο παρακολούθησης των εσόδων από τις υπηρεσίες της.

Όπως έχουμε αναφέρει, το πρόβλημα πρέπει να λαμβάνεται συνολικά, στα πλαίσια της επιχείρησης και όχι μόνο σε ένα μέρος της, που αφορά το εφοδιαστικό κύκλωμα της. Επιχειρηματική αναμηχάνευση της επιχείρησης σημαίνει ολοκληρωμένη προσέγγιση και εντοπισμός προβλημάτων ή ευκαιριών που σίγουρα τις περισσότερες φορές δεν σχετίζονται μόνο με την αποθήκη και μόνο, αλλά και με τη διοίκηση, την πολιτική της εταιρίας, την κοστολόγηση, τον έλεγχο των διαδικασιών, κτλ.

Ενώ θα έπρεπε από τη στρατηγική και τον προβληματισμό ως προς την πολιτική της εταιρίας να οργανωθεί το νέο αποθηκευτικό κέντρο της εταιρίας, έγινε το εντελώς αντίθετο. Η πρόταση και μόνο των συμβούλων για την οργάνωση της αποθήκης ήταν αυτή που οδήγησε τη διοίκηση να αναθεωρήσει τις υπηρεσίες που πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της, ώστε να έχει σημαντικά περισσότερα οφέλη στο μέλλον. Αυτό, φυσικά, θα έπρεπε να έχει προηγηθεί, ή να ενταχθεί σε μια συνολική μελέτη αναμηχάνευσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, για την εισαγωγή νέων δραστηριοτήτων προσθετικής αξίας και στη δημιουργία νέων πηγών εσόδων και διαδικασιών που είναι προσθετικές αξίας για την επιχείρηση. Η νέα πορεία περιλαμβάνει στροφή στον παράγοντα της ποιότητας, αναθέσεις πρωτοβουλιών, σύγκλιση εργασιών με την ευθύνη, εντοπισμό νέων επιχειρηματικών ευκαιριών στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, αναμόχλευση δεξιοτήτων με νέους τρόπους και ανάπτυξη και δέσμευση σε ένα νέο όραμα για την επιχείρηση.

2.5. Εταιρία ΦΙΛΙΠΠΙΔΗΣ ΑΕΞΤΚΕ

Ταυτότητα: Μέλος συνεταιρισμού παντοπωλών «Αριάδνη» Ηρακλείου Κρήτης

Πελάτες: 2 super markets και χονδρική

Πρόβλημα

Αδυναμία της εταιρίας να αντεπεξέλθει στην υπερβολική αύξηση της ζήτησης τους καλοκαιρινούς μήνες, λόγω προβλημάτων στην παρακολούθηση των αποθεμάτων και ανεπάρκειας χώρου για την αποθήκευση των προϊόντων.

Δράση

Η διοίκηση της εταιρίας προχώρησε αρχικά στον τομέα της μηχανογράφησης, με εγκατάσταση λογισμικού πακέτου για την επικοινωνία με το συνεταιρισμό «Αριάδνη» και για την εσωτερική επικοινωνία του εφοδιαστικού κυκλώματος της. Ακολούθως, η εταιρία ανέθεσε σε συμβούλους επιχειρήσεων την οργάνωση του υφιστάμενου αποθηκευτικού χώρου και σε συμβούλους πληροφορικής μελέτη εφαρμογής πληροφοριακού συστήματος δικτύου με το συνεταιρισμό «Αριάδνη» αρχικά και του εσωτερικού δικτύου αποθήκη-καταστήματα λιανικής της εταιρίας.

Προτάσεις

Οι σύμβουλοι, με βάση την τεχνογνωσία και τις ιδιαιτερότητες στο συγκεκριμένο κλάδο, πρότειναν ένα χωροταξικό σχέδιο για τον αποθηκευτικό χώρο της εταιρίας καθώς επίσης και εναλλακτικούς τρόπους επικοινωνίας αποθήκης-καταστημάτων λιανικής. Τέλος, προτάθηκαν δείκτες παραγωγικότητας της αποθήκης και της δεικνόμενης για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της.

Προβληματισμοί σε σχέση με την αναμηχάνευση

Η εγκατάσταση συστήματος μηχανογράφησης προτού να πραγματοποιηθεί η αναδιάρθρωση του αποθηκευτικού συστήματος είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν κενά τα οποία έπρεπε η επιχείρηση να καλύψει με επιπρόσθετες επενδύσεις. Με άλλα λόγια, η μηχανογράφηση θα επιτυγχάνονταν ομαλά με βάση τις προδιαγραφές που παρείχε το νέο αποθηκευτικό σύστημα. Δεν υπήρξε δηλαδή πρόνοια για επαρκή συντονισμό των δύο αυτών φορέων εξωτερικής βοήθειας

(σύμβουλοι επιχειρήσεων και παροχείς λογισμικού πακέτου). Η εγκατάσταση του λογισμικού αυτού κόστισε πολύ περισσότερο από το προβλεπόμενο κόστος, ενώ επιπλέον άργησε η εφαρμογή του με συνέπεια τη δημιουργία προβλημάτων στη διεκπεραίωση των παραγγελιών, αύξηση των εργατωρών στην αποθήκη, υπερωριών και γενικότερα λειτουργικού κόστους, παράλληλα με το άσχημο κλίμα και ψυχολογία του μη προετοιμασμένου για αλλαγή εργατικού δυναμικού της αποθήκης.

Δεν υπήρξαν ενδείξεις για στήριξη των παρεμβάσεων της διοίκησης της εταιρίας σε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, με συλλογικές προδιαγραφές. Δεδομένου ότι, όπως έχουμε επισημάνει, η Συλλογική Εργασία (Teamwork) και η συγκρότηση Ομάδων Αλλαγής (Change Teams) έχουν καθοριστική σημασία στη Διοίκηση του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και στην αποτελεσματικότητά του.

2.6. Ένωση Συνεταιρισμών ΔΕΚΑ

Ταυτότητα: Εμπόριο σε είδη super market, ένωση 6 συνεταιρισμών από Θεσσαλονίκη και Κατερίνη.

Πελάτες: 240 παντοπωλεία που ανήκουν στους συνεταιρισμούς

Πρόβλημα

Υπερβολικά αυξημένο κόστος αποθήκευσης και διανομής, έλλειψη συντονισμού μη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων επίτευξης «οικονομιών κλίμακας», που προσφέρει η ένωση των συνεταιρισμών.

Επίσης, προβλήματα χώρου παρουσιάζονταν στα παντοπωλεία εξαιτίας χρήσης μέρους τους για αποθήκευση προϊόντων, λόγω μη ομαλής ανατροφοδότησης των καταστημάτων από την αποθήκη.

Δράση

Η Ένωση ανέθεσε αρχικά σε συμβούλους επιχειρήσεων την οργάνωση της ένωσης που σχηματίστηκε πριν από λίγους μήνες και την ανάθεση του έργου της συγκρότησης ενιαίου αποθηκευτικού συστήματος και συστήματος διανομής, σε τρίτους. Η Ένωση αντιλήφθηκε ότι η στενή συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών είναι εφικτό να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα από τη λειτουργία των συνεταιρισμών ανεξάρτητα και όχι μόνο λόγω των εκπτώσεων που θα πετύχαινε από τους προμηθευτές.

Έτσι, η ανάθεση σε εξωτερικούς συμβούλους του έργου ήταν μια πολύ σημαντική κίνηση που αποσκοπούσε στην εκμετάλλευση των «οικονομιών κλίμακας» στην λειτουργία της Ένωσης.

Προτάσεις

Οι σύμβουλοι με βάση την τεχνογνωσία και τις ιδιαιτερότητες στο συγκεκριμένο κλάδο, πρότειναν την κεντροποίηση των αποθηκών, με λειτουργία μίας αποθήκης, και τη διανομή να ανατεθεί σε τρίτους (τα 240 παντοπωλεία διέθεταν το καθένα από ένα μικρό φορτηγό!) και εναλλακτικούς τρόπους επικοινωνίας αποθήκης-καταστημάτων λιανικής.

Επίσης, προτάθηκαν οι προδιαγραφές ενός μηχανογραφικού συστήματος για την παρακολούθηση των αποθεμάτων και την υποστήριξη των διαδικασιών της αποθήκης.

Προβληματισμοί σε σχέση με την αναμηχάνευση

Η επιχειρηματική κίνηση των συνεταιρισμών να ενωθούν προκειμένου να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των «οικονομιών κλίμακας» αποτέλεσε μια στρατηγική κίνηση επιβίωσης αρχικά, μιας και το κόστος λειτουργίας των μεμονωμένων συνεταιρισμών οδηγούσε σε απαγορευτικά νούμερα για το μέλλον των καταστημάτων τους.

Οι διοικήσεις των συνεταιρισμών προχώρησαν στην ένωση των επιχειρήσεων τους για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των αλυσίδων super market που γίνεται ολοένα και πιο ισχυρός. Η στρατηγική αυτή απόφαση συνοδεύτηκε από την ανάθεση σε τρίτους της οργάνωσης ενός νέου χώρου που θα φιλοξενούσε τις ανάγκες όλων των συνεταιρισμών μαζί. Οι μελετητές σε συνεργασία με τους συνεταιρισμούς, πρότειναν ένα σχέδιο το οποίο όμως, όπως αποδείχτηκε, δεν θα μπορούσε να «εξυπηρετήσει» τις απαιτήσεις όλων των συνεταιρισμών. Οι απαιτήσεις αυτές αφορούσαν θέματα που απέρρεαν από τη μελέτη, με κριτήρια καθαρά παραγωγικότητας και χαμηλού λειτουργικού κόστους. Έτσι, υπήρξαν πολλές αντικρουόμενες απόψεις, για παράδειγμα, ως προς τον τρόπο αποθήκευσης των προϊόντων, ο οποίος από την πρόταση της μελέτης προέκυπτε διαφορετικός από τον υφιστάμενο των συνεταιρισμών ο οποίος ήταν διαφορετικός και μεταξύ τους. Τα αποτελέσματα λοιπόν της μελέτης θα αχρηστεύονταν, μαζί με την επένδυση στους ειδικούς συμβούλους για τη ριζική αναδιοργάνωσή τους.

Με άλλα λόγια, αν και οι συνεταιρισμοί συνειδητοποίησαν την ανάγκη ενοποίησης τους ώστε να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες του ανταγωνισμού, δεν ήταν στην ουσία έτοιμοι να απορροφήσουν τις αλλαγές αυτές. Η αντίληψη του προβλήματος δεν σημαίνει ότι λύθηκε το πρόβλημα, παρά μόνο ότι υπάρχει αλλαγή νοοτροπίας και ισχυρά κίνητρα για πρωτοβουλία και δράση προς επίλυση του. Η αλλαγή της νοοτροπίας αποτελεί κλειδί για τη επιτυχή υιοθέτηση νέων ιδεών και τεχνολογιών και

γενικότερα για την αναμηχάνευση της επιχείρησης που συχνά επιτάσσει ριζικές ανακατατάξεις και μεταβολές.

2.7. Εταιρία: ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Α.Ε.

Ταυτότητα: Η αγορά, επεξεργασία, παραγωγή, βιομηχανοποίηση και εμπόριο των ειδών που παράγονται από πλαστική ύλη και ελαστικό οποιουδήποτε παρομοίου προϊόντος. Η διενέργεια κάθε άλλης συναφούς εμπορικής, βιομηχανικής και οικονομικής συνεργασιακή επιχείρησης.

Πελάτες: χονδρική κυρίως και λιανική.

Πρόβλημα

Ο λόγος του κόστους πωληθέντων προς τον κύκλο εργασιών ανήλθε σε 81,1% το 1999 από 76,2% το 1994. Στη διάρκεια της ίδιας πενταετίας, ο λόγος των πωλήσεων (κόστους) προς το ύψος των αποθεμάτων στο τέλος της χρήσεως σημείωσε μείωση σε 2,09 από 3,42.

Η διοίκηση της εταιρίας θεώρησε ως κύριο πρόβλημα τον κορεσμό των αποθηκευτικών χώρους της, με συνακόλουθη δυσλειτουργία σε διάφορες διαδικασίες και αύξηση έτσι του λειτουργικού κόστους. Κατόπιν αυτού έθεσε βασικό στόχο τη δημιουργία και τη βέλτιστη χρησιμοποίηση ενός νέου αποθηκευτικού χώρου. Δεν υπήρξε στροφή του ενδιαφέροντος στην μακρά παραμονή των αποθεμάτων στους αποθηκευτικούς χώρους και στο θέμα της παρακολούθησης των πωλήσεων σε σχέση με τα αποθέματα (inventory management), στο πρόβλημα μάρκετινγκ, κτλ.

Δράση

Η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκοντας την επίτευξη του στόχου που έθεσε, αποφάσισε να επενδύσει στην προέκταση των αποθηκευτικών χώρων βάση μελέτης σχετικά με τον τρόπο καλύτερης χρησιμοποίησής τους.

Για το σκοπό αυτό **ανέθεσε σε τρίτους** (συμβούλους επιχειρήσεων) την οργάνωση του δικτύου αποθηκών της εταιρίας, ως κύριο μέσο του στόχου μείωσης του λειτουργικού κόστους των αποθηκευτικών χώρων.

Προτάσεις

Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων, επεξεργάστηκαν και πρότειναν ένα χωροταξικό

σχέδιο για την προέκταση των αποθηκευτικών χώρων καθώς και τη λειτουργική οργάνωση της εταιρίας (τρόπος λειτουργίας των διαφορετικών διαδικασιών της αποθήκης, αριθμός εργαζομένων ανά διαδικασία, περιγραφή εργασίας για κάθε θέση εργαζόμενου).

Επίσης για την παρακολούθηση των αποθεμάτων και την ταχύτερη διεκπεραίωση των λειτουργιών της αποθήκης, προτάθηκαν από τους συμβούλους οι μηχανογραφικές προδιαγραφές που θα έπρεπε να ικανοποιεί ένα λογισμικό διαχείρισης αποθήκης.

Προβληματισμοί σε σχέση με την αναμηχάνευση

Η εταιρία ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Α.Ε., προέβη, όπως και άλλες εταιρίες στις προηγούμενες πρακτικές περιπτώσεις, σε αναδιοργάνωση του αποθηκευτικού κυκλώματος της εταιρίας, αν και εντοπίστηκε ύπαρξη προβλήματος ιδιαίτερα στις ποσότητες ορισμένων προϊόντων παραγωγής της που δεν διαθέτονται έγκαιρα στην αγορά. Η ειδική έμφαση στην αποθήκευση των προϊόντων, δεν αντιμετώπισε το πρόβλημα ποια είναι τα προϊόντα που πρέπει να παράγονται και πως μπορεί να αυξηθούν οι πωλήσεις της επιχείρησης.

Όπως είναι τώρα γνωστό, το πρόβλημα της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης είναι πολυμεταβλητό και πηγάζει από επικέντρωση στην πελατεία, στις πωλήσεις και το marketing και έπονται η επιχειρηματική οργάνωση, η παραγωγή και τα logistics στη συνέχεια. Οποσδήποτε, η επιχείρηση δεν πρέπει πρώτα να παράγει και στη συνέχεια να αντιμετωπίζει προβλήματα αποθήκευσης της παραγωγής, υποβαθμίζοντας το marketing και το πρόβλημα της διάθεσης των προϊόντων της. Ήδη έχει επισημανθεί ότι η μη συνολική προσέγγιση ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν λύνει το πρόβλημα, αλλά απ' εναντίας πολλές φορές δημιουργεί έδαφος για εμφάνιση ή επιδείνωση άλλων προβλημάτων. Έτσι, για παράδειγμα, η βελτίωση της αξιοποίησης του χώρου για αποθήκευση περισσότερων προϊόντων, δεν έχει κανένα πρακτικό όφελος για την επιχείρηση αν συνεχίσει να παράγει λάθος προϊόντα και το γύρισμα τους παραμένει σε χαμηλά επίπεδα.

Συνεπώς, η επιχείρηση καλείται να ανασχεδιάσει

συνολικά

ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα προκειμένου να επιτύχει σημαντική βελτίωση στην προώθηση των προϊόντων της, καλύτερη οργάνωση και αποτελεσματική αξιοποίηση των αποθηκευτικών χώρων της. Ειδικότερα, το πρόβλημα στην προκειμένη περίπτωση είναι είναι πως θα επιτευχθεί ολική αναμηχάνευση, ώστε να σημειωθεί αύξηση των πωλήσεων και του γυρίσματος των προϊόντων, χαμηλό λειτουργικό κόστος, κτλ. Η αναμηχάνευση όμως ως πολυδιάστατο έργο, προϋποθέτει συλλογικό πνεύμα, σύγχρονη νοοτροπία, κτλ, που δεν είναι πάντοτε εύκολα αποδεκτές αλλαγές από την υφισταμένη οργανωτική δομή και την κατάσταση που έχει διαμορφωθεί στις επιχειρήσεις από το παρελθόν με διαφορετικές συνθήκες.



2.8. Εταιρία: ΣΥΚΑΡΗΣ Α.Ε.

Ταυτότητα: Εμπόριο ηλεκτρικών συσκευών εισαγόμενων από το εξωτερικό (Ασία, Ευρώπη).

Πελάτες: αλυσίδα καταστημάτων της εταιρίας.

Πρόβλημα

Η διοίκηση της εταιρίας αυτής εντόπισε προβλήματα κορεσμού του αποθηκευτικού χώρου, στην ταχύτητα και ποιότητα ανεφοδιασμού των καταστημάτων της αλυσίδας, με αποτέλεσμα καθημερινά να αντιμετωπίζει επιστροφές, λόγω λάθους είτε στην καταγραφή της παραγγελίας, είτε στη διαδικασία συλλογής των παραγγελιών στην αποθήκη (αποστολή λάθος προϊόντων).

Επιπλέον, το λειτουργικό κόστος στις εγκαταστάσεις της εταιρίας είχε σημειώσει σημαντική αύξηση, εξαιτίας του γεγονότος και μόνο ότι οι επιστροφές προϊόντων στην επιχείρηση «μεταφράζονται» σε αύξηση του κόστους, όχι μόνο στα μεταφορικά αλλά στις διαδικασίες φυσικής παραλαβής στη αποθήκη, στο κόστος ευκαιρίας (δέσμευση χώρου στην αποθήκη ο οποίος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί διαφορετικά), αλλά και στα λογιστήρια με την αναγκαία επιπρόσθετη εργασία για εντοπισμό των παλιών τιμολογίων, κτλ.

Δράση

Η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκοντας την επίλυση του κρίσιμου αυτού προβλήματος, προέβη στην αγορά ενός νέου αποθηκευτικού χώρου, εντοπίζοντας το πρόβλημα στην ανεπάρκεια των υφιστάμενων χώρων βασικά και στην αναποτελεσματικότητα της ανατροφοδότησης κατά δεύτερο λόγο.

Στη συνέχεια **ανέθεσε σε τρίτους** (συμβούλους επιχειρήσεων) την οργάνωση του νέου κέντρου διανομής της εταιρίας, θέτοντας ως στόχο τη σημαντική μείωση του κόστους ανεφοδιασμού, που θα έδινε την ώθηση για διεύρυνση της αλυσίδας των καταστημάτων λιανικής.

Προτάσεις

Οι σύμβουλοι με βάση την τεχνογνωσία και τις ιδιαιτερότητες στο συγκεκριμένο κλάδο, πρότειναν ένα χωροταξικό σχέδιο για τον νέο αποθηκευτικό χώρο της εταιρίας καθώς και τη λειτουργική οργάνωση της εταιρίας (τρόπος λειτουργίας των διαφορετικών διαδικασιών της αποθήκης, αριθμός εργαζομένων ανά διαδικασία, περιγραφές εργασίας για κάθε θέση εργαζόμενου), καθώς και δείκτες παραγωγικότητας της αποθήκης για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της.

Προβληματισμοί σε σχέση με την αναμηχάνευση

Η εταιρία ΣΥΚΑΡΗΣ Α.Ε. προέβη στη φάση αναδιάρθρωσης της επιχείρησης, από την οποία ξεκινούν όλες οι επιχειρήσεις και η οποία χαρακτηρίζεται από στόχευση στην ανάκτηση της επιχειρηματικής κερδοφορίας σε αποδεκτά επίπεδα και στη θεμελίωση συνθηκών για μελλοντική πρόοδο.

Στη φάση αυτή η εταιρία πέτυχε τελικά το στόχο αύξησης της παραγωγικότητας της αποθήκης, μειώνοντας σε σημαντικό ποσοστό το λειτουργικό κόστος. Την ίδια περίοδο η εταιρία αύξησε τον αριθμό των καταστημάτων λιανικής σημαντικά. Έτσι, το νέο κέντρο διανομής δεν διέθετε τον απαραίτητο πλέον χώρο για να «φιλοξενήσει» το συνολικό όγκο αποθεμάτων για την κάλυψη της ζήτησης από τον αυξημένο πλέον αριθμό καταστημάτων. Αυτό, είχε ως αποτέλεσμα την ανάγκη πλέον νέας επένδυσης σε νέο χώρο ή την ενοικίαση άλλων χώρων και επί πλέον κόστος μεταφοράς των προϊόντων από τον ένα χώρο στον άλλο.

Η επιχείρηση, συμπερασματικά, δεν στηρίχτηκε σε ένα ολοκληρωμένο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ανάπτυξης της, ο οποίος θα ήταν οδηγός των επενδυτικών σχεδίων της όσον αφορά και το κύκλωμα εφοδιασμού των καταστημάτων λιανικής, με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης των επενδύσεων και ενδεχόμενη συνεπακόλουθη μείωση της κερδοφορίας της εταιρίας.

3. Κοινά χαρακτηριστικά πρωτοβουλιών

Οι περιπτώσεις των 8 ελληνικών επιχειρήσεων που παρουσιάστηκαν παραπάνω έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, που είναι δυνατόν να ταξινομηθούν στα εξής:

Πρώτον. Οι διοικήσεις των εταιριών αυτών επέδειξαν ορισμένο βαθμό **ευαισθησίας** στην ύπαρξη πραγματικού διαρθρωτικού προβλήματος, που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Δεύτερον. Οι διοικήσεις των εταιριών λειτούργησαν **αυτοτελώς και εξ ιδίων** στον εντοπισμό του κυρίου κατά την άποψή τους προβλήματος της επιχείρησης και στη λήψη της απόφασης για τον τρόπο επίλυσής του.

Τρίτον. Μετά την απόφαση για τον τρόπο επίλυσης του προβλήματος, όπως το αντελήφθη η διοίκηση της εταιρίας, έγιναν **βραχυπρόθεσμες αναθέσεις** συγκεκριμένου σκοπού σε γραφεία ειδικών συμβούλων logistics και λογισμικού.

Τέταρτον. Επισημάνθηκε η παρουσία ορισμένης **διαφοροποίησης** ως προς τη φύση του κύριου πραγματικού προβλήματος, όπως το αντιλαμβάνονται οι διοικήσεις εταιριών ανάμεσα σε διάφορους κλάδους της βιομηχανίας και σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων σε κάθε κλάδο. Δεν είναι εν τούτοις γνωστό κατά πόσον η διαφοροποίηση του προβλήματος από τη διοίκηση μιας εταιρίας αντιπροσωπεύει αντίληψη της ίδιας ή πραγματικό ειδικό ή γενικότερο πρόβλημα του κλάδου στον οποίο υπάγεται αυτή.

Πέμπτον. Γενικό κοινό χαρακτηριστικό των επιχειρηματικών περιπτώσεων που εξετάστηκαν αποτελεί η επικέντρωση του ενδιαφέροντος των διοικήσεων στον **τεχνολογικό τομέα**, και ειδικότερα στην αναδιάρθρωση του αποθηκευτικού συστήματος, με κατ' εξαίρεση επέκταση και σε εισαγωγή συστήματος κοστολόγησης, μηχανοργάνωσης, οργάνωσης διαδικασιών, κτλ.

Έκτον. Γενικό κοινό χαρακτηριστικό αποτελεί η συνειδητοποίηση μεν της αναγκαίας δράσης, αλλά ακολούθως σχετική **χαλάρωση και ασυνέχεια** των διαρθρωτικών αλλαγών που χρειάζεται η «ολιστική» προσαρμογή των επιχειρήσεων στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογίες, σύμφωνα με την πείρα των

επιχειρήσεων του εξωτερικού, όπως είδαμε στα κεφάλαια 2, 6 και 7.

4. Αξιολόγηση των περιπτώσεων

Η επισκόπηση στο τμήμα 3 των κύριων κοινών χαρακτηριστικών των περιπτώσεων ελληνικών εταιριών που παρουσιάστηκαν στο τμήμα 2, υποβοηθεί την αξιολόγησή τους σε σχέση με και σε αναφορά προς τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές της «ολιστικής» επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Η αξιολόγηση που ακολουθεί είναι συνδυαστική και για τεχνικούς λόγους γίνεται κατ' ανάγκη με συνοπτική διατύπωση. Κατά συνέπεια, για την πλήρη αντίληψή της αξιολόγησης αυτής χρειάζεται η ανάγνωση ολόκληρου του παρόντος τμήματος και όχι μεμονωμένα οποιασδήποτε πρότασής του.

Πρώτο. Η ανάληψη και η υλοποίηση κάποιας παρέμβασης της διοίκησης των εταιριών που αναφέρθηκαν παραπάνω, σημαίνει ορισμένη **ευαισθητοποίηση** στο ότι το πρόβλημα της προσαρμογής στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι υπαρκτό. Ωστόσο, η μεθόδευση της διαδικασίας εντοπισμού και αναζήτησης τρόπων επίλυσής του πραγματικού προβλήματος είναι θέμα επιπέδου διοίκησης. Η διοίκηση της επιχείρησης αποτελεί μέρος του προβλήματος της διαδικασίας επιχειρηματικής αναμηχάνευσης επιχειρήσεων στο εξωτερικό και μάλιστα, όπως βεβαιώθηκε και από τις περιπτώσεις που εξετάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, μεταξύ των άλλων και για λόγους **παραδειγματισμού**, οι βαθιές τομές ξεκινούν συνήθως από υψηλό διοικητικό επίπεδο.

Δεύτερο. Η αφετηρία του εμπειρικού εντοπισμού του προβλήματος και της λήψης απόφασης για τον τρόπο επίλυσής του από τις διοικήσεις των εταιριών, δεν ανταποκρίνεται στην προϋπόθεση της **«μηδενικής αφετηρίας»** που περιέχεται ως αναπόσπαστο στοιχείο στη μέθοδο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, όπως περιγράφηκε στο κεφάλαιο 1 και επιβεβαιώθηκε στα κεφάλαια 2, 6 και 7. Διότι, η «μηδενική αφετηρία» έχει ουσιαστικό αντίκρουσμα την έρευνα για σωστό εντοπισμό του πραγματικού προβλήματος και αναζήτηση της βέλτιστης εφικτής προσέγγισης για τον τρόπο επίλυσής του, που κατά κανόνα εκτός των περιπτώσεων χαρισματικής ηγεσίας που αποτελούν εξαίρεση, είναι αντικείμενο συλλογικής εργασίας, αφύπνισης,

συνέγερσης και καθολικής συμμετοχής.

Τρίτο. Το γεγονός ότι στις περισσότερες περιπτώσεις ελληνικών επιχειρήσεων που έγινε επισκόπηση στο τμήμα 2, εντοπίστηκε κατά κανόνα **ένα πρόβλημα** ή πρόβλημα σε ένα τμήμα της επιχείρησης, σημαίνει ότι τα υπόλοιπα τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης εκλήφθηκε σιωπηρά ότι βρίσκονται σε ανταγωνιστική κατάσταση, δηλαδή μ' άλλα λόγια ότι δεν υπάρχει θέμα συνολικής αναδιοργάνωσης και ουσιαστικής προσαρμογής της διοίκησης της επιχείρησης. Ο μονοδιάστατος αυτός τρόπος προσέγγισης περιέχει στοιχεία της μεθόδου «μερικής ανάλυσης», αποσπασματικής προσέγγισης και σιωπηρής αποδοχής της υπόθεσης *ceteris paribus*, σε δυσαρμονία με τη φύση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης ως διαρθρωτικού προβλήματος ριζικής ανασύνταξης των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο.

Τέταρτο. Σε όλες τις περιπτώσεις των οκτώ ελληνικών επιχειρήσεων, το κύριο πρόβλημα που εντοπίστηκε από τη διοίκηση των επιχειρήσεων αφορά στον **τεχνολογικό παράγοντα** και μάλιστα κατά κανόνα δεν περιλαμβάνει συνολική προσέγγιση των νέων τεχνολογιών. Έτσι, γενικά δεν παρουσιάστηκε εισαγωγή εσωτερικού Συστήματος Πληροφόρησης του Μάνατζμεντ (MIS), και σε ορισμένες περιπτώσεις δεν υπήρξε αυτοματοποίηση (μηχανοργάνωση) ούτε του συστήματος τήρησης των Λογιστικών Βιβλίων.

Πέμπτο. Όλες οι επιχειρήσεις που παρουσιάστηκαν, εκτός από τις εταιρίες Σαρακάκης και Πετζετάκις, επέλεξαν τον **αποθηκευτικό χώρο** και κατόπιν ανέθεσαν μελέτη χωροταξίας στους συμβούλους, με δεδομένο το χώρο (διαστάσεις, σχήμα). Με άλλα λόγια, με κριτήρια την ευκαιρία ευνοϊκού κόστους αγοράς και τη διαίσθηση ότι ο χώρος επαρκεί για τις μελλοντικές ανάγκες τους, προχώρησαν σε επένδυση. Στη συνέχεια, ανατέθηκε η μελέτη αξιοποίησης του χώρου και για πόσο χρονικό διάστημα ο χώρος αυτός θα είναι επαρκής για την εταιρία. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που εταιρίες αναγκάστηκαν να αλλάξουν κτίριο ή να επενδύσουν σημαντικά υψηλά επιπρόσθετα ποσά για την προσαρμογή των κτιρίων στις ιδιαιτερότητες των αποθηκευτικών αναγκών των προϊόντων τους και της λειτουργίας τους. Η ανάλυση, ωστόσο, των πραγματικών επιχειρηματικών προβλημάτων και

καταστάσεων θα πρέπει να στηρίζεται σε σωστά οριζόμενη «μηδενική αφετηρία» και μέθοδο, χωρίς δεσμεύσεις εκ των προτέρων, αλλά με βάση ισχυρή λογική θεμελίωση και επαρκή τεκμηρίωση (κεφάλαιο 1, παρ. 4.5).

Έκτο. Σε καμιά από τις περιπτώσεις που έγινε επισκόπηση δεν παρατηρήθηκε αναστελέχωση ή επαρκής επανακατάρτιση του **ανθρώπινου δυναμικού**, ακόμη και στα τμήματα στα οποία έγινε κάποια τεχνολογική παρέμβαση. Αυτό οπωσδήποτε δεν εναρμονίζεται με τη μέθοδο της ολοκληρωμένης επιχειρηματικής αναμηχάνευσης που χειρίζεται ως καθοριστικούς «άξονες», «μοχλούς» και «πυλώνες», τον τεχνολογικό και τον ανθρώπινο παράγοντα και τον κατάλληλο συντονισμό τους. Οι διοικητικές μεταβολές περιορίστηκαν στα τμήματα στα οποία έγινε η «παρέμβαση», χωρίς ανάλογο ενδιαφέρον για ευρύτερη αναστελέχωση και προηγούμενη εκτίμηση των αναγκών της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Δεν επισημάνθηκε εφαρμογή προγραμμάτων επιμόρφωσης και επανακατάρτισης του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες και στις απαιτήσεις της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Έβδομο. Σε καμιά από τις περιπτώσεις των ελληνικών επιχειρήσεων που έγινε επισκόπηση δεν επισημάνθηκε ριζική αναδιοργάνωση και εισαγωγή μιας νέας **σύγχρονης οργάνωσης διαδικασιών** σε ολόκληρο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, με διάκριση σε βασικές και σε μη βασικές και σύνδεσής τους με τα κέντρα και τις πηγές εσόδων, κερδοφορίας και επιδόσεων των επιχειρήσεων. Οι αλλαγές που έγιναν άφησαν άθικτο το προϋπάρχον συμβατικό οργανωτικό σχήμα βάσει λειτουργιών, το οποίο αλλάζει ριζικά και αντικαθίσταται με οργάνωση διαδικασιών που είναι προσθετικές αξίας για τους πελάτες και την επιχείρηση, στα πλαίσια της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Όγδοο. Δεν εντοπίστηκε να υπήρξε σε καμιά περίπτωση, σύσταση «**ομάδων αλλαγών**» (change teams) για συλλογικοποίηση του έργου, στις οποίες, όπως έχει επισημανθεί, στηρίζεται το «μάνατζμεντ αλλαγής» και η διαδικασία της μεθόδου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε διεθνές επίπεδο.

Ένατο. Αφιερώθηκε ελάχιστη έως καθόλου προσοχή στους **δείκτες** παραγωγικότητας και χρηματοοικονομικών επιδόσεων, που αποτελούν ένδειξη του αν γίνεται σωστά η εργασία, σύμφωνα με τις προδιαγραφές των διαδικασιών. Εξίσου

και σημαντικότερη είναι η έλλειψη «συνέχειας» και η επανάπαυση στην κατάσταση που δημιουργήθηκε μετά από την «παρέμβαση». Η εισαγωγή της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, ως συστήματος διαδικασιών, αποτελεί ιστορική αναγκαιότητα σήμερα, προκειμένου να αποκτηθεί μακροπρόθεσμη προοπτική και όραμα.

Δέκατο. Συμπληρωματικές πρωτοβουλίες που έχουν αναληφθεί με μορφή συγχωνεύσεων, εξαγορών, επεκτάσεων κτλ. από ελληνικές επιχειρήσεις, δεν τεκμηριώνονται σε **υπαρκτά επιχειρηματικά σχέδια αναμηχάνευσης**, περιλαμβανομένων και των εγκρίσεων εισαγωγής στο Χρηματιστήριο Αξιών και της άντλησης πρόσθετων κεφαλαίων με αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου. Κατά συνέπεια έχει ανακύψει και πρόβλημα χρησιμοποίησης των κεφαλαίων αυτών, πράγμα που συνδέεται με την αστάθεια που έχει σημειωθεί στο ελληνικό Χρηματιστήριο Αξιών, δεδομένου ότι αυτό αποτελεί καθρέπτη των προοπτικών των εταιρειών τις οποίες και προεξοφλεί η αγορά στη διαμόρφωση των τιμών των μετοχών.

Για τους λόγους που αναφέρθηκαν συνοπτικά παραπάνω, υπάρχουν βάσιμες και επαρκώς τεκμηριωμένες, με καθαρά επιστημονικά κριτήρια, σοβαρές επιφυλάξεις κατά πόσον οι μέχρι τώρα προσπάθειες και πρωτοβουλίες ελληνικών επιχειρήσεων, στηρίζονται σε επιχειρηματική έρευνα και σχεδιασμό ριζικής αναμηχάνευσης και διαρθρωτικών βελτιώσεων που είναι απαραίτητες για επαρκή προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και στις τεχνολογίες. Η διεθνής επιστημονική κοινότητα σε διεθνή forums δεν έχει μέχρι σήμερα επιδείξει προθυμία συμπερίληψης ελληνικών επιχειρήσεων στην επισκόπηση της εφαρμογής ολικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε διεθνές επίπεδο.

Η ανεπαρκής «αντίδραση» των ελληνικών επιχειρήσεων στο σύνθετο πρόβλημα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, είναι ενδεικτική ότι το θέμα της επιχειρηματικής προσαρμογής δεν έχει ακόμη ξεπεράσει το νηπιακό στάδιο στην περίπτωση της Χώρας μας². Υπό συνθήκες «ελλείμματος» τεχνογνωσίας και σχεδιασμού με μακροπρόθεσμη προοπτική και άγνοιας των απαιτήσεων της ολοκληρωμένης επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, αποτέλεσε ουσιαστικό κίνητρο για την προσπάθεια που καταβάλλεται στα κεφάλαια 10-12. Σκοπός της προσπάθειας αυτής είναι να

καταστεί εφικτή η αξιοποίηση των δυναμικών πλεονεκτημάτων, που διαθέτουν οι ελληνικές επιχειρήσεις και το ελληνικό ανθρώπινο δυναμικό στα πλαίσια της πλήρους ένταξης στον ευρύτερο χώρο της Ο.Ν.Ε. από 01.01.2001.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

¹ Το γεγονός ότι η ελληνική αγορά υπηρεσιών logistics σε τρίτους (3PL) αντιπροσωπεύει κάτω του 1% της ευρωπαϊκής αγοράς των 129 εκατ \$ (βλέπε κεφάλαιο 6), ως βάση της διατύπωσης προοπτικών για το μέλλον της, υποβαθμίζει τη σπουδαιότητα του τρόπου που συντελείται η επέκταση αυτή στην περίπτωση των ελληνικών εταιριών και πιο συγκεκριμένα κατά πόσον υπηρετούνται οι απαιτήσεις της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

² Δεν θα πρέπει πάντως να αποκλειστεί ορισμένες από τις πρωτοβουλίες που έχουν αναληφθεί από ελληνικές επιχειρήσεις (εξαγορές, συγχωνεύσεις κτλ) στη σωστή κατεύθυνση, να αποδειχθούν ορθές. Αυτό όμως θα οφείλεται περισσότερο σε διαίσθηση (intuition) ή σε τύχη, παρά σε επιχειρησιακή έρευνα και σχεδιασμένη ριζική αναμηχάνευση. Λόγω πάντως του «ελλείμματος» αυτού, αναμένονται βάσιμα περαιτέρω ριζικές ανακατάξεις στον επιχειρηματικό «χάρτη» στη Χώρα μας στο προβλεπτό μέλλον.

ΜΕΡΟΣ Δ
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Συνοπτική παρουσίαση
2. Επιμέρους Συμπεράσματα

1. Συνοπτική παρουσίαση

Η μελέτη αυτή με αντικείμενο την επιχειρηματική αναμηχάνευση (BPR) σε περιβάλλον Logistics ως εργαλείο των διαρθρωτικών αλλαγών των επιχειρηματικών μονάδων για την προσαρμογή τους στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες, έφτασε μέχρι το σημείο αυτό σε στάδιο που μπορεί να συναχθούν μια σειρά από πρακτικά χρήσιμα συμπεράσματα. Ο όρος συμπεράσματα καλύπτει την κριτική ανάλυση του προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, των παραγόντων που συνέβαλαν στη δημιουργία του και του τρόπου που έχει αυτό αντιμετωπιστεί μέχρι σήμερα από μεγάλο αριθμό εταιριών στις ΗΠΑ, στην περιοχή της ΕΕ, στον Καναδά, στην Αυστραλία κλπ Χώρες-Μέλη του ΟΟΣΑ.

Με τα συμπεράσματα που ακολουθούν παρέχεται μια εικόνα της ολοκληρωμένης προσέγγισης του θέματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, σε όρους θεμελίωσης της μεθόδου, εμπειρικής διερεύνησης της εφαρμογής της και των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί στην προσαρμογή στο νέο τοπίο επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε διεθνές επίπεδο και σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων. Τα συμπεράσματα που αναφέρονται επιγραμματικά παρακάτω έχουν την έννοια ότι με την ολοκληρωμένη προσέγγιση και ανάλυση του θέματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης προκύπτουν αποτελέσματα που μπορούν να αποβούν χρήσιμα για την διοίκηση και τα επιχειρηματικά στελέχη επιχειρήσεων που διαθέτουν ήδη μια βασική υποδομή τεχνογνωσίας, ώστε να είναι σε θέση να προχωρήσουν σε εφαρμογή τους στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

Τα συμπεράσματα που παρουσιάζονται εδώ είναι εξ αντικειμένου αλληλένδετα μεταξύ τους, σε τρόπον ώστε να μπορούν να συναξιολογηθούν με την ανάγνωση όλων. Εξ άλλου, αυτά δεν εξαντλούν το σύνολο των συμπερασμάτων που είναι δυνατόν να αντληθούν από την μελέτη αυτή, ώστε η πλήρης αξιολόγηση και οι

δυνατότητες αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της, κάνει απαραίτητη τη συνολική ανάγνωσή της. Κατ' αυτό διαφοροποιείται το τμήμα αυτό από αντίστοιχα άλλων μελετών όπου για διάφορους λόγους παρουσιάζονται και συμπεράσματα τα οποία δεν απορρέουν πάντοτε αβίαστα από την ανάλυσή τους. Εξ άλλου, δεδομένου ότι τα συμπεράσματα μιας μελέτης σχετικοποιούνται με τον αναγνώστη, ορισμένα που ίσως έχουν παραληφθεί, μπορεί να αποδοθούν ως πιο σημαντικά κατά τη δική του άποψη.

Επιπλέον, υπάρχει κίνδυνος η περιληπτική παρουσίαση κειμένων και αναλύσεων να συνοδεύεται με ορισμένη ασάφεια, καθότι είναι γενικά παραδεκτό ότι η περίληψη αποβαίνει σε βάρος της σαφήνειας, παρότι εδώ καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια για όσο το δυνατόν απλή και σαφή διατύπωση των συμπερασμάτων που παρουσιάζονται. Εξ αντικειμένου όμως ορισμένες έννοιες, όπως π.χ. «διαδικασίες», «επιδόσεις», «ανταγωνιστικότητα», «αποτελεσματικότητα», «αποδοτικότητα», κτλ., περιέχουν τεχνοκρατικά στοιχεία που δυσκολεύουν την επαρκή αντίληψη τους σε σχέση με την επιχειρηματική αναμηχάνευση, ιδιαίτερα αυτές που χαρακτηρίζονται από πολυχρησία για διαφορετικούς σκοπούς.

2. Επιμέρους Συμπεράσματα

Τα κύρια συμπεράσματα που μπορούν να αντληθούν από την μελέτη αυτή κατατάσσονται κατ' ανάγκη με αριθμητική σειρά, χωρίς αυτό να σημαίνει καμία ιεράρχιση της σπουδαιότητάς τους, λόγω της αλληλεξάρτησης μεταξύ τους. Αυτά συνοψίζονται στα εξής είκοσι (20):

1. Η αναμηχάνευση των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) ανανεώθηκε και σημείωσε ταχύτατα μεγάλη ανάπτυξη και επέκταση εφαρμογής της στις ΗΠΑ, στις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης κλπ χώρες, στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας. Σε ιστορικό περισκόπιο, η αναβίωση και η επικράτηση του BPR σε διεθνές επίπεδο ακολούθησε τις ριζικές αλλαγές που έχουν συμβεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στις νέες πραγματικές συνθήκες. Έχει σημειωθεί ότι το BPR, σαν μέθοδος επιχειρηματικού μανάτζμεντ, χρησιμοποιήθηκε σαν περαιτέρω πρόοδος στη μέθοδο του «Μανάτζμεντ Ολικής Ποιότητας» (TQM) που συνετέλεσε στο λεγόμενο

«ιαπωνικό θαύμα» στη διάρκεια της τελευταίας μεταπολεμικής 50ετίας.

2. Η απότομη εξάπλωση που σημείωσε το BPR στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας αποδίδεται σε μια σειρά από κατά συρροή παράγοντες. Ειδικότερα, επισημαίνεται συνοπτικά η **ανάγκη** που ανέκυψε για ριζικές δομικές αλλαγές με σκοπό την προσαρμογή στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες, η διεθνής τάση απελευθέρωσης των αγορών και των οικονομιών σε συνδυασμό με την επικράτηση νέων πολιτικών βάσει της «νέας οικονομικής της προσφοράς», η εμφάνιση των λεγόμενων «νέων βιομηχανικών χωρών», το «φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης» μετά από την ειρηνική κατάρρευση του συστήματος κεντρικού σχεδιασμού της οικονομίας στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και η δημιουργία συνθηκών της λεγόμενης «νέας οικονομίας», στα πλαίσια της μεταβατικής φάσης προς τη μεταβιομηχανική «οικονομία των υπηρεσιών».

3. Το πραγματικό πρόβλημα της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και του ολικού μετασχηματισμού έχει πάρει τέτοιες διαστάσεις που έχει **παραλληλιστεί με μεταβατικές φάσεις** ριζικών ανακατατάξεων του επιχειρηματικού χάρτη, που έχουν συντελεστεί με άλλες «επαναστάσεις» στο παρελθόν (π.χ. τη «βιομηχανική επανάσταση», την ανακάλυψη του ατμού, του ηλεκτρισμού, του πετρελαίου, την «επανάσταση» του επιστημονικού μάνατζμεντ στις αρχές του 20ού αιώνα, κτλ).

4. Το BPR ως μέθοδος επιχειρηματικού μάνατζμεντ δίνει ειδική βαρύτητα στην **μέθοδο**, ως θέμα επιλογής από τη διαθέσιμη υποδομή της μεθοδολογίας, λόγω της εξ αντικειμένου πολυπλοκότητάς του και της έλλειψης πείρας στο πραγματικό πρόβλημα του ριζικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού για τη προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και στη ραγδαία τεχνολογική πρόοδο. Για τους λόγους αυτούς, η μέθοδος ανάλυσης και εφαρμογής ασκεί σημαντικό ρόλο στα αποτελέσματα του σύνθετου έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, με αναμόχλευση όλων των διαδικασιών και χρησιμοποίηση κατά περίπτωση όλης της διαθέσιμης τεχνογνωσίας.

5. Η ταχύτατη αναβίωση και επέκταση του BPR, ως μεθόδου επιχειρηματικής προσαρμογής, έχει επικρατήσει ως **ολική (ολιστική) μέθοδος** ριζικού μετασχηματισμού. Αυτός περιλαμβάνει την *αξιοποίηση* ολόκληρου του αποθέματος

της διαθέσιμης τεχνογνωσίας και πιο συγκεκριμένα των σύγχρονων μεθόδων του TQM, του Στρατηγικού Σχεδιασμού, του εμπλουτισμού των Logistics και της μετεξέλιξης τους σε Μάνατζμεντ Logistics και σε «Μάνατζμεντ της Εφοδιαστικής Αλυσίδας» (SCM). Κατά συνέπεια, εκτιμάται ότι το BPR έχει συντελέσει ως «καταλύτης» στην επίτευξη και διατήρηση χαμηλών ρυθμών πληθωρισμού και επιτοκίων και σχετικά υψηλών ρυθμών επιχειρηματικής και οικονομικής προόδου κατά τη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας του 20ού αιώνα, και στη διαμόρφωση συνθηκών της λεγόμενης «νέας οικονομίας», με κατεύθυνση την επίτευξη «αιεφόρου» επιχειρηματικής και οικονομικής ανάπτυξης.

6. Έχει γενικά αναγνωριστεί ότι υπάρχουν δύο κύριοι πυλώνες της επιχειρηματικής προσαρμογής που συνενεργούν σε συνδυασμό: η **τεχνολογία** και ο **ανθρώπινος παράγοντας**. Ειδικότερη βαρύτητα δίνεται στους παράγοντες της σχεδιασμού και της ριζικής αναδιοργάνωσης με βάση τις διαδικασίες που δημιουργούν αξία στους πελάτες, έσοδα στην επιχείρηση, χρησιμοποίηση σύγχρονης τεχνολογίας, κτλ.

7. Ο βαθμός επιτυχίας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης είναι καθοριστικά θέμα **συντονισμού και ελέγχου**, υπό την ευθύνη του επιχειρηματικού *μάνατζμεντ* και της *ηγεσίας*, ως κρίσιμης επιλογής για το BPR. Σημειωτέον ότι αυτό έχει αποδοθεί ως «διοικητική επανάσταση» στα πλαίσια της συλλογιστικής του «μάνατζμεντ αλλαγής» και των δυνατοτήτων πολλαπλών διαδρομών στην επίλυση πραγματικών προβλημάτων, ανάλογα με τις αντιλήψεις και το επίπεδο της επιχειρηματικής ηγεσίας, παρότι το θέμα της κρίσιμης σημασίας της επιχειρηματικής ηγεσίας και διοίκησης δεν λαμβάνεται πάντοτε επαρκώς υπόψη απ' αρχής στις πρωτοβουλίες επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης.

8. Ο βαθμός επιτυχίας του BPR σε όρους επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, κερδοφορίας και βελτίωσης των επιχειρηματικών επιδόσεων, μέσω κατάλληλου συνδυασμού των τεχνικών δυνατοτήτων και του «ανθρώπινου κεφαλαίου», διευκολύνεται με την κατάρτιση **ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου** (business plan) βάσει μιας «μελέτης εφικτότητας» (feasibility study) και στις περιπτώσεις μεγάλων έργων με λεπτομερείς μελέτες εφαρμογής (application studies)

και αντίστοιχα προγράμματα έργων (programmes), καθώς και χάραξη της απαραίτητης επιχειρηματικής στρατηγικής (strategy) για την αποτελεσματική υλοποίησή τους.

9. Η αποτελεσματική εφαρμογή του BPR ως μεθόδου επιχειρηματικής αναμηχάνευσης στηρίζεται και προϋποθέτει ριζική **αλλαγή νοοτροπίας** (attitudes) με ένα νέο όραμα (vision) ως ζωτικό παράγοντα για το μέλλον της επιχείρησης, καθώς και ανάληψη **δέσμευσης** (commitment) από μέρους της επιχειρηματικής διοίκησης για απαρέγκλιτη εφαρμογή του. Η επαρκής επιχειρηματική ηγεσία και η διοίκηση με σκοπό το πέρασμα στην υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου μετασχηματισμού, αναλαμβάνει ρητή δέσμευση γι' αυτήν, όλα τα τεχνικά και διοικητικά στελέχη και τους συνεργαζόμενους φορείς, για απαρέγκλιτη επίτευξη των στόχων βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και των επιδόσεων της επιχείρησης, ως ζωτικής συνθήκης γι' αυτήν και για το κοινό συμφέρον όλων των εμπλεκομένων μερών.

10. Η επιχειρηματική αναμηχάνευση περιλαμβάνει βασικά **ριζική επιχειρηματική αναδιοργάνωση** που σηματοδοτείται με αντικατάσταση της επικρατούσας μορφής συμβατικής οργανωτικής επιχειρηματικής συγκρότησης και δομής σε λειτουργίες, τμήματα κλπ καταστάσεις που περικλείουν εσωστρέφεια και αυτοσκοπικό απομονωτισμό από τις «κοσμογονικές» αλλαγές που συντελούνται σήμερα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στις τεχνολογίες, στις απαιτήσεις των πελατών, στις διαρθρωτικές αλλαγές των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, κτλ.

11. Η ριζική αναδιοργάνωση συνίσταται στο σχεδιασμό και την εγκατάσταση ενός **συστήματος διαδικασιών** που προσθέτουν αξία. Η συλλογιστική της νέας οργανωτικής συγκρότησης των διαδικασιών, συνδέει άμεσα κάθε επιχειρηματική διαδικασία και τις δραστηριότητές της με τους σκοπούς της επιχείρησης και ειδικότερα με την πελατεία και τις πηγές εσόδων, τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων, τη μείωση του κόστους και την «προσθήκη αξίας» για τους πελάτες, τη βελτίωση της κερδοφορίας και των επιχειρηματικών επιδόσεων και της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και του μεριδίου στην αγορά. Η διοίκηση της επιχείρησης προβαίνει στη συγκρότηση μιας «ομάδας αλλαγής» στην οποία

ανατίθεται ο εντοπισμός των συγκεκριμένων κατά περίπτωση διαδικασιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με ταξινόμηση σε «κύριες/βασικές διαδικασίες» και σε «μη βασικές διαδικασίες». Συνήθως υπάρχει διάκριση και επιλογή κατά κανόνα 4-6 βασικών διαδικασιών και μια σειρά από ειδικότερες μη βασικές διαδικασίες.

12. Η διοίκηση της επιχείρησης κρατά εντός αυτής υπό τον άμεσο έλεγχό της τις βασικές διαδικασίες και δραστηριότητες, στις οποίες η επιχείρηση διαθέτει συγκριτικά πλεονεκτήματα και προβαίνει βαθμιαία σε **αναθέσεις** μη βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών υποστήριξης με ανάπτυξη συνεργασιών με τρίτους φορείς (outsourcing) με σχετικά χαμηλό κόστος και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, στα πλαίσια της σύγχρονης τάσης της ανάπτυξης των αγορών και υψηλής εξειδίκευσης. Η διαδικασία της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης στηρίζεται σε αναζήτηση και συγκρότηση ενός **πλέγματος συνεργασιών** με άλλες επιχειρήσεις, σε μια νέα μίξη συνεργασίας και ανταγωνισμού που αποδίδεται με τον όρο «συναγωνισμός» (col-petition). Η ανάπτυξη συνεργασιών σκοπεύει στη αποκόμιση αμοιβαίων πολλαπλασιαστικών «συνεργικών αποτελεσμάτων», με διάφορες μορφές (κοινοπραξίες, συγχωνεύσεις, εξαγορές, κτλ).

13. Το σύστημα διαδικασιών που καταρτίζεται και εγκαθίσταται θα πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία μιας ολικής **δυναμικής ανατροφοδοτικής διαδικασίας** συνεχούς επαναπροσδιορισμού και προσαρμογής στο μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, για διαρκή βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων και της ανταγωνιστικότητας, μέσω αξιοποίησης των δυναμικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων και των οικονομιών κλίμακας.

14. Το BPR στηρίζεται καθοριστικά στην εισαγωγή και εγκατάσταση ενός νέου ολοκληρωμένου **συστήματος κοστολόγησης**, της «κοστολόγησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων» (ABC costing) στα πλαίσια της ολοκληρωμένης διαδικασίας του επιχειρηματικού σχεδιασμού, διοίκησης, ελέγχου και διορθωτικών παρεμβάσεων για διασφάλιση συνεχούς επιχειρηματικής προσαρμογής και βελτίωσης. Το σύστημα κοστολόγησης και ελέγχου αποτελεί «οδηγό» στον εντοπισμό των δυνητικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει η επιχείρηση και των ενεργειών της διοίκησης για αξιοποίησή τους και επέκταση και δημιουργία «οικονομιών κλίμακας».

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τη σύνταξη τακτικών οικονομικών καταστάσεων, την επεξεργασία περιοδικών εκθέσεων προόδου εργασιών και ένα μηχανισμό διορθωτικών παρεμβάσεων για τη δημιουργία μιας ανατροφοδοτούμενης διαδικασίας συνεχών βελτιώσεων.

15. Το σύστημα κοστολόγησης και η στήριξη των αποφάσεων της διοίκησης υπηρετείται με ένα **σύστημα πληροφόρησης της διοίκησης (MIS)**, με σκοπό τη διασφάλιση συνεχούς ροής πληροφοριακού υλικού για την πορεία του κόστους, των εσόδων και των επιδόσεων, κατά κατηγορίες προϊόντων/υπηρεσιών, πελατών κτλ. Με βάση τον πλούτο αυτό πληροφόρησης, η επιχειρηματική διοίκηση θα είναι σε θέση να προβαίνει σε εντοπισμό του δυναμικού συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (ή αντίστοιχα τις πηγές κινδύνων) και στις απαραίτητες αναπροσαρμογές ανάλογα με την πορεία της διαδικασίας αναμηχάνευσης και τις μεταβολές των συνθηκών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των τεχνολογιών. Παράλληλα εγκαθίσταται ένα **σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας** και ενημέρωσης όλων των εμπλεκόμενων με το έργο της αναμηχάνευσης της επιχείρησης.

16. Η ειδική σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα μέσω γενικής συμμετοχής, νέου οράματος και νοοτροπίας, χρειάζεται ένα **ειδικό πρόγραμμα ευαισθητοποίησης και επαγγελματικής κατάρτισης** και εξειδίκευσης σύμφωνα με τις νέες ανάγκες. Σημειωτέον ότι η ολοκλήρωση των στόχων της αναμηχάνευσης της επιχείρησης θεωρείται ότι επιτυγχάνεται όταν αυτή κατορθώσει να μετασχηματιστεί σε μια «οργάνωση μάθησης» (learning organization).

17. Η καθολική συμμετοχή στον κοινό στόχο της επιχειρηματικής επιτυχίας συναρτάται με την εισαγωγή ενός **συστήματος κινήτρων** εργασίας και επιδόσεων με προοπτικές συμμετοχής στα αποτελέσματα της συλλογικής προσπάθειας (προαγωγή συστημάτων συμμετοχής στην προεξόφληση των αναμενόμενων ωφελειών, σύγκλισης θυσίας - αποτελεσμάτων, προαγωγής της συμμετοχικής έννοιας του λεγόμενου «λαϊκού καπιταλισμού» με διάφορα σχήματα). Παράλληλα, στην ίδια κατεύθυνση υποστήριξης της επιχειρηματικής προσαρμογής στρέφεται η δημοσιονομική πολιτική δημιουργίας υλικής και εκπαιδευτικής υποδομής (νέες πολιτικές παιδείας) και φορολογικών κινήτρων των επενδύσεων σε ανθρώπινο

δυναμικό και σε υλικό κεφάλαιο.

18. Η ύπαρξη ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου για τις απαραίτητες διαρθρωτικές βελτιώσεις, διευκολύνει το **πρόβλημα χρηματοδότησης**, στα πλαίσια της ανάπτυξης και διεθνοποίησης της κεφαλαιαγοράς, βάσει αναμόχλευσης και κεφαλαιακής διάρθρωσης, αναμενόμενων βελτιώσεων της κερδοφορίας και δεικτών χρηματοοικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

19. Ο ολικός χαρακτήρας της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και του μάνατζμεντ της επιχειρηματικής ανασυγκρότησης *συγγέεται όχι σπάνια* με την **αποσπασματική εισαγωγή νέων τεχνολογιών** σε ορισμένα τμήματα ή στο σύνολο της επιχείρησης. Αυτό αποδίδεται στη μη κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου, στην ανεπαρκή τεχνογνωσία για την εφαρμογή του, στην αντίληψη περί αναστρεψιμότητας της νέας κατάστασης και των διαγραφόμενων τάσεων, συνηθειών και νοοτροπίας, δαιώνισης της υφιστάμενης «ισορροπίας δυνάμεων» με τις δομές που έχουν διαμορφωθεί στο παρελθόν, σε βραχυπρόθεσμες αντιθέσεις και αντιδράσεις λόγω της ανεπαρκούς κατανόησης του κοινού οφέλους από την επιχειρηματική πρόοδο και τη βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (σε όρους «ανάλυσης κόστους-οφέλους»). Πιο συγκεκριμένα, έχουν υπάρξει περιπτώσεις όπου η επιχειρηματική αναδιάρθρωση εκλαμβάνεται και χειρίζεται καθοριστικά ως τεχνολογικό πρόβλημα εκσυγχρονισμού ορισμένων επιχειρηματικών λειτουργιών, τμημάτων κτλ, της υφισταμένης οργανωτικής δομής και υποβαθμίζεται το διαρθρωτικό πρόβλημα ολικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού.

Κατά συνέπεια, είναι πιθανόν να μη γίνουν ορθές επιλογές, να υπάρξει απώλεια χρόνου και σπατάλη πόρων και να ανακύψει εκ των υστέρων σοβαρό «πρόβλημα του μάνατζμεντ» (υπολείμματα της ξεπερασμένης συμβατικής «μερικής μεθόδου», «πυροσβεστικών» λύσεων, αποσπασματικών προσεγγίσεων και εκ των υστέρων προσθηκών με αβέβαιο βελτιωτικό αποτέλεσμα).

20. Από την **εμπειρική διερεύνηση** της εφαρμογής του BPR σε διεθνές επίπεδο και ειδικότερα βάσει τριών ερευνών, δύο στο χώρο της ΕΕ και μίας στην Αμερική και βάσει συμπληρωματικών διαθεσίμων πηγών πληροφοριών από διεθνή ινστιτούτα

που είναι εξειδικευμένα στην επιχειρηματική αναμηχάνευση, καθώς και τριών (3) περιπτώσεων επιχειρήσεων από το χώρο της ΕΕ και αναφορά στην εμπειρία οκτώ (8) ελληνικών εταιριών, πρόκυψαν μια σειρά επιβεβαιωτικά συμπεράσματα: για τα καταρχήν θετικά συνολικά αποτελέσματα της αναμηχάνευσης, την έλλειψη τεχνογνωσίας και τις συνέπειες της και τις αυξανόμενες συνεργασίες και προμήθειες τρίτων βάσει σύναψης συμβολαίων μακράς διάρκειας.

Τα είκοσι (20) αυτά συμπεράσματα φαίνονται συνοπτικά στην τελευταία σελίδα του κεφαλαίου αυτού.

Κυριότεροι παράγοντες στην ανάληψη του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του ήταν οι ανάγκες των πελατών, η πληροφορική τεχνολογία, η προστασία του περιβάλλοντος, ο παράγων του κόστους, οι επιχειρηματικές επιδόσεις, η μείωση του αριθμού των βιομηχανικών τους εγκαταστάσεων και των αποθηκών για ανάγκες του εσωτερικού, ο κρίσιμος ρόλος της ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα και η βελτίωση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων. Σε επίπεδο επιχειρήσεων, επισημαίνεται ορισμένη διαφοροποίηση μεθόδου και αποτελεσμάτων, ιδίως ανάμεσα στις περιπτώσεις των ξένων εταιριών που προέβησαν σε βαθμιαία διείσδυση στο έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης με εντυπωσιακά αποτελέσματα στη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων και στη προσέγγισή του από τη διοίκηση των ελληνικών επιχειρήσεων, βασικά ως αποθηκευτικό θέμα, που καλύπτει μια φάση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Επιγραμματικά, από την επισκόπηση της μέχρι τώρα εφαρμογής της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης συνάγεται η επιτυχία της σε ικανοποιητικό αριθμό επιχειρήσεων με κατά βάση αναμενόμενα αποτελέσματα. Ωστόσο, δεν είναι ακόμη πλήρως αποσαφηνισμένο αν οι περιπτώσεις *δυσμενών* μέχρι σήμερα αποτελεσμάτων, οφείλονται σε μη ολοκληρωμένο σχεδιασμό ή σε διοικητική ανεπάρκεια και έλλειψη εμπειρίας («παιδικές ασθένειες»).

Σύμφωνα με τη διαθέσιμη σήμερα πείρα σε επιχειρηματικό επίπεδο και σε επίπεδο εθνικών οικονομιών και διεθνούς οικονομίας, με οποιαδήποτε σχέδια και συστήματα, κρίσιμη σπουδαιότητα έχει η *βαθύτερη συνειδητοποίηση* ότι το δίπτυχο «τεχνολογία - ανθρώπινος παράγοντας» αποτελούν άξονα συμμετρίας: με την έννοια

ότι αποτελούν τους βασικούς «περιοριστικούς παράγοντες», αλλά ταυτόχρονα και τους «πόρους» μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Για το σκοπό ειδικότερα της απαραίτητης κινητοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα από τη βάση μέχρι την κορυφή της επιχειρηματικής ηγεσίας, έχει γίνει ειδική ανάλυση του σύνθετου προβλήματος τεχνογνωσίας και της ευαισθητοποίησης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την αλλαγή νοοτροπίας και την απόκτηση σύγχρονης επιχειρηματικής και επενδυτικής κουλτούρας.

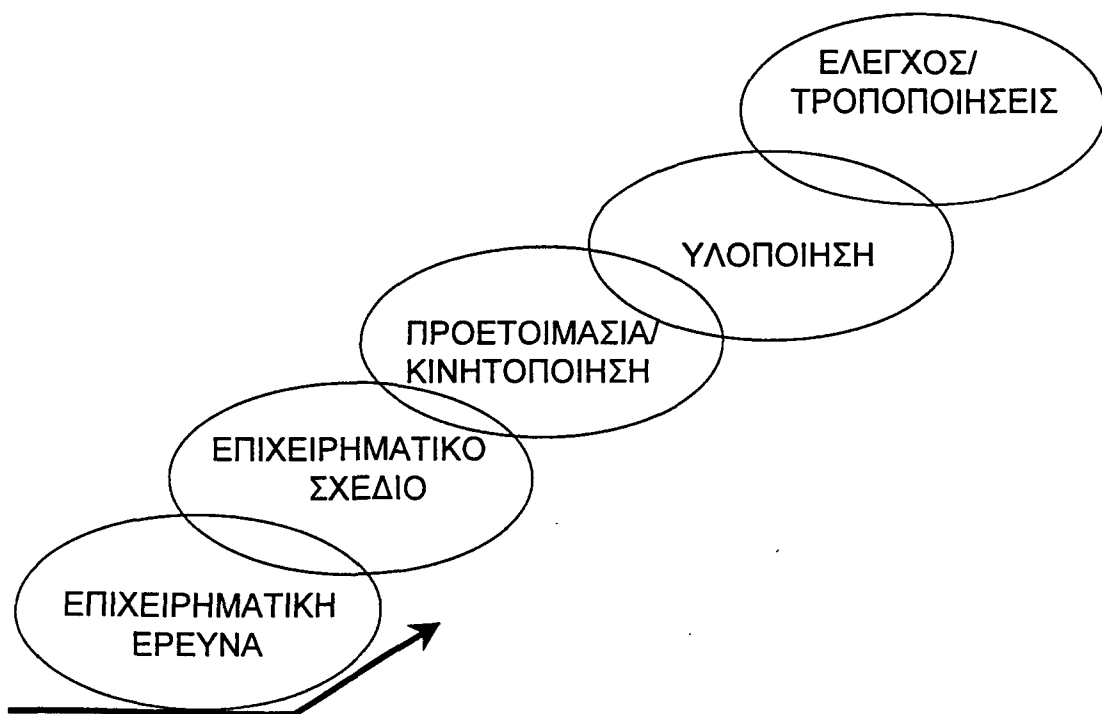
Τέλος, λόγω πειστικότητας του χρόνου για τις επιχειρήσεις και της αναγκαίας εσπευσμένης εφαρμογής προγραμμάτων ριζικού μετασχηματισμού από όσες επιχειρήσεις έχουν βραδύνει, η μελέτη αυτή ίσως προσφέρει σοβαρή υποστήριξη στην εξοικονόμηση χρόνου που έχει απωλεσθεί και στην επαρκή προετοιμασία για ολική εξ αρχής προσέγγιση του πραγματικού προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Διότι, οι εκ των υστέρων προσπάθειες αντιμετώπισης των κενών που ανακύπτουν λόγω ανεπαρκούς προετοιμασίας, δεν είναι κατ' ανάγκη απαλλαγμένες από κινδύνους επιπλέον λαθών. Αντίθετα, η καλή προετοιμασία συντελεί στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής και στη «συνέχεια», που είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση συνθηκών αειφόρου επιχειρηματικής και κατ' επέκταση οικονομικής προόδου και ανάπτυξης.

Από τη διαδικασία της μεθοδολογικής προσέγγισης που έχει επιλεγεί, είναι φανερό ότι με επαρκή προετοιμασία που έχει επεξεργαστεί, συγκλίνουμε στο βασικό σκοπό του BPR, που είναι η διασφάλιση ταχείας επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (Rapid Re), σχεδιασμένη ώστε να επιτυγχάνονται άμεσα αποτελέσματα, συνήθως από έξη μήνες μέχρι ένα έτος (αν και ορισμένες δράσεις μπορεί να μην έχουν αποπερατωθεί στο διάστημα αυτό), χωρίς όμως να θίγονται οι μακροπρόθεσμοι επιχειρηματικοί στόχοι. Η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας μελέτης διαφοροποιείται σε δυο κύρια στοιχεία: πρώτον, ότι δίνει φως στην επιλογή της λύσης διευκολύνοντας την απαραίτητη κινητοποίηση και δεύτερον, ότι με την υποδομή της παρούσας μελέτης διευκολύνεται η διοίκηση και τα επιχειρηματικά στελέχη σε εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου, στην κατανόηση κρίσιμων παραγόντων, όπως οι

απαιτήσεις της πελατείας και των αγορών και ο τρόπος αξιοποίησης της διαθέσιμης τεχνογνωσίας και εμπειρίας. Τη διευκόλυνση ακριβώς αυτή, με τη συντόμευση του χρόνου από το επιχειρηματικό μάνατζμεντ και την παροχή ποιοτικής τεχνικής υποστήριξης σε αυτό, επιδίωξε η παρούσα ερευνητική προσπάθεια. Διότι, πράγματι σε επίπεδο εφαρμογής, συνήθως το μάνατζμεντ δείχνει προτίμηση σε συντόμευση του χρόνου και σε επίδειξη εσπευσμένων αποτελεσμάτων, συχνά σε βάρος των μακροπρόθεσμων επιδόσεων της επιχείρησης. Έτσι, η παρούσα μελέτη μπορεί να υποστηρίξει καλύτερες επιλογές, συντόμευση του χρόνου, ποιοτικό αποτέλεσμα και χαλάρωση όλων όσων θα εμπλακούν με την αναμηχάνευση και την επιβίωση της επιχείρησης.

Ως επιφυλλίδα σε όσους αποφασίσουν να ασχοληθούν με το δυσχερές έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, σηματοδοτούνται γραφικά σε όρους διαδικασίας και μονολεκτικά σε κύρια συμπεράσματα, οι κυριότερες διαπιστώσεις της παρούσας μελέτης:

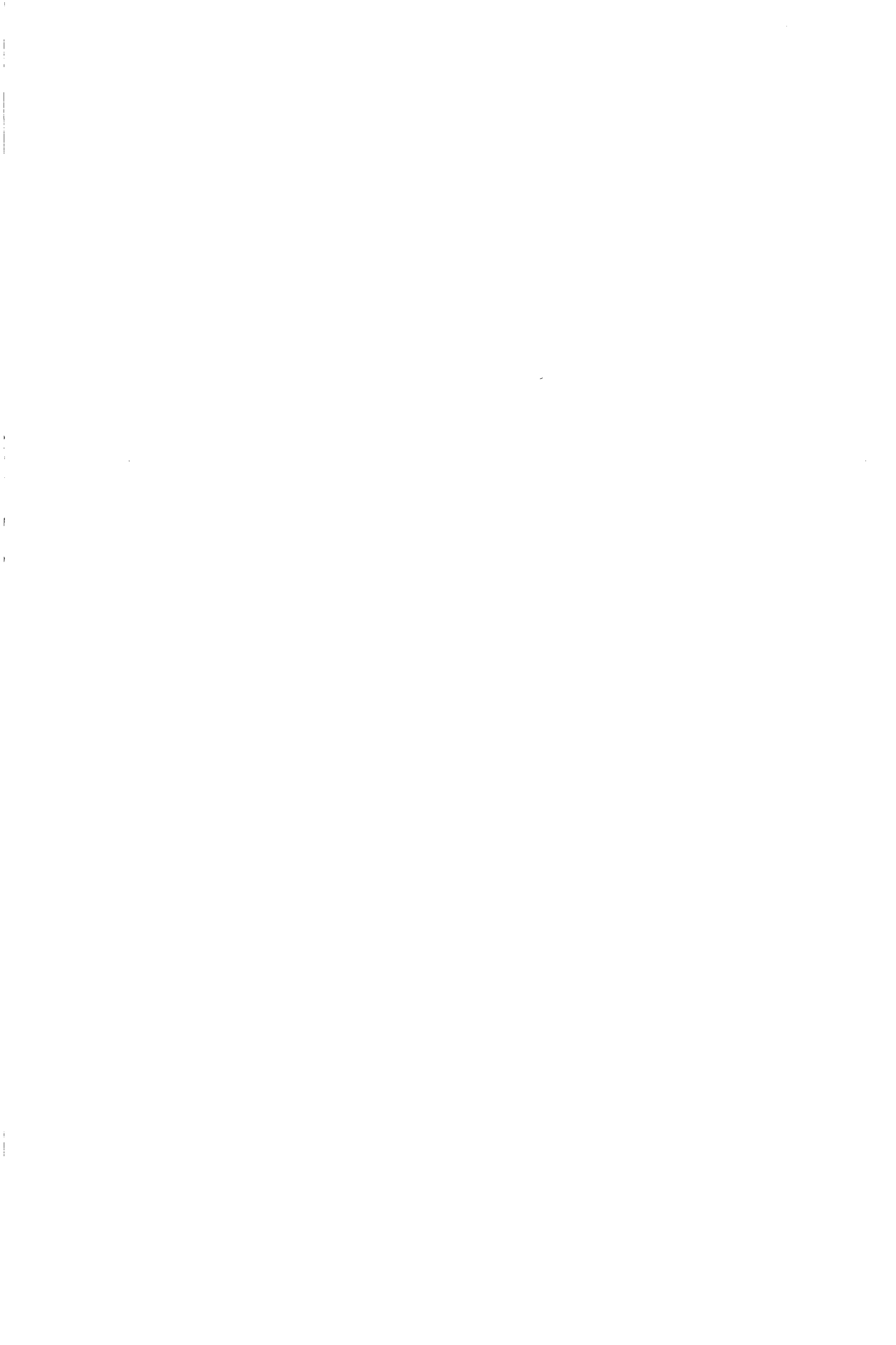
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ





ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

1. ΤΑΧΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
2. ΑΝΑΓΚΗ/ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ
3. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΗ ΦΑΣΗ
4. ΣΗΜΑΣΙΑ ΜΕΘΟΔΟΥ
5. ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ
6. ΑΝΘΡΩΠ./ΤΕΧΝ. ΠΑΡΑΓΩΝ
7. ΣΥΝΤΟΝ./ΕΛΕΓΧΟΣ/ΗΓΕΣΙΑ
8. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ
9. ΟΡΑΜΑ/ΔΕΣΜΕΥΣΗ
10. ΡΙΖΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ
11. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
12. ΠΛΕΓΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ
13. ΔΥΝ. ΑΝΑΤΡΟΦ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
14. ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΟΣΤΟΛΟΓ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
15. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
16. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ/ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΑΘΗΣΗΣ
17. ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ
18. ΧΡΗΜΑΤΟΔ./ΑΝΑΜΟΧΛΕΥΣΗ
19. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ
20. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ



ΜΕΡΟΣ Ε
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗ

1. Αξιοποίηση
2. Ανάγκη αναμηχάνευσης
3. Βάσεις σύγχρονης αναμηχάνευσης
4. Φάσεις επιχειρηματικής αναμηχάνευσης
5. Χρονοπρογραμματισμός του έργου αναμηχάνευσης
6. Προγράμματα
7. Προϋπολογισμός έργου αναμηχάνευσης
8. Σύγχρονο φαινόμενο επιχειρηματικής αποκέντρωσης
9. Αναμηχάνευση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων
 - 9.1. Επισκόπηση δυνατοτήτων
 - 9.2. Προπαρασκευαστική φάση
 - 9.3. Θεμελίωση
 - 9.4. Επανένταξη
10. Χαρακτήρας και σημασία ΣΕΣΠ

1. Αξιοποίηση

Στο κεφάλαιο αυτό πρόκειται να ασχοληθούμε με το πώς είναι δυνατόν η διαθέσιμη διεθνής τεχνογνωσία και εμπειρία να μεταφερθεί και να αξιοποιηθεί σε συνθήκες που επικρατεί η Μικρομεσαία Επιχείρηση, που αποτελεί τον επικρατούντα τύπο επιχείρησης της Χώρας μας και κατά κανόνα δεν διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία. Κατά συνέπεια, το κεφάλαιο αυτό αναμένεται να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμο για την επιχειρηματική διοίκηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και για τα επιχειρηματικά στελέχη που θα αναμιχθούν με το «έργο» της αναμηχάνευσης.

Είναι μέχρι τώρα επαρκώς αποσαφηνισμένο ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, *πρώτον*, αποτελεί θέμα σωστής αξιοποίησης της τεχνολογίας σε συνδυασμό με τον ανθρώπινο παράγοντα¹. *Δεύτερον*, ειδικότερη σημασία έχει το επίπεδο της επιχειρηματικής διοίκησης και ηγεσίας². *Τρίτον*, είναι απαραίτητη η χάραξη νέων ολοκληρωμένων στρατηγικών από την επιχείρηση, με σαφή διάκριση ανάμεσα στους βραχυπρόθεσμους τους μακροπρόθεσμους στόχους, ώστε να καταστεί εφικτός ο ριζικός μετασχηματισμός. *Τέταρτον*, κρίσιμη σημασία για την εφαρμογή του BPR έχει η προτεινόμενη στη μελέτη αυτή ενιαία μέθοδος σε όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (επιχειρησιακή έρευνα, σχεδιασμός, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος αποτελεσμάτων, διορθωτικές παρεμβάσεις).

Αυτή, σε συνδυασμό με τη κατάλληλη διοίκηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα που θεμελιώνουν τη συλλογικότητα και το πνεύμα εποικοδομητικής συνεργασίας, αποτελούν την πεμπτουςία της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης ως σωρευτικής, δυναμικής, ανατροφοδοτικής διαδικασίας, σύμφωνα με την μέχρι τώρα ανάλυσή μας (κεφάλαια 1-5). Έτσι, μπορεί να επιτευχθεί η ολοκληρωμένη και επιτυχή αναμηχάνευση ολόκληρης της αλυσίδας προσφοράς των επιχειρηματικών μονάδων (Bartram Peter, 1997, σελ. 3). Ωστόσο, δεν θα πρέπει να υπάρξει εφησυχασμός, μέχρις ότου επιτευχθούν πράγματι οι στόχοι της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, καθότι αυτοί δεν εξυπηρετούνται μόνο με το θαυμασμό των τεχνικών της προσφοράς (Riggs David A. and Sharon L. Robbins, 1998, σελ. 7)³.

Το πραγματικό ερώτημα μπορεί να διατυπωθεί διπλά ως εξής: (α) είναι πράγματι εφικτός ο ριζικός επιχειρηματικός μετασχηματισμός από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και αν ναι (β) ποιος είναι ο «χαμένος κρίκος» της εφοδιαστικής αλυσίδας, με συγκεκριμένες επιχειρηματικές συνθήκες, ο οποίος παρεμποδίζει τα λανθάνοντα δυναμικά συγκριτικά πλεονεκτήματα να αξιοποιηθούν λόγω ανεπαρκούς τεχνογνωσίας και πώς μπορεί να επιτευχθεί αυτό;

Η απάντηση στα παραπάνω είναι το αντικείμενο ακριβώς του κεφαλαίου αυτού. Αφετηριακά, πάντως, σε ιστορικό περισκόπιο δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται ότι οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις είχαν κατορθώσει στο παρελθόν να ιδρυθούν και να διατηρήσουν την παρουσία τους επί μακρόν, με διαφορετικές συνθήκες. Ας δούμε λοιπόν απαρχής, όσο είναι δυνατόν να αποφύγουμε την επανάληψη, πώς έχει προσεγγιστεί το πρόβλημα του επιχειρηματικού μετασχηματισμού, με επικέντρωση εδώ στις ειδικές συνθήκες και περιορισμούς των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων : είναι καταγραπτέα η σημερινή κατάσταση της επιχείρησης και αντιπαραβάλλεται αυτή με το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον (κεφάλαιο 3), που συνοπτικά παρουσιάζεται στο σχήμα 10.1. Από αυτήν αναδύεται το πραγματικό πρόβλημα για τη συγκεκριμένη επιχείρηση και στη συνέχεια αναζητούνται οι κατάλληλοι τρόποι επίλυσής του. Συγκροτείται μια «ομάδα αλλαγής» με συνεργασία ατόμων διαφόρων ειδικοτήτων και κατά κανόνα επιλέγεται ένας εξωτερικός συνεργάτης για τεχνική υποστήριξη και συνάπτεται σχετική συμφωνία με αυτόν. Με στενή συνεργασία των δύο μερών συντάσσεται σχετική «μελέτη εφικτότητας» και καλείται η διοίκηση της επιχείρησης να

κάνει επιλογή της πιο αποτελεσματικής από τις προτεινόμενες λύσεις και να διατυπωθεί ένα ολοκληρωμένο «*επιχειρηματικό σχέδιο*», ως συνισταμένη των προτιμήσεων των επενδυτών (μετόχων), των περιορισμών σε πόρους, κτλ.

Κατά κανόνα, το περιεχόμενο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης περιλαμβάνει ριζική *οργανωτική ανασυγκρότηση* από τη συμβατική μορφή οργάνωσης, σε μια οργάνωση βάση *διαδικασιών* που είναι προσθετικές αξίας για τους πελάτες και εσόδων για την επιχείρηση. Συνήθης διάκριση των διαδικασιών είναι ανάμεσα σε στρατηγικές και μη στρατηγικές διαδικασίες και σε *βασικές και μη βασικές* διαδικασίες στην επιχείρηση (κεφάλαιο 1). Με συνθήκες «*ελλείμματος*» τεχνογνωσιακής υποδομής της επιχείρησης, η ριζική επιχειρηματική αναμηχάνευση υποβοηθείται επίσης με τη συλλογιστική του σχεδιασμού των *επιχειρηματικών έργων*, δεδομένου ότι υπάρχει ευρύτερη αντίληψη της έννοιας των έργων και διευκολύνεται η ενιαία μέθοδος από όλους τους εμπλεκόμενους με το έργο της αναμηχάνευσης.

Ο βασικός σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι: (α) η άρση των παρανοήσεων περί το σχεδιασμό και τις στρατηγικές των διαρθρωτικών βελτιώσεων για το έργο του ριζικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού και (β) η διατύπωση ενός στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου - πλαισίου (ΣΕΣΠ), το οποίο είναι δυνατόν να αποτελέσει βάση προσαρμογής σε διάφορα κατά περίπτωση επιχειρηματικά σενάρια.

Καθόσον η επιχειρηματική διοίκηση και τα επιχειρηματικά στελέχη δεν διαθέτουν επαρκή τεχνογνωσία στον επιχειρηματικό σχεδιασμό έργων και επειδή το έργο του ριζικού μετασχηματισμού αποτελεί μια χωρίς ίσως ιστορικό προηγούμενο «*πρόκληση*», η προσπάθεια αυτή περιέχει μία σύντομη βασική θεμελίωση του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού των Έργων (Project Business Planning). Διότι, η συλλογιστική του επιχειρηματικού ανασχεδιασμού δεν διαφοροποιείται βασικά από αυτήν του σχεδιασμού των έργων, η οποία δεν είναι εντελώς άγνωστη από διάφορες εμπειρίες σε επίπεδο επιχειρηματικού ή ακόμη και οικογενειακού προγραμματισμού και διοίκησης έργων.

ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ → ΑΝΑΓΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ

- ♦ Νέες συνθήκες σε συνδυασμό: συνεμφάνιση "προκλήσεων".
- ♦ Σήμερα: Ριζική αλλαγή "τοπίου" του επιχειρηματικού περιβάλλοντος:
 - Διεθνοποίηση αγορών και οικονομιών και ένταση του επιχειρηματικού ανταγωνισμού (μεταπολεμικές τάσεις απελευθέρωσης εμπορίου και κινητικότητας προϊόντων/ υπηρεσιών, κεφαλαίου, μεταρρύθμιση διεθνούς νομισματικού συστήματος, διεθνής οικονομική συνεργασία: ΓΚΑΤΤ, ΟΟΣΑ, ΔΝΤ, κτλ).
 - Δημιουργία ευρύτερων τελωνειακών, οικονομικών και νομισματικών ενώσεων (ΟΝΕ, κτλ).
 - Εμφάνιση Νέων Βιομηχανικών Χωρών.
 - Ολική αναπροσαρμογή οικονομικών πολιτικών (διαμόρφωση τιμών, δημιουργία υποδομής, κίνητρα επιχειρηματικών επενδύσεων, δικαιώματα εργασίας, ίδρυση και εγκατάσταση επιχειρηματικών μονάδων, μακροοικονομικές πολιτικές σταθεροποίησης των οικονομιών και δημιουργίας σταθερού επιχειρηματικού επενδυτικού κλίματος και κανόνων παιχνιδιού κτλ.).
 - Κατάρρευση συστήματος κεντρικού σχεδιασμού και διοίκησης.
- ♦ **Ραγδαία τεχνολογική πρόοδος** ("επανάσταση", "έκρηξη", κτλ.):
 - Αφετηρία τεχνολογικής "έκρηξης": τέρμα του Β' παγκοσμίου πολέμου.
 - Στροφή στις ανάγκες των πελατών, νοικοκυριών, επενδυτών, κτλ (σχετικά με το κόστος, τις τιμές, τις αναμενόμενες αποδόσεις, κτλ.).
 - Εμφάνιση και προσφορά νέων καταναλωτικών και επενδυτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
 - Δημιουργία νέων επαγγελματιών και ειδικοτήτων και εκτόπιση παλαιών.
 - Ανάλυση απαιτήσεων για τις απαραίτητες ειδικότητες (απαίτηση υψηλής εξειδίκευσης).
- ♦ **Γενικό πρόβλημα επιχειρηματικής προσαρμογής:**
 - Διαρθρωτικός χαρακτήρας (αλλαγή δομών λόγω νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογιών).
 - Ανάγκη ριζικής αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού της επιχείρησης (αναδιοργάνωση σε διαδικασίες που προσθέτουν αξία, μειώνουν το κόστος, αυξάνουν έσοδα και βελτιώνουν τις επιχειρηματικές επιδόσεις).
 - Συνεχής επαγγελματική κατάρτιση εργαζομένων και διοικητικών και τεχνικών στελεχών.

Σχήμα 10.1 – Ανάγκη Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

2. Ανάγκη σχεδιασμού του έργου

Η ειδοποιός διαφορά του έργου του επιχειρηματικού μετασχηματισμού είναι ότι αυτό περιλαμβάνει πολλά επιμέρους έργα και επομένως είναι «*έργο των έργων*» και δεν έχει το συνήθη κύκλο εκτέλεσης και αποπεράτωσης των έργων, λόγω της συνεχόμενης αλλαγής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της τεχνολογίας. Από εκεί αρχίζει μια σειρά από προβλήματα προς αντιμετώπιση:

- ♦ Πρώτο και κύριο είναι η καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης και ο ορθός και όσο το δυνατόν ακριβής εντοπισμός του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των τεχνολογιών (Σχήμα 10.1).
- ♦ Οι μελλοντικές αλλαγές στο τοπίο επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις τεχνολογίες είναι κατά βάση άγνωστες και κατά συνέπεια το έργο του επιχειρηματικού σχεδιασμού συνοδεύεται με σχετικά υψηλούς κινδύνους. Έτσι, χρειάζεται να εντοπιστούν προσεκτικά οι απαιτήσεις προσαρμογής στα νέα δεδομένα με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξατομίκευση και ακρίβεια. Διότι, η αβεβαιότητα και οι κίνδυνοι είναι εξαιρετικά μεγάλοι μέσα σ' ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, που είναι γνωστές μόνο οι γενικότερες τάσεις του και παραμένουν άγνωστες η στάση και οι πρωτοβουλίες των ανταγωνιστών της επιχείρησης.
- ♦ Με τη βαθμιαία *συνειδητοποίηση* του εντελώς νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, έχει παύσει να θεωρείται δίλημμα αν είναι ή όχι απαραίτητη η ριζική επιχειρηματική αναμηχάνευση και η διαφοροποίηση απόψεων περιορίζεται σήμερα στη μέθοδο και στις τεχνικές που είναι πιο κατάλληλες, σε όρους οργάνωσης και διαχείρισης των επιχειρηματικών πόρων για την αποτελεσματική εφαρμογή της.
- ♦ Το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης απαιτεί χρόνο, έχει σημαντικό κόστος και συνοδεύεται με κινδύνους μη αποδοτικής χρήσης των πόρων και καταστρεπτικές ίσως επιπτώσεις σε περίπτωση μη σωστών εξ αρχής επιλογών.
- ♦ Στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή σχεδίων επιχειρηματικών έργων *διαρθρωτικού χαρακτήρα* για την επιχείρηση, ανακύπτουν όχι σπάνια σημαντικά *αντιτιθέμενες*

θέσεις και αντιθέσεις (conflicts), που μπορούν να ξεπεραστούν με διεύρυνση του χρονικού ορίζοντα και δημιουργία νέου κλίματος με όραμα και προοπτική από την επιχειρηματική διοίκηση και ηγεσία, λαμβανομένων υπόψη των τεχνολογικών και των κοινωνικών συνθηκών της εποχής. Βοηθητική σ' αυτό είναι η μέθοδος του λεγόμενου «μάνατζμεντ των αντιθέσεων» (conflicts management) και του «μάνατζμεντ της αλλαγής» (change management), ειδικότερα μέσω αποκατάστασης κλίματος αξιοπιστίας και οράματος για τη ριζική επιχειρηματική αναμηχάνευση (βλέπε κεφάλαιο 5, τμήμα 11.2 και επίσης Manganelli Raymond L., Mark M. Klein, 1994, σελ. 32, 40, 43, 67-74, 181-86, 266-7, 278).

♦ Η ευαισθητοποίηση και η λήψη αποφάσεων από το επιχειρηματικό μάνατζμεντ για την εκτέλεση έργων συνοδεύεται και εδραιώνεται στη *βασική ανάλυση κόστους-οφέλους* (cost-benefit analysis) και κόστους ευκαιρίας (opportunity cost)⁴. Επίσης, χρήσιμος είναι ο εξ αρχής σε γενικές γραμμές προϋπολογισμός (budgeting) του κόστους του έργου, σε συνδυασμό με μια εκτίμηση των αναμενόμενων ωφελειών που θα το καταστήσουν αποτελεσματικό (cost effective)⁵.

♦ Η κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) για το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης λόγω *πίεσης χρόνου* και συνήθως μη εσωτερικής διοικητικής επάρκειας, μπορεί να οδηγήσει σε εσπευσμένες αποφάσεις και επιλογές, που πιθανόν να μην είναι ρεαλιστικές. Γενικότερα, οι μη σωστές επιλογές και η *αποτυχία* στην εφαρμογή του BPR συναρτώνται με *ανεπαρκή σχεδιασμό* και *προετοιμασία* του έργου, με επιπτώσεις στην υλοποίηση και στη διαχείριση των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση.

Κατά συνέπεια των παραπάνω, συνιστάται σχεδιασμός του επιχειρηματικού μετασχηματισμού ως έργου και επαρκούς προετοιμασίας θεμελίωσης της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής⁶, με επιλογή ενιαίας μεθόδου δράσης και βέλτιστου συνδυασμού των στοιχείων του *χρόνου*, του *κόστους* και της *ποιότητας*, για το σκοπό της διαρκούς βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρηματικών επιδόσεων και της θέσης της επιχείρησης στην αγορά (Σχήμα 10.2).



Σχήμα 10.2 –
Παράμετροι
αποτελεσματικότητας
έργου επιχειρηματικής
αναμηχάνευσης

Το πρόβλημα δεν είναι ανυπέρβλητο, αρκεί να εντοπιστεί προσεκτικά εξ αρχής κατά πόσον είναι εφικτή η ανταπόκριση στις νέες απαιτήσεις με επιχειρησιακή έρευνα και σχεδιασμό με τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης. Ιδιαίτερα, οι απαιτήσεις αυτές βρίσκονται κατά κανόνα πέρα από τα όρια των δυνατοτήτων των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Αυτό, εν τούτοις, δεν αλλάζει ριζικά την πεμπτουσία της αναμηχάνευσης ως ενδοεπιχειρησιακής διαδικασίας. Με βάση τα πραγματικά δεδομένα, απλά αναβαθμίζεται ο ρόλος της τεχνικής ποιοτικής συμβουλευτικής υποστήριξης έξωθεν (outsourcing), μέσω σωστής επιλογής μακροπρόθεσμων συνεργασιών, σε εναρμόνιση με το χαρακτήρα της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Αυτή μπορεί να εκληφθεί ως μια *μη βασική διαδικασία* της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης που εντάσσεται στη συλλογιστική του BPR και σηματοδοτείται με μείωση του κόστους συντονισμού (coordinating cost) και μάλιστα όσο αντίθετα αυξάνει το κόστος της αναβλητικότητας (delaying cost) [Carr Nicholas G., 1999].

3. Βάσεις σύγχρονης αναμηχάνευσης

Με τη συνειδητοποίηση των αναγκών και των εσωτερικών δυνατοτήτων της επιχείρησης, έχει συντελεστεί σημαντική πρόοδος στη σωστή θεμελίωση του προβλήματος του επιχειρηματικού μετασχηματισμού. Από εκεί και πέρα, ακολουθεί η αναζήτηση της απαραίτητης τεχνικής υποστήριξης των επιχειρηματικών

προσπαθειών διαρθρωτικής προσαρμογής στις νέες απαιτήσεις της διεθνοποίησης των αγορών.

Η αναζήτηση αυτή εδράζεται επιγραμματικά με τη διατύπωση ότι τα επιτυχή έργα προϋποθέτουν μελέτη και σχεδιασμό. Ακόμη πιο εξειδικευμένοι ορισμένοι δίνουν ειδική έμφαση και θεωρούν απαραίτητο το λεγόμενο *στρατηγικό επιχειρηματικό σχεδιασμό* (strategic business planning), με βάση το περιβάλλον *αβεβαιότητας* και την ανάγκη προσεκτικής αποσαφήνισης της κατεύθυνσης δράσης της επιχείρησης και ανάπτυξης των μέσων για την πραγμάτωση των συγκεκριμένων στόχων της.

Ένα επιχειρηματικό πάντως σχέδιο ορίζεται, στα πλαίσια αυτά, με τρόπο που να περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία : γιατί (why) - τι (what) - πώς (how) - ποιος (who) - πότε (when). Ειδικότερα, στα πλαίσια της συνεργασίας που έχει ήδη επιλεγεί από τη διοίκηση της επιχείρησης, διατυπώνεται προσεκτικά μια σειρά ερωτημάτων όπως ενδεικτικά τα παρακάτω:

- ♦ Ποιες ενέργειες (δράσεις) είναι απαραίτητες;
- ♦ Πότε είναι απαραίτητο να γίνει έναρξη και αποπεράτωση κάθε δράσης;
- ♦ Πόσο θα διαρκέσει η υλοποίηση ολόκληρου του έργου;
- ♦ Ποιος φορέας θα υλοποιήσει κάθε ενέργεια;
- ♦ Ποιος εξοπλισμός είναι απαραίτητος και ποιες είναι οι απαιτήσεις σε τεχνικό και διοικητικό δυναμικό;

Η αναζήτηση ορθών απαντήσεων στο καθένα από τα παραπάνω ερωτήματα γίνεται συλλογικά και καθοδηγείται με τη συνδυασμένη χρήση των κριτηρίων: κόστους-χρόνου-ποιότητας και αποτελεσματικότητας, όπως προαναφέρθηκε.

Η προετοιμασία ιδιαίτερα του σύνθετου έργου του επιχειρηματικού μετασχηματισμού, έχει κινητήρια δύναμη *οραματισμό* (vission), *πίστη* (faith), *υπομονή και επιμονή* (courage) στην επίδιωξη αντιμετώπισης των «προκλήσεων» και των κινδύνων (risks) που συνοδεύουν αυτή την επίδιωξη. Πολλά παραδοσιακά στελέχη (managers) είναι διστακτικά να αναλάβουν κινδύνους, παραμένουν προσκολλημένα και επαναπαύονται στην άνεση προηγούμενων καταστάσεων και αποφεύγουν την ενδοσκόπηση, τόσο καταφανώς που να προκαλούν δυσφορία όχι

μόνο στους πελάτες αλλά και σε μέρος του προσωπικού.

Γενικό χαρακτηριστικό του προβληματισμού του επιχειρηματικού σχεδιασμού, σαν εργαλείου αναδιάρθρωσης και προσαρμογής στις απαιτήσεις του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, είναι το ότι «χωρίς πόνο δεν υπάρχουν οφέλη» (Soumitra Dutta and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 307). Άλλο θέμα είναι το αν ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του ριζικού μετασχηματισμού είναι εφικτός και μπορεί να αναληφθεί συνολικά από το υπάρχον μάνατζμεντ και τους πόρους που διαθέτει μια συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η παραδοχή από το μάνατζμεντ ότι αυτό δεν είναι δυνατόν να ανταποκριθεί αυτοτελώς στις νέες συνθήκες με την επιτυχία που είχε στο παρελθόν με διαφορετικές συνθήκες, αποτελεί μια καλή αφετηρία σαν βάση προσέγγισης του επιχειρηματικού σχεδιασμού, που εναρμονίζεται με το λεγόμενο «μάνατζμεντ της αλλαγής» και τη δημιουργία *σύγχρονης νοοτροπίας και επιχειρηματικής κουλτούρας* (business culture), για γενικότερη προσαρμογή στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού σχεδιασμού αναδιάρθρωσης και προσαρμογής.

Το τι είναι ακριβώς επιχειρηματικός σχεδιασμός και τι δεν είναι, φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (10.3). Κι' αυτό διότι, από τη μακρά χρήση των όρων δημιουργείται συχνά παρανόηση ότι μας είναι εκ των προτέρων επαρκώς γνωστοί. Ωστόσο, με την μέθοδο της «μηδενικής αφετηρίας» που έχει υιοθετηθεί στην παρούσα μελέτη, τίθεται σε επιστημονική δοκιμασία το κάθε τι και κάθε υπόθεση, σε αντιπαράθεση με τις πραγματικές συνθήκες, προκειμένου να εντοπιστεί και να αντιμετωπιστεί σωστά το πρόβλημα σε επίπεδο συγκεκριμένης επιχείρησης (μέθοδος προσέγγισης επιχειρηματικής αναμηχάνευσης κατά περίπτωση).

4. Φάσεις επιχειρηματικής αναμηχάνευσης

Τα έργα που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις στοχεύουν εξ αντικείμενου στην προσαρμογή της επιχείρησης στην αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (αύξηση της ζήτησης, ένταση του ανταγωνισμού, επέκταση, νέες ποιοτικές απαιτήσεις πελατών, εισαγωγή νέων τεχνολογιών, κτλ). Αυτά εμπίπτουν στη βασική

αποστολή του επιχειρηματικού μάντζμεντ και προϋποθέτουν οπωσδήποτε προσεκτικό σχεδιασμό τους. Υπό τις σημερινές συνθήκες, το έργο της επιχειρηματικής προσαρμογής έχει να αντιμετωπίσει ριζική αλλαγή στο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Επιχειρησιακός Σχεδιασμός είναι:

- ♦ Η ακριβής εξατομίκευση της πραγματικής κατάστασης σε σχέση με τις απαιτήσεις του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (εντοπισμός προβλήματος).
- ♦ Η ανάλυση των νέων δεδομένων και η διατύπωση μελλοντικών προοπτικών (επιχειρησιακή έρευνα, ανάλυση αγοράς, απαιτήσεις τεχνολογίας, κτλ.).
- ♦ Ο εντοπισμός ειδικών πλεονεκτημάτων, κτλ (καλύτερη αντίληψη και αυτογνωσία).
- ♦ Η εκτίμηση των δυνατοτήτων και των βασικών περιορισμών προσαρμογής, επαγγελματικός και επιχειρηματικός (ανα)προσανατολισμός (διαθέσιμοι πόροι, οραματισμός, διάθεση ανάληψης κινδύνων, επιλογή σωστών συνεργασιών, κτλ.)
- ♦ Η συλλογή και λεπτομερής επεξεργασία στοιχείων και πληροφοριών και η κατάρτιση και διατύπωση μια μελέτης εφικτότητας και βάση αυτής ενός περιεκτικού και αξιόπιστου επιχειρηματικού σχεδίου, με σαφή ιεράρχηση στόχων και του τρόπου προσαρμογής στα νέα δεδομένα και στις διαγραφόμενες προοπτικές (ακριβής εκτίμηση περιορισμών και τρόπων υπέρβασής τους).
- ♦ Η επαρκής (ανα)στελέχωση βάση των αναγκών του σχεδίου επιχειρηματικής προσαρμογής, με κριτήρια το επίπεδο εξειδίκευσης, πείρας και συνεργασιμότητας (αντίληψη, ευελιξία και αφομοίωση βάσιμης κριτικής).
- ♦ Ο χρονοπρογραμματισμός υλοποίησης και η εγκατάσταση συστήματος συνεχούς εσωτερικής παρακολούθησης και ελέγχου εξέλιξης των εργασιών και έγκαιρης λήψης διορθωτικών μέτρων.

Επιχειρησιακός Σχεδιασμός δεν είναι :

- ♦ Η σύνταξη εκθέσεων προσανατολισμένων μόνο στις προδιαγραφές των αρμόδιων αρχών (χορήγηση αδειών σκοπιμότητας, χρηματοδοτικών δυνατοτήτων, κτλ), χωρίς επαρκή σύνδεση με τις πραγματικές απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις διαγραφόμενες μακροπρόθεσμες προοπτικές.
- ♦ Η μη πιστοποίηση και λήψη υπόψη τυχόν αναγνωρισμένης λίστας (registered list) ειδικών γραφείων επιχειρησιακής έρευνας και συμβούλων σχεδιασμού και επαγγελματικής κατάρτισης.
- ♦ Το «έλλειμμα» ανεξαρτησίας της διοικητικής και εποπτικής λειτουργίας δημόσιων φορέων (επικάλυψη ελέγχοντος - ελεγχόμενου, ανεπάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης και των κριτηρίων χορηγήσεων αδειών σκοπιμότητας, κτλ.).
- ♦ Η απουσία σταθερών και ενιαίων κανόνων, στρατηγικής και διαφάνειας διαδικασιών ανάθεσης δημοσίων έργων και κρατικών προμηθειών.
- ♦ Η αποσπασματική αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων αφότου αυτή καταστεί αναπόφευκτη με μη συνεχόμενες ενέργειες, αντί της συνολικής αντιμετώπισης και κατά το δυνατόν πρόληψής τους.

Σχήμα 10.3 - Περιεχόμενο του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Η εφαρμογή οποιασδήποτε επιχειρησιακής στρατηγικής έχει αφετηρία και βάση την **ευαισθητοποίηση** (awareness) του επιχειρηματικού μάντζμεντ στα νέα δεδομένα και απαιτήσεις. Αυτή είναι δυνατόν να υποβοηθηθεί μέσω *υπεύθυνης εξωτερικής ενημέρωσης* «εκ των άνω», με συνεργασία των κρατικών ΜΜΕ, των επιμελητηρίων κλπ., συλλογικών επιχειρηματικών φορέων, χρησιμοποίησης ειδικών συμβούλων επιχειρήσεων, πανεπιστημιακών, κτλ. (συνδυασμένη ενημερωτική διαδικασία). Αυτό βοηθάει την επιχειρηματική διοίκηση να αντιληφθεί την ύπαρξη του επιχειρηματικού προβλήματος (realization) σε ευρεία έννοια και την ανάγκη δραστηριοποίησης της για την επίλυση του.

Ακολουθεί στη συνέχεια η σύσταση «**ομάδας αλλαγής**» και η συμπληρωματική «**τεχνική υποστήριξη**», βάση επιλογής ως **εξωτερικών συνεργατών** κατάλληλων συμβουλευτικών φορέων με τεκμηριωμένη εξειδίκευση και πείρα στο έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Σημειωτέον ότι η εξωτερική «τεχνική υποστήριξη» έχει επικρατήσει σε διεθνές επίπεδο, με σχετική υστέρηση σε χώρες όπου το κράτος, με την ευρεία έννοια του "δημόσιου τομέα", συνεχίζει να έχει άμεση ανάμιξη και διαφορική μεταχείριση στην παραγωγή υπηρεσιών, με ελλειμματική χρηματοδότηση από τον κρατικό προϋπολογισμό, φορολογία και εντεύθεν επιβάρυνση του κοινωνικού συνόλου.

Ο εντοπισμός του **πραγματικού προβλήματος** της επιχείρησης αποτελεί πάντως βασικά ευθύνη της διοίκησης της επιχείρησης. Η επαρκής κατανόησή του, που σύμφωνα με γνωστή ρήση «είναι η μισή λύση», παρεμποδίζεται και είναι πολλές φορές δύσκολο να αποκαλυφτεί σε επίπεδο καθημερινότητας μέσα στην επιχείρηση, λόγω φόρτου τρεχουσών εργασιών, ανεπάρκειας τεχνογνωσίας και πείρας και προσκόλλησης στην υφιστάμενη κατάσταση. Η εξωτερική βοήθεια και ο κατάλληλος εξωτερικός σύμβουλος είναι κατά κανόνα πιο αντικειμενικός, βλέπει καθαρότερα «το δάσος παρά τα δέντρα» και δεν επηρεάζεται από ενδοεπιχειρησιακούς παράγοντες στο σωστό εντοπισμό του προβλήματος και στην ανάλυση του τρόπου αποτελεσματικής επίλυσής του.

Το επόμενο στάδιο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης θα στηριχθεί σε **ανάλυση της αγοράς**, των τάσεων, των κινήσεων των ανταγωνιστών, των

τεχνολογικών καινοτομιών και εξελίξεων και παράλληλα των νέων δυνατοτήτων και των ευκαιριών που αναδεικνύονται.

Η απόκτηση στρατηγικής σκέψης (strategic thinking) σχετικά με τη φύση του νέου επιχειρηματικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος και τις απαιτήσεις της αγοράς, είναι αναγκαία για τη δημιουργία προοπτικής και οράματος στους μετόχους, στα επιχειρηματικά στελέχη και κινήτρων στους εργαζόμενους για τη συλλογική προσπάθεια αναζωογόνησης της επιχείρησης και ανόδου της κερδοφορίας της. Το όραμα και η στρατηγική σκέψη μετουσιώνεται σε **ρεαλιστικούς στόχους**. Η αναβάθμιση λοιπόν των επιχειρηματικών στόχων, αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα χαραχθεί η νέα στρατηγική προσαρμογής της επιχείρησης.

Ο σωστός εντοπισμός του πραγματικού προβλήματος που καλείται η επιχείρηση να επιλύσει και η ανάλυση βάση του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και επεξεργασίας και διατύπωσης εναλλακτικών σεναρίων επιχειρηματικής δράσης, συνθέτουν πιο συγκεκριμένα τη λεγόμενη **Μελέτη Εφικτότητας (Feasibility Study)**, με στόχους και υπολογισμό του κόστους και των ωφελειών που αναμένονται από καθένα σενάριο. Η κύρια διαφοροποίηση στο έργο της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης είναι η κατά κανόνα εξ αρχής απαραίτητη συνεργασία της Ομάδας Αλλαγής με τους εξωτερικούς συμβούλους που θα επιλεγούν για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, για το σωστό εντοπισμό του πραγματικού προβλήματος ιδιαίτερα της Μικρομεσαίας Επιχείρησης.

Η επιλογή του καταλληλότερου σεναρίου από τη διοίκηση και τους μετόχους της επιχείρησης και η κατάρτιση ενός **Επιχειρηματικού Σχεδίου Αλλαγής (Change Business Plan)**, υποδεικνύει πιο συγκεκριμένα τον τρόπο με τον οποίο το επιχειρηματικό μάντζμεντ καλείται να υλοποιήσει τους στόχους των μετόχων και της διοίκησης, με αναλυτική περιγραφή των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν, ποσοτικοποίηση των στόχων, των μέσων, του κόστους και του αναμενόμενου οφέλους, κατάρτιση χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης του έργου, περιγραφή του μηχανισμού οργάνωσης, συντονισμού, παρακολούθησης, εποπτείας, αξιολόγησης και ελέγχου.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αλλαγής περνώντας τη διαδικασία έγκρισης από τους

μετόχους, αποσαφηνίζεται σε κάθε λεπτομέρεια, ανασυντάσσεται και γενικότερα επαναθεωρείται και αναπροσαρμόζεται για τη διασφάλιση της επιτυχίας του έργου, ως «μελέτη εφαρμογής». Ειδικότερα, συντάσσονται εκθέσεις κατά περίπτωση με διάφορους αποδέκτες (αναπτυξιακές αρχές, πιστωτικά ιδρύματα, ενημερωτικό δελτίο στην περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου με δημόσια εγγραφή, κτλ).

Το **σχήμα 10.4** που ακολουθεί, διευκολύνει την αντίληψη της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης ως δυναμικής διαδικασίας, από το στάδιο της ευαισθητοποίησης του επιχειρηματικού μάντζμεντ, μέχρι και την επιλογή του επιχειρηματικού σχεδίου (από τη διοίκηση της επιχείρησης).

Με τη χάραξη **νέας επιχειρηματικής στρατηγικής**, συνειδητοποιούνται πληρέστερα οι πραγματικές δυσκολίες που έχει να αντιμετωπίσει η εφαρμογή της. Το κυριότερο πρόβλημα που επισημαίνεται ότι αντιμετωπίζει η **διαχείριση της αλλαγής** (*managing change*), είναι βασικά ο ανθρώπινος παράγοντας. Διότι, η νέα επιχειρηματική στρατηγική συμπεριλαμβάνει ανάλογες τροποποιήσεις και αναπροσαρμογές στα πρότυπα της **ανθρώπινης συμπεριφοράς** (*behavioral change*). Εδώ υποστηρίζεται ότι βρίσκεται η δυσκολότερη ίσως "πρόκληση" στο στρατηγικό μάντζμεντ της αλλαγής, δηλαδή *η ικανότητα να συνδυάσει και να συντονίσει πολύπλοκες ιδέες σε ότι αφορά στο μέλλον της επιχείρησης, με ταυτόχρονες ριζικές αναπροσαρμογές συμπεριφοράς των εργαζομένων και των διοικητικών και τεχνικών στελεχών.*

Ένα επιπλέον πρόβλημα της διαδικασίας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, είναι ότι μπροστά στην πολυπλοκότητα του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να αποφεύγεται η καταφυγή σε **απλοποιημένα υποδείγματα της πραγματικότητας** (*simple models of reality*). Διότι, αυτά στηρίζονται στη συμβατική μεθοδολογία που ίσως δεν εναρμονίζεται με την επίλυση προβλημάτων υπό μεταβαλλόμενες συνθήκες, καθότι εισάγουν υποθέσεις και αντίστοιχους περιορισμούς, που μπορεί να απέχουν σημαντικά από την πραγματικότητα.

ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1. Ευαισθητοποίηση της διοίκησης της επιχείρησης (ενημέρωση και κατάρτιση μέσω συνεργασίας των κρατικών ΜΜΕ, των επιμελητηρίων κλπ., συλλογικών επιχειρηματικών φορέων, χρησιμοποίησης ειδικών συμβούλων επιχειρήσεων, πανεπιστημιακών, κτλ).
2. Αντίληψη (realization) ύπαρξης σοβαρού προβλήματος.
3. Σύσταση ομάδας αλλαγής και επιλογή εξωτερικών συνεργατών με τεκμηριωμένη ποιοτική εξειδίκευση και πείρα στο έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.
4. Εξατομίκευση - ανάλυση πραγματικών κατά περίπτωση καταστάσεων - Εντοπισμός του επιχειρηματικού προβλήματος.
5. Ανάλυση αγοράς - επιχειρηματικού περιβάλλοντος - ευκαιριών - τάσεων - τεχνολογικής εξέλιξης.
6. Απόκτηση στρατηγικής σκέψης: οραματισμός, χάραξη νέας στρατηγικής- αναβάθμιση επιχειρηματικών στόχων.
7. Κατάρτιση Μελέτης Εφικτότητας- Εναλλακτικά σενάρια επιχειρηματικής δράσης- στόχοι - κόστος/ωφέλειες.
8. Επιλογή σεναρίου δράσης από τη διοίκηση και κατάρτιση πρώτου Επιχειρησιακού Σχεδίου Αλλαγής: ποσοτικοποίηση προτεραιοτήτων - εκτίμηση απαραίτητων εισροών - διαδικασία εκτέλεσης έργου, χρονοπρογραμματισμός, μηχανισμός οργάνωσης, συντονισμού, παρακολούθησης, εποπτείας, αξιολόγησης και ελέγχου.
9. Σύνταξη ειδικών μελετών εφαρμογής κατά διαδικασία της αναμηχάνευσης - Επαναθεώρηση του Σχεδίου: βάση των ειδικών μελετών εφαρμογής.
10. Σύνταξη ειδικών εκθέσεων για διάφορους αποδέκτες: χρηματοδότες, οικονομικές αρχές, κτλ.

Σχήμα 10.4 – Στάδια επιχειρηματικής αναμηχάνευσης

Η συλλογική προσπάθεια που χρειάζεται για την αποκάλυψη του πραγματικού προβλήματος της επιχείρησης και ιχνηλάτηση της αποτελεσματικής επίλυσής του, με θεμελίωση νέων βάσεων θετικής μακροπρόθεσμης συνεργασίας, έχει πολλαπλασιαστικά **συνεργικά αποτελέσματα** (synergy effects). Έτσι, στα πλαίσια της υψηλής εξειδίκευσης και του ραγδαία μετεξελισσόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος σήμερα, το πρόβλημα του επιχειρηματικού μετασχηματισμού

αντιμετωπίζεται συλλογικά, με ολική μετατροπή του πλέγματος των αντιθετικών σχέσεων που έχουν διαμορφωθεί στο παρελθόν, σε *συνεργατικό πλαίσιο* (με εργαζόμενους, τεχνικά και διοικητικά στελέχη, προμηθευτές, πελάτες, κτλ) και με την έννοια του **συναγωνισμού** (co-mpetition από τη σύντμηση των αγγλικών όρων collaboration και competition). Ειδικότερα, η επιχειρηματική αναμηχάνευση και η αλλαγή επιχειρηματικής στρατηγικής με τις σημερινές συνθήκες, δεν σημαίνει απλά νέες και διαφορετικές ιδέες, αλλά πολύ περισσότερο **ριζικές αλλαγές συμπεριφοράς** μέχρι τις βασικές πεποιθήσεις, ιδέες και συλλογικότητα (αυτό που στην ελληνική αποδίδεται χαρακτηριστικά με την έκφραση "να γίνουμε άλλοι άνθρωποι").

Η επιχειρηματική αναμηχάνευση θεμελιώνεται σε ένα νέο τρόπο συλλογικής εργασίας και νέο σύστημα «ολιστικής δικτύωσης», που εκφράζεται συχνά, όπως είπαμε, με τον όρο **πραγματική δυνητική επιχείρηση** (virtual company). Η λειτουργία του νέου συστήματος, λόγω των απαιτήσεων συνεχούς παρακολούθησης και συντονισμού, στηρίζεται στην εγκατάσταση ενός νέου **συστήματος διοικητικής ενημέρωσης** (management information system). Αυτό αποβλέπει στη διασφάλιση οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας, μ' άλλα λόγια "από μέσα και απέξω", με ένα δίκτυο συνεχούς ροής πληροφοριών από τα διάφορα τμήματα και από διάφορες εξωτερικές πηγές και κανάλια πληροφοριών, προς τη διοίκηση. Η συστηματική εισροή και η ενδιάμεση, βάση προγράμματος, κατάλληλη επεξεργασία πληροφοριών (data configuration), παρέχει στη διοίκηση την απαραίτητη ροή πληροφοριών για τη συνεχή παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου, προκειμένου αυτή να προβαίνει έγκαιρα, σε «πραγματικό χρόνο», στις απαραίτητες διορθωτικές παρεμβάσεις και αναπροσαρμογές.

5. Χρονοπρογραμματισμός έργου αναμηχάνευσης

Όπως είδαμε ήδη, βασικό στοιχείο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης αποτελεί η χρονική διάσταση της εφαρμογής του. Διότι, γενικό χαρακτηριστικό των συμβατικών έργων είναι ότι αυτά έχουν ένα κύκλο ζωής, με διάφορες φάσεις, μέχρι την πλήρη αποπεράτωσή τους. Η διαφοροποίηση του «έργου» της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης από το τυπικό πρότυπο των έργων δεν αφορά τη διάκριση σε

φάσεις και τον τρόπο μέτρησης της προσπάθειας (effort), που είναι συνήθως σε εργατοώρες, εργατοήμερες, χρηματικά μεγέθη, κτλ. Το τυπικό προφίλ των έργων δείχνει τη βαθμιαία αύξηση της προσπάθειας, αρχίζοντας από χαμηλά και φθάνοντας σε μια ανώτατη κλίμακα, οπότε αυτή μειώνεται μέχρι τη συμπλήρωση και την αποπεράτωση (PERT, CAMP, CPM, Gantt, κτλ.) (σχήμα 10.5)

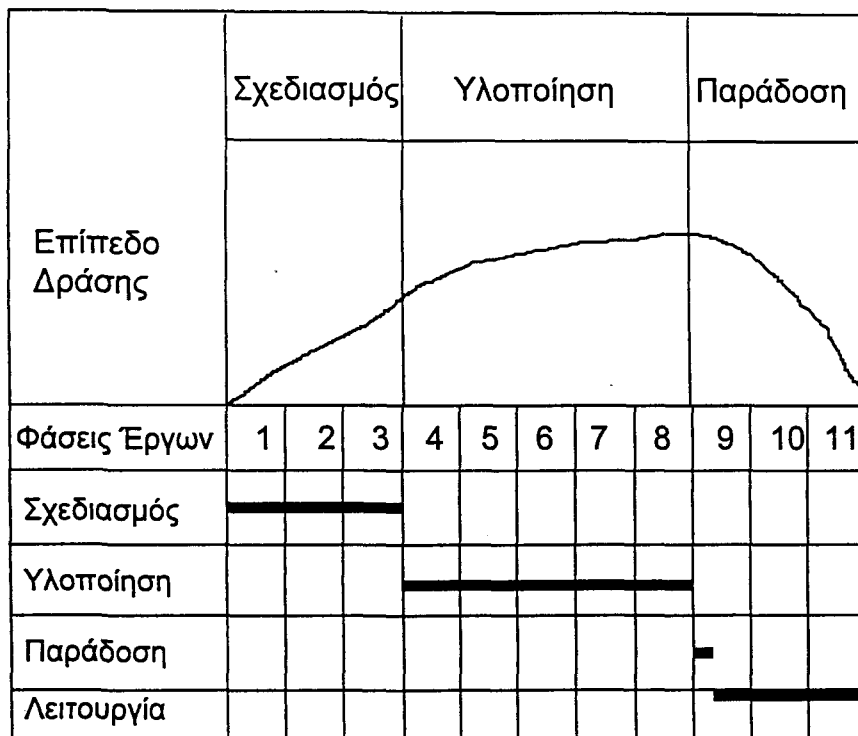
Επισημαίνεται βεβαίως, ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση φάσεων ανάμεσα σε διάφορα έργα, ανάλογα με τη φύση, το αντικείμενο τους, τις συνθήκες των αγορών, κτλ. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που εξατομικεύουν κάθε φάση ενός συμβατικού έργου είναι τα κύρια προβλήματα, οι κύριες δράσεις, οι βασικοί περιοριστικοί παράγοντες, οι αποφάσεις και τα κύρια σημεία κάθε φάσης. Η διαφοροποίηση των επιμέρους φάσεων του «έργου» της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης από το τυπικό πρότυπο, εκφράζεται στο περιεχόμενο των ενεργειών και τη σχετική διάρκεια κάθε φάσης. Ειδικότερα, στην περίπτωση εξειδικευμένων έργων που αφορούν προϊόντα/υπηρεσίες με συνθήκες ανταγωνιστικών αγορών, ο σχεδιασμός προϋποθέτει μια Μελέτη Εφικτότητας, συμπεριλαμβανομένης και μιας ολοκληρωμένης έρευνας αγοράς (market research). Αυτό συχνά δεν θεωρείται τόσο απαραίτητο σε σχέδια κατασκευών με έντονα χωροταξικά στοιχεία (π.χ. κατασκευές κατοικιών), όσο σε έργα που σχετίζονται στενά με νέες υψηλές τεχνολογίες αιχμής (high technology projects), όπου το επίπεδο κατάρτισης (training) τεχνικών και διοικητικών στελεχών έχει κρίσιμη σπουδαιότητα σε ολόκληρη τη φάση της υλοποίησης του έργου, ακόμη και μετά την αποπεράτωση, την παράδοση και την λειτουργία του έργου.

Αναφέρεται ακόμη εδώ ότι ο λεπτομερειακός χρονοπρογραμματισμός και η κατάρτιση σαφούς παραστατικού, λεπτομερειακού και ολοκληρωμένου χρονοδιαγράμματος για κάθε δράση ενός έργου, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή εκτέλεση του και την αποφυγή υπερβάσεων σε όρους, χρόνου, κόστους, ποιοτικής υποβάθμισης, κοκ.

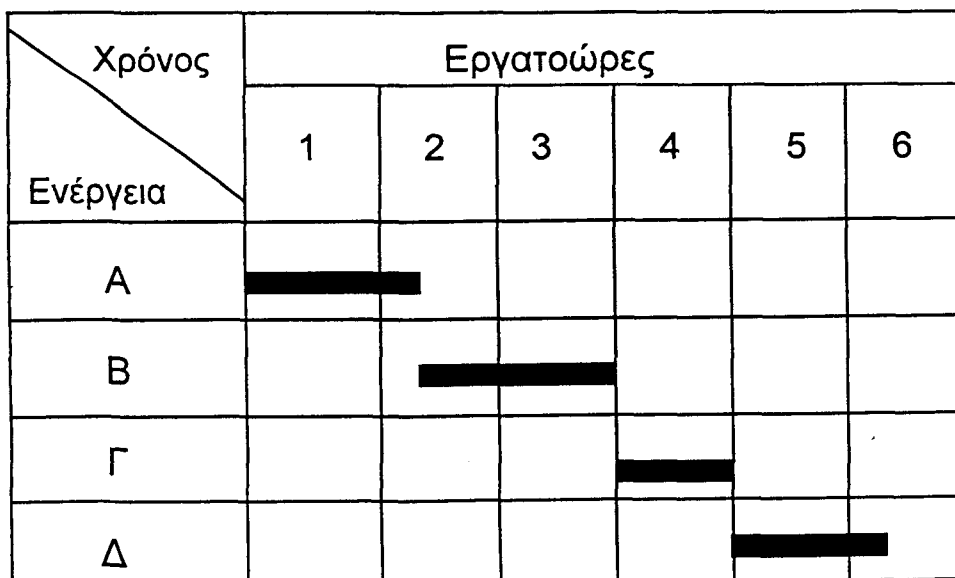
Οι εν τω μεταξύ εξελίξεις της τεχνολογίας ή/και της νομοθεσίας μπορεί να ασκήσουν σημαντικές επιδράσεις στο περιεχόμενο και τη διάρκεια μιας φάσης ενός έργου. Π.χ., η επιβολή πρόσθετων περιοριστικών παραγόντων, με τη μορφή

προδιαγραφών της νομοθεσίας για την προστασία του περιβάλλοντος, κτλ, είναι δυνατόν να μεταβάλλουν τη διάρκεια ορισμένων φάσεων, ακόμη και έργων υπό κατασκευή. Παρόμοια, μια τυχόν σοβαρή απρόβλεπτη τεχνολογική καινοτομία, μπορεί να αποφέρει οικονομική απαξίωση του έργου, προτού ακόμη αποπερατωθεί.

Χρονοπρογραμματισμός έργου



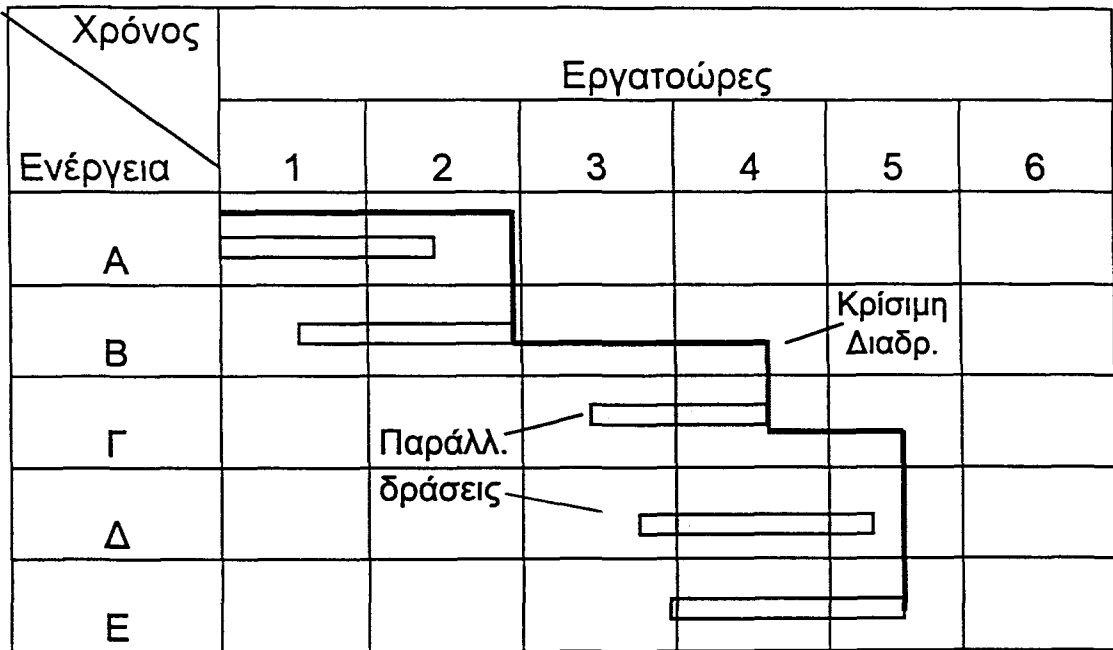
Εκτίμηση χρόνου έργου (Διάγραμμα Gantt)



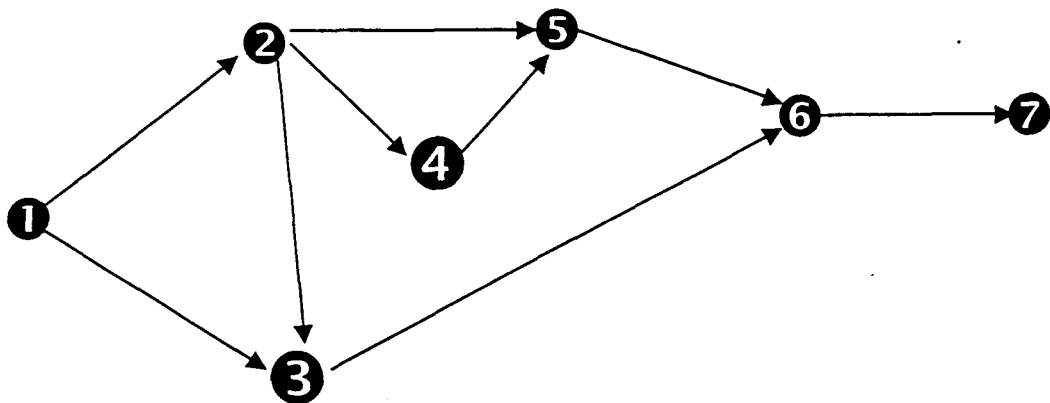
Σχήμα 10.5 - Χρονοδιάγραμμα έργου

Το πρόβλημα πολυπλοκοποιείται επίσης κατά το σχεδιασμό και κατά την κατασκευή ενός έργου, στην περίπτωση συνεκτέλεσης διαφόρων έργων ή δράσεων, εμφάνισης διαχρονικής αλληλεπίδρασης (interactive/feedback) και χρονικής επικάλυψης μεταξύ τους, κτλ. (σχήματα 10.6 και 10.7, παράλληλες ενέργειες).

Περίπτωση επικαλυπτόμενων διαδικασιών



Σχήμα 10.6 - Χρονοδιάγραμμα Κρίσιμης Διαδρομής (CPM)



Σχήμα 10.7 - Συνεκτελούμενες Δραστηριότητες Έργων

Για την εντεύθεν διασφάλιση της ομαλής και απρόσκοπτης εκτέλεσης στις περιπτώσεις πιο πολύπλοκων έργων, γίνεται περαιτέρω διάσπαση σε φάσεις που μπορεί να περιλαμβάνουν, ανάλογα με τη φύση του έργου και του επείγοντος ή όχι χαρακτήρα του, μια ή περισσότερες πλήρως εξατομικευμένες δράσεις, π.χ. σχεδίασης, διανοίξεων-ισοπεδώσεων – χωματώσεων, καθαυτό κατασκευών, εξοπλισμού, κτλ. Σε περιπτώσεις μεγάλων αυτοκινητόδρομων, αεροδρομίων και λιμανιών, συνήθως συνεκτελούνται διάφορες κατασκευαστικές δραστηριότητες, όπως συμπληρωματικές διανοίξεις, ισοπεδώσεις, κτλ, παράλληλα με κατασκευές σε άλλα σημεία. Παρόμοια προβλήματα αντιμετωπίζονται στο σύνθετο έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Στο «έργο» ειδικότερα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης δεν είναι επιτρεπτό να **υποβαθμίζεται ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα**. Ειδικότερα, η επαγγελματική κατάρτιση και προετοιμασία των απαραίτητων τεχνικών και διοικητικών στελεχών, συνιστάται να γίνεται ταυτόχρονα με τις προμήθειες του κατάλληλου εξοπλισμού hardware και του λογισμικού σε έργα ανάπτυξης, μηχανοργάνωσης και αυτοματισμού των διαδικασιών, σε συνδυασμό με το σύστημα κοστολόγησης και ελέγχου, την οργάνωση του αποθηκευτικού κυκλώματος, κτλ.

Εκτός από την κρίσιμη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα, το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης διαφοροποιείται από τα συμβατικά έργα, κατά το ότι αυτό δεν έχει αποπεράτωση και τελική παράδοση. Διότι, με τις συνεχόμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στις τεχνολογίες, η επιχειρηματική αναμηχάνευση αποτελεί μια **συνεχή διαδικασία** επαναπροσδιορισμού και αναπροσαρμογών. Λόγω ακριβώς της συνθετότητας του προβλήματος και των κινδύνων ζωτικού χαρακτήρα από τυχόν μη επαρκώς προνοητικές αποφάσεις και επιλογές, συνιστάται **ειδική προετοιμασία** στο σχεδιασμό και στη χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής κατά περίπτωση. Έτσι είναι δυνατόν να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της επιχειρησιακής αναμηχάνευσης της επιχείρησης. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται έχουν πάντως βελτιωθεί σημαντικά, όπως είδαμε στο κεφάλαιο 4, με αυτοματοποίηση του σύγχρονου τεχνολογικού λογισμικού. Το πρόβλημα, εν

τούτοις, της διασφάλισης συνθηκών συνεχούς επιχειρηματικής προσαρμογής στο συνεχώς μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι περισσότερο περίπλοκο και λόγω της κρισιμότητάς του για τις επιχειρήσεις, πρόκειται να μας απασχολήσει λεπτομερέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

6. Προγράμματα

Ο χρονοπρογραμματισμός περιλαμβάνει συγκεκριμένες δράσεις και ειδικά «προγράμματα» που εκλαμβάνονται ως συνιστώσες του επιχειρηματικού σχεδίου των έργων. Ωστόσο, η ιστορία της εφαρμογής της μεθόδου των «προγραμμάτων» κάνει σαφή την ανεπάρκειά της ως εργαλείου ειδικότερα για τη ριζική επιχειρηματική αναδιάρθρωση και την αναμηχάνευση. Στο παρελθόν έχουν γίνει πολλές «γενναίες» προσπάθειες για βελτίωση επιχειρήσεων και οργανισμών μέσω «προγραμμάτων», με συχνότητα μάλιστα να εγκαινιάζεται ένα πρόγραμμα κάθε δύο περίπου χρόνια από ορισμένες επιχειρήσεις [π.χ. «προγράμματα» με διάφορους τίτλους, όπως απλοποίηση εργασίας, ορθολογικοποίηση εργασίας, εμπλουτισμός εργασίας, μηδενισμός ελαττωμάτων (ZD, zero defects), συμμετοχικό management, προϋπολογισμός μηδενικής βάσης, ποιότητα εργασιακού βίου (QWL, quality of work life), ανάδραση, θέση στόχων, θέση στόχων και ανάδραση, στόχοι-ανάδραση-πρωτοβουλία, τροποποίηση οργανωτικής συμπεριφοράς (OB-mod, organizational behavior-modification), κύκλοι ποιότητας, κοινή διαχείριση, εξυπηρέτηση πελατών, θεωρία Z, ενδυνάμωση, κτλ]. Ένας υπάλληλος μπορεί να απαριθμήσει τις προσπάθειες βελτίωσης που έχει δει κατά καιρούς να γίνονται-χωρίς επιτυχία συνήθως-στην επιχείρηση όπου εργάζεται.

Κάθε φορά ο Διευθύνων Σύμβουλος προωθούσε ένα «νέο πρόγραμμα» με ενθουσιασμό και προβολή του (με ακραία περίπτωση σε μια τέτοια εκδήλωση για την έναρξη ενός «προγράμματος», χρησιμοποιήθηκε ένας τυμπανιστής που έπαιζε την ώρα που ο Διευθύνων Σύμβουλος ανέβαινε στο βήμα να παρουσιάσει το πρόγραμμα). Ο Διευθύνων Σύμβουλος διατείνεται κάθε φορά ότι το «νέο πρόγραμμα» είναι «διαφορετικό», εξηγεί πώς αυτό θα ωφελήσει την επιχείρηση, βελτιώνοντας τις ανθρώπινες σχέσεις, κάνοντας πιο ευχάριστη την εργασία, μειώνοντας τις αποχωρήσεις και τις απουσίες, βελτιώνοντας την επικοινωνία,

αυξάνοντας τις πωλήσεις, καλύτερεύοντας τον προγραμματισμό, ελαττώνοντας τις μικροκλοπές υπαλλήλων και πελατών ή επιτυγχάνοντας μείωση του κόστους, κλπ. Με την εμπειρία της συχνής αποτυχίας παρόμοιων προσπαθειών, όλοι είναι σίγουροι πως αυτό δεν είναι παρά ένα ακόμα «πρόγραμμα», που θα κρατήσει το πολύ δύο χρόνια και όταν γίνει σαφές ότι τα αποτελέσματα δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες, θα ατονήσει και σταδιακά θα λησμονηθεί, όπως και τα προηγούμενα. Βεβαίως, οι περισσότεροι υπάλληλοι επιδεικνύουν ενθουσιασμό για τα «νέα προγράμματα», αλλά αρκετοί είναι ενδόμυχα βέβαιοι ότι δεν πρόκειται παρά να απολέσουν χρόνο μακριά από την κανονική τους εργασία, χωρίς ουσιαστικό όφελος για την εταιρία και έμμεσα και για τους ίδιους.

Ελάχιστες από τις προσπάθειες βελτίωσης ή «προγράμματα», που δοκιμάστηκαν στο παρελθόν, απέφεραν αποτελεσματικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης και οφέλη με διαχρονικότητα. Σε ορισμένες περιπτώσεις η αποτυχία οφείλεται σε τεχνικά ή θεωρητικά σφάλματα, αλλά συνήθως ο λόγος είναι ότι ο οργανισμός που προσπαθεί να κάνει τις αλλαγές δεν μεταβάλλεται, όπως και η νοοτροπία που έχει διαμορφωθεί με το παραδοσιακό management. Κάθε απόπειρα για αύξηση της αποτελεσματικότητας θα πρέπει να βασίζεται στον κανόνα που έχει αποκληθεί ως *δεύτερος νόμος της εξέλιξης των οργανισμών: κάθε απόπειρα αύξησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού θα αποτύχει τελικά, αν δεν στηρίζεται σε κατάλληλη νοοτροπία.*

Για τη μεγαλύτερη κατανόηση των παραπάνω παρατίθεται ένα παράδειγμα:

Παράδειγμα:

Η διοίκηση μιας επιχείρησης θέτει ως στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των επιτελικών «συσκέψεων». Η μέθοδος προβλέπει ότι όλα τα μέλη θα πρέπει προκαταβολικά να συμφωνήσουν: (1) στην ατζέντα των θεμάτων που θα συζητηθούν, (2) στο χρόνο που θα δοθεί για κάθε θέμα και (3) αν το θέμα είναι απλώς ενημερωτικό ή θα πρέπει να ληφθούν κάποιες αποφάσεις γι' αυτό. Τα μέλη της σύσκεψης αναλαμβάνουν εκ περιτροπής το ρόλο του συντονιστή. Ο συντονιστής φροντίζει να συμμετέχουν όλα τα μέλη και να τηρείται ο χρόνος που έχει δοθεί για κάθε θέμα.

Σε πολλούς οργανισμούς ο τρόπος αυτός είχε ως αποτέλεσμα να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των συσκέψεων και να γίνεται καλύτερη εκμετάλλευση του χρόνου των συμμετεχόντων. Η πείρα όμως έδειξε ότι δεν λειτουργεί καλά σε οργανισμούς όπου συνεχίζει να εφαρμόζεται το παραδοσιακό στυλ management. Το πνεύμα του ανταγωνισμού, που επικρατεί στις επιχειρήσεις αυτές, εμποδίζει πολλά από τα μέλη να συνεργάζονται όσο πρέπει για την κοινή επιτυχία, ο δε φόβος αποτρέπει πολλά μέλη από το να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους για ορισμένα θέματα. Ο πιο συνηθισμένος λόγος όμως είναι ότι ορισμένοι παραδοσιακοί Διευθύνοντες Σύμβουλοι δεν αισθάνονται άνετα, όταν συμμετέχουν σε συσκέψεις που διεξάγονται με άλλο τρόπο από αυτόν που αυτοί έχουν συνηθίσει.

Στις παραδοσιακές «επιτελικές συσκέψεις» εκείνος που ορίζει την ατζέντα- η οποία συνήθως δεν είναι γνωστή στους υπολοίπους εκ των προτέρων- είναι εκείνος που έχει τον ανώτερο βαθμό και είναι ο επικεφαλής. Ο περισσότερος χρόνος της σύσκεψης αναλώνεται σε δύο δραστηριότητες. Πρώτα, αρχίζει ο επικεφαλής να ρωτάει κάθε έναν ξεχωριστά, τι έκανε από τότε που είχε γίνει η προηγούμενη σύσκεψη, για να διαπιστωθεί αν πέτυχε πρόοδο ή όχι σ' αυτά που του είχαν ανατεθεί. Αν κάποιος δεν ολοκλήρωσε το έργο που είχε αναλάβει, ο επικεφαλής ζητά να μάθει τους λόγους. Η δεύτερη δραστηριότητα είναι η ομιλία του επικεφαλής, ακατάπαυστη συνήθως ενόσω οι υπόλοιποι ακούν προσεκτικά, όχι όμως τόσο από ενδιαφέρον, όσο από φόβο. Είναι πολλοί οι υψηλά ιστάμενοι managers, που πιστεύουν ακόμη ότι αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος για να διεξάγεται μια σύσκεψη.

Παράδειγμα:

Σε κάποια επιχείρηση προσελήφθη νέος Διευθύνων Σύμβουλος. Κατά την πρώτη «επιτελική σύσκεψη» του εξήγησαν με ποιον τρόπο κάνουν τις συσκέψεις, τον παραδοσιακό συμμετοχικό τρόπο που αναφέραμε προηγουμένως, με την ελπίδα ότι αυτός θα τον συνέχιζε. Το αποτέλεσμα ήταν ότι ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος χτύπησε το χέρι στο τραπέζι και προς έκπληξη όλων, αναφώνησε: «Έχετε την εντύπωση ότι δεν ξέρω να συντονίζω συσκέψεις;». Φυσικά και γνώριζε τον παραδοσιακό τρόπο. Δεν ήθελε όμως να διατηρηθεί η νοοτροπία στην οποία βασιζόταν ένας μη αποτελεσματικός τρόπος διεξαγωγής των συσκέψεων, με

συνέπεια να βγάλει φτερά η μέθοδος αυτή και να την «πετάξει από το παράθυρο», χωρίς να επιστρέψει ποτέ πλέον σε αυτήν.

Συμπέρασμα: Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι που επιθυμούν να επιτύχουν ριζική ανασυγκρότηση των οργανισμών τους, θα πρέπει να επιτύχουν αλλαγή στη νοοτροπία, και να προχωρήσουν σε αναζήτηση και επεξεργασία βαθέων «τομών» βάσει ολοκληρωμένου σχεδίου, με σκοπό την επιτυχή έκβασή τους. Αυτό σημαίνει ότι αυτοί οι ίδιοι, πρώτοι άλλαξαν νοοτροπία και ευαισθητοποιήθηκαν στη ζωτική ανάγκη για βαθιές τομές.

Σήμερα, πράγματι, πολλοί Διευθύνοντες Σύμβουλοι έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη ριζικής αλλαγής νοοτροπίας, προκειμένου να υποστηριχθεί η προσπάθεια που επιχειρούν. Λιγότεροι, εν τούτοις, είναι εκείνοι που αντιλαμβάνονται ακριβώς τι είναι αυτό που θα διαδεχθεί την υπάρχουσα νοοτροπία. Μέχρι πρόσφατα, δεν είχαν στη διάθεσή τους καμιά καθοδήγηση για να μπορέσουν να ξεφύγουν από το παραδοσιακό στυλ management. Σήμερα ευτυχώς αυτή η καθοδήγηση είναι διαθέσιμη, βάσει της συλλογιστικής και της εμπειρίας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Στα πλαίσια της αναμηχάνευσης των επιχειρήσεων, τα *επιχειρηματικά προγράμματα* (business/corporate programs) εντάσσονται σήμερα σε ένα «επιχειρηματικό σχέδιο» με ένα πλέγμα από στόχους, πολιτικές, διαδικασίες, κανόνες, αναθέσεις ενεργειών, βήματα ενεργειών, πόρους που είναι απαραίτητοι και κάθε άλλο στοιχείο για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης δράσης. Τα ειδικά επιχειρηματικά προγράμματα διακρίνονται ανάλογα με τους στόχους του επιχειρηματικού σχεδίου στο οποίο εντάσσονται, που μπορεί να είναι μείζονες στόχοι (π.χ. επενδυτικά επιχειρηματικά προγράμματα εκτέλεσης έργων με σκοπό το ριζικό μετασχηματισμό και την προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες), είτε ελάσσονες στόχοι (όπως π.χ. βελτίωση του έργου κάποιου επόπτη εργασίας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα για εναρμόνιση με τα υπόλοιπα).

Τα πρώτα, ως ολοκληρωμένα επιχειρηματικά προγράμματα, έχουν από την φύση τους μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και εκλαμβάνονται ως εκτέλεση έργων, συμπεριλαμβάνουν συγκεκριμένο χρονοπρογραμματισμό και ένα δίκτυο από

ειδικότερα προγράμματα, με κατάλληλο συντονισμό στην υλοποίηση καθενός. Ένα μείζον επιχειρηματικό πρόγραμμα, ταυτίζεται με ένα σχέδιο ριζικού μετασχηματισμού και συνήθως συνοδεύεται από ειδικά επιχειρηματικά προγράμματα στήριξης (supporting programs). Έτσι, φερειπείν, το πρόγραμμα παραγωγής ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, θα πρέπει να συνοδεύεται με προγράμματα μάρκετινγκ, διαφήμισης, αποθήκευσης και κατάλληλης αναδιοργάνωσης των διοικητικών υπηρεσιών, με σκοπό την απορρόφηση της νέας δραστηριότητας. Ειδικότερα, τα προγράμματα που αφορούν στην εκμίσθωση και κατάρτιση εργαζομένων, συνιστάται να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν επαρκώς τις απαιτούμενες ειδικότητες ότι θα είναι έγκαιρα διαθέσιμοι όταν θα χρειαστούν οι υπηρεσίες τους, ώστε να αποφευχθούν καθυστερήσεις και επιβαρύνσεις στο κόστος παραγωγής, κλπ.

Καθοριστική διαφοροποίηση υπάρχει στην περίπτωση που ως μείζων στόχος τεθεί η ριζική αναμηχάνευση της επιχείρησης, ως «έργο των έργων», δεδομένου ότι προϋποθέτει και περιλαμβάνει ολική ανασυγκρότηση της επιχείρησης με σκοπό την πλήρη προσαρμογή της στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος, σε τρόπον ώστε να διατηρήσει τη θέση στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον αυτό και στις τεχνολογίες. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη θεμελίωσης της αναμηχάνευσης σε μόνιμη βάση, με διαφοροποίηση από τα συμβατικά έργα με συγκεκριμένο «κύκλο ζωής». Στα πλαίσια έτσι της ολικής ή «ολιστικής» αναμηχάνευσης, ίσως χρειαστεί να μην παραμείνει τίποτα στη θέση του εντός της επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης από τα άνω προς τα κάτω. Για το λόγο αυτό χρειάζεται επαναθεώρηση της διαδικασίας σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου σε όλα τα συνιστώμενα μέρη της.

7. Προϋπολογισμός έργου αναμηχάνευσης

Χρήσιμο για τα επιχειρηματικά στελέχη που θα αναμιχθούν με το έργο της αναμηχάνευσης είναι επίσης η επιγραμματική αναφορά στο λεγόμενο «κεφαλαιακό προϋπολογισμό» ή προϋπολογισμό επενδύσεων (capital/investment budget), που αποτυπώνει ποσοτικά τα επιχειρηματικά σχέδια έργων (Σακέλλης Εμμανουήλ, 1999, Μαλινδρέτου Β. Π., 2000). Ο προϋπολογισμός των έργων (project budget) απεικονίζει χρηματικά το κόστος των επιχειρηματικών σχεδίων, με σκοπό την επέκταση, τον εκσυγχρονισμό ή την ανάληψη νέων δραστηριοτήτων της

επιχείρησης. Για το λόγο αυτό αποτελεί εργαλείο για την κοστολόγηση, την αξιολόγηση και την εκτέλεση έργων, την αναζήτηση πηγών χρηματοδότησης και την παρακολούθηση και έλεγχο της υλοποίησης τους και τη λήψη διορθωτικών παρεμβάσεων σε περιπτώσεις σημαντικών υπερβάσεων από το προϋπολογιστικό κόστος.

Ο προϋπολογισμός των έργων ή επενδυτικός προϋπολογισμός (capital/investment budget) υπάγεται μαζί με τον ταμειακό προϋπολογισμό (cash budget) operating budget), στο χρηματοοικονομικό προϋπολογισμό (financial budget). Αυτός διακρίνεται από το γενικό ή κύριο προϋπολογισμό (master budget), και το λειτουργικό προϋπολογισμό, παρότι οι τεχνητές ταξινομήσεις είναι κατά βάση εξωπραγματικές.

Η λεπτομερής επεξεργασία των προϋπολογισμών έχει εναλλακτικά ταυτιστεί από ορισμένους ερευνητές με τα επιχειρηματικά προγράμματα και έχει αποδοθεί με τον όρο ποσοτικοποιημένο πρόγραμμα (numberized program).

Ο προϋπολογισμός αποτιμάται συχνότερα σε χρηματικά μεγέθη παρότι είναι δυνατόν να εκτιμηθεί σε οποιουσδήποτε ποσοτικούς όρους, από εισροές (π.χ. εργατο-ώρες, μηχανο-ώρες), μέχρι μονάδες προϊόντων. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού χρησιμοποιείται ως βασικό εργαλείο επιχειρησιακού σχεδιασμού από πολλές επιχειρηματικές μονάδες. Στα πλαίσια αυτά έχει πρακτική χρησιμότητα ως εργαλείο εξοικείωσης με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προγραμματισμό της επιχειρηματικής δράσης. Ειδικότερα, η επεξεργασία προϋπολογισμού από μηδενική βάση (zero-base budget), περιλαμβάνει τους επιχειρηματικούς στόχους και το πρόγραμμα για την επίτευξή τους ως πακέτο εργασιών (work package). Έτσι, ο ολοκληρωμένος προϋπολογισμός έργων περιλαμβάνει εκτίμηση των προβλεπόμενων χρηματοοικονομικών ροών δαπανών και εσόδων, επενδυτικών δαπανών ή τη χρησιμοποίηση εργατο-ωρών ή μηχανο-ωρών. Ο προϋπολογισμός διευκολύνει επίσης: (α) την επιλογή των καταλλήλων πηγών και όρων χρηματοδότησης των έργων (β) την αξιολόγηση και τον έλεγχο της πορείας εκτέλεσης έργων, ώστε να συμπεριλαμβάνεται από ερευνητική άποψη στις τεχνικές ελέγχου (control techniques) και βελτίωσης των επιχειρηματικών επιδόσεων.

Λόγω της πολλαπλής χρησιμότητας του προϋπολογισμού για την αξιολόγηση των έργων βάσει της εκτίμησης εκ των προτέρων του προϋπολογιστικού κόστους ενός έργου, της αναζήτησης των χρηματοδοτικών πόρων και των πιο κατάλληλων πηγών, τρόπου και όρων της χρηματοδότησής του, των δυνατοτήτων παρακολούθησης της πορείας εκτέλεσης (καμπύλη S εκτέλεσης ενός έργου), ex-post αξιολόγησης και ελέγχου αποκλίσεων, τυχόν υπερβάσεων κτλ, αυτός ταυτίζεται από ορισμένους, με τα επιχειρηματικά σχέδια των έργων. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ο προϋπολογισμός ενός έργου απεικονίζει το επιχειρηματικό σχέδιο αυτού ή αποτελεί ποσοτική απεικόνιση των διοικητικών σχεδίων (management plans), δηλαδή ο προϋπολογισμός εκλαμβάνεται ως μια μέθοδος οικονομικού σχεδιασμού και διοίκησης. Επειδή όμως υπάρχουν επιχειρηματικά σχέδια που περιέχουν πολλά έργα, όπως συμβαίνει χαρακτηριστικά στην περίπτωση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, ο προϋπολογισμός αποτελεί κεφαλαιώδες τμήμα των επιχειρηματικών σχεδίων, τα οποία όμως συμπεριλαμβάνουν και άλλους παράγοντες διαρθρωτικού, ποιοτικού, οργανωτικού, χρηματοοικονομικού, κλπ χαρακτήρα.

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού ενός έργου μπορεί να είναι πολύ απλή και αυταπόδεικτη για έργα πολύ μικρού μεγέθους, σε τρόπον ώστε να δίνεται η εντύπωση ότι δεν υπήρξε προϋπολογισμός. Στα λεγόμενα «μεγάλα έργα επενδύσεων», η κατάρτιση του προϋπολογισμού απαιτεί πολυσύνθετη συλλογική, δαπανηρή και χρονοβόρα ανθρώπινη δράση και αναθέτεται σε συμβούλους, επιτελεία και φορείς με τεκμηριωμένη χρηματοοικονομική εμπειρία, σε συστάσεις κοινοπραξιών με αναπτυξιακούς τραπεζικούς φορείς και ομίλους του εσωτερικού ή ακόμη και του εξωτερικού. Σήμερα μάλιστα, με τη διεθνοποίηση της κεφαλαιαγοράς, τέτοιες αναθέσεις συνδυάζονται ενίοτε με τη διαχείριση της λειτουργίας των έργων για ορισμένη χρονική περίοδο, με διάφορα σχήματα μικτής χρηματοδότησης, αυτοχρηματοδότησης, κτλ. Παρόμοια, οι επιχειρηματικοί όμιλοι και οι λεγόμενες πολυεθνικές εταιρείες προβαίνουν σε συνδυασμένους προϋπολογισμούς, στα πλαίσια των επενδυτικών προγραμμάτων τους σε διάφορους τομείς και σε διάφορες χώρες, με χρησιμοποίηση της συνθετικής αρχής (consolidated principle) και της περιουσιακής μεθόδου (equity method), σε σχέση με τα επενδυτικά σχέδια της μητρικής εταιρείας (parent company) και του δικτύου των θυγατρικών εταιρειών

(subsidiaries' network). Παρόμοιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται και στην κατάρτιση σύνθετων προϋπολογισμών, που αφορούν τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές και εκφράζουν χρηματοοικονομικά την απαραίτητη αναμηχάνευση και επαναθεώρηση των επιχειρηματικών στρατηγικών, στα πλαίσια ταχέων μεταβολών της τεχνολογίας και των αγορών. Με το πρακτικό κριτήριο της εφαρμογής των τεχνικών και των μεθόδων, η πλήρης ανάπτυξη των νέων τεχνικών και μεθόδων εντάσσεται στη σύγχρονη χρηματοοικονομική στρατηγική και διοίκηση (Hongren Charles T. and Gary L. Sundem, 1990, κεφ. 20, σελ. 708-49).

Η συμβατική αντίληψη υποστήριζε στο παρελθόν ότι το αντικείμενο του προϋπολογισμού υπάγεται αποκλειστικά στην Κοστολόγηση και τη Λογιστική. Σήμερα, λόγω του πολυδιάστατου των έργων, ιδιαίτερα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, ο προϋπολογισμός των έργων χειρίζεται ως απεικόνιση του οικονομικού και του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και της χρηματοδότησης των επενδυτικών έργων. Αυτή είναι εναρμονισμένη με τις αρχές και μεθόδους του προϋπολογισμού, με έμφαση στις διαφορές ανάμεσα αφενός στις «αρχές» (principles) και τις «συνθήκες» (conventions) και αφετέρου στις «μεθόδους» (methods) του προϋπολογισμού. Οι αρχές είναι γενικά συμφωνημένες, ενώ συμβατικά αναπροσαρμόζονται σύμφωνα με τη χρήση και την πείρα που αποκτάται, και την παράλληλη προσαρμογή των συνηθειών, ώστε να θεωρείται πιο ρεαλιστικός ο όρος «συνθήκες». Οι μεταβολές αυτές σε συνδυασμό με την πρόοδο της τεχνολογίας, συντελούν στην προσαρμογή των μεθόδων και τεχνικών, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη σύγχρονη εισαγωγή της μηχανογράφησης του λογιστικού συστήματος με διάφορα προγράμματα Η/Υ που κυκλοφορούν σήμερα στην αγορά και είναι εξειδικευμένα, σε τρόπον ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες των επιχειρήσεων κατά είδος και μέγεθος επιχειρήσεων, των έργων επενδύσεων και των χαρτοφυλακίων επενδύσεων. Παράλληλα, καταρτίζονται εξειδικευμένα προγράμματα για να ανταποκρίνονται στενότερα στις ειδικές επαγγελματικές και επιχειρηματικές συνθήκες (custom programs).

Ο προϋπολογισμός ενός έργου διαφοροποιείται από τη διατύπωση προβλέψεων και την εκτίμηση της αναμενόμενης απόδοσης ενός ή περισσότερων επενδυτικών έργων. Αυτός προϋποθέτει αξιολόγηση, επιλογή και εντεύθεν ανάληψη

συγκεκριμένων δεσμεύσεων για την υλοποίησή του συγκεκριμένου έργου. Ως προϊόν επιλογής, η χρηματική αποτίμηση του προϋπολογισμού σημαίνει ότι η διαδικασία κατάρτισης του περιλαμβάνει εναλλακτικές δυνατότητες, από τις οποίες γίνεται μια τελική επιλογή. Κατά συνέπεια, η διαδικασία του προϋπολογισμού ενός έργου περιλαμβάνει προσχέδια με διάφορες προβλέψεις, τους κινδύνους που συνοδεύουν κάθε μία από αυτές, κτλ.

Η αξιολόγηση και απόρριψη ή αποδοχή ενός «επενδυτικού» έργου από μια επιχειρηματική ή άλλη αυτοτελή οικονομική μονάδα, στηρίζεται σε διάφορα «κριτήρια επενδύσεων», με βάση το προϋπολογιστικό κόστος της κάθε μιας, τις αναμενόμενες χρηματοοικονομικές ροές, τους κινδύνους που τις συνοδεύουν, κτλ. Κατά συνέπεια, εφόσον δεν γίνει όσο το δυνατόν ακριβέστερη εκτίμηση του προϋπολογιστικού κόστους ενός έργου, είναι δυνατόν να υπάρξουν υπερβάσεις σε έκταση που να μετατρέπουν ένα αποδοτικό έργο σε εντελώς ασύμφορο για την επιχείρηση. *Μ' άλλα λόγια, η υποβάθμιση του προϋπολογισμού του έργου είναι δυνατόν να οδηγήσει σε ανατροπή των στόχων του επενδυτικού σχεδίου, με σημαντικές επιπτώσεις για την επιχείρηση.*

Ο προϋπολογισμός, σε όρους διαδικασίας, αποτυπώνει σε χρηματικά μεγέθη τα μακροπρόθεσμα επενδυτικά σχέδια έργων, που καταρτίζονται και καθορίζουν τις κατευθύνσεις βάσει των οποίων συντάσσονται ειδικότερα σχέδια για την παραγωγή, το μάρκετινγκ, την έρευνα, τη χρηματοδότηση, κτλ. Σε επόμενη φάση, με την πορεία εκτέλεσης ή μετά την πλήρη αποπεράτωση ενός έργου, καταρτίζεται ισολογισμός, καταστάσεις αποτελεσμάτων και χρηματοοικονομικές καταστάσεις, σε τρόπον ώστε να διευκολύνεται η αξιολόγηση των επιτεύξεων σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Οι μέθοδοι κατάρτισης του προϋπολογισμού μετεξελίσσονται βαθμιαία με την πρόοδο της τεχνολογίας και τη διοίκηση των επιχειρήσεων, στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδιασμού και του ελέγχου της αποτελεσματικότητας στην επίτευξη των αντικειμενικών επιχειρηματικών στόχων (Hongren Charles T. and Gary L. Sundem, 1990, σελ. 213). Ειδικότερα, στις περιπτώσεις *Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων* οι λειτουργίες του σχεδιασμού και του ελέγχου στηρίζονται αρχικά σε προσωπικές παρατηρήσεις και αποφάσεις της διοίκησης, ίσως ακόμη και χωρίς

λογιστική παρακολούθηση. Σύντομα εν τούτοις, αναγνωρίζεται η ανάγκη και το όφελος από τη συστηματική καταγραφή και παρακολούθηση των εξελίξεων και τη διατήρηση κάποιων αρχείων ιστορικών δεδομένων. Αυτό σημαίνει αναγνώριση ότι το πρόσθετο κόστος από τη λογιστική παρακολούθηση θα αντισταθμιστεί από τα οφέλη που θα προκύψουν, λόγω μεγαλύτερης πιθανότητας υποβοήθησης της λήψης σωστότερων αποφάσεων, σε θέματα όπως επέκταση των πιστωτικών διευκολύνσεων στους πελάτες, καλύτερες διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές, τις τράπεζες, κ.ο.κ. Ακόμη, η σύγκριση βασικών στοιχείων των πωλήσεων, του κόστους και των αποτελεσμάτων της τρέχουσας χρήσης με τις προηγούμενες περιόδους, πρόκειται να υποβοηθήσει την αξιολόγηση των επιτεύξεων και στην προετοιμασία νέων επιχειρηματικών αναπροσαρμογών.

Η επιχειρηματική διοίκηση αρχίζει βαθμιαία να συνειδητοποιεί ότι η προσωπική παρατήρηση και η ιστορική καταγραφή των εξελίξεων, συχνά δεν είναι αρκετές. Συγκεκριμένα, η διοίκηση αναγνωρίζει την ωφελιμότητα μείωσης της συχνότητας λήψης εσπευσμένων αποφάσεων κάτω από συνθήκες εκτάκτων αναγκών και τη χρησιμότητα της κατάρτισης προϋπολογισμού για το σκοπό αυτό. Με τον τρόπο αυτό γίνεται εφικτή, πέρα από τη σύγκριση των εξελίξεων της τρέχουσας χρήσης με τις προηγούμενες περιόδους, η αξιολόγηση των πραγματοποιήσεων σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Η δυναμική της εξέλιξης και της προόδου των μεθόδων του προϋπολογισμού είναι παράλληλη με την επιχειρηματική πρόοδο και την προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες στο ραγδαία μετεξελισσόμενο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Υπάρχουν μάλιστα και ορισμένα πρότυπα (standards), βάσει των οποίων γίνεται αξιολόγηση των επιδόσεων που επιτυγχάνονται στο κόστος και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, κτλ (βλέπε τμήμα 10, κεφάλαιο 6).

Η πρόοδος στη χρήση συγχρόνων μεθόδων προϋπολογισμού δίνει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ αυτών, σε τρόπον ώστε να υπάρξει βελτιστοποίηση του καθαρού οφέλους, με επιλογή αυτών που ανταποκρίνονται περισσότερο στις συνθήκες και ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Ειδικότερα, τα οφέλη αυτά αναφέρονται βασικά στην επιλογή μεθόδου σε σχέση με τον επενδυτικό ή κεφαλαιακό

προϋπολογισμό, ο οποίος αφορά στα έργα «επενδύσεων» και η σημασία του οποίου αυξάνει βαθμιαία με την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων. Τρεις σχετικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για επιλογή ή συνδυασμένη κατά περίπτωση χρήση:

- η μέθοδος του κόστους (cost method)
- η περιουσιακή μέθοδος (equity method) και
- η μέθοδος της ενοποίησης (consolidation method).

Η **μέθοδος του κόστους** στηρίζεται στη εκτίμηση του αρχικού κόστους του έργου και του εισοδήματος το οποίο αναμένεται να προκύψει από αυτό κατά τη διάρκεια της ζωής του. Ειδικότερα, η μέθοδος αυτή εντάσσεται στα πλαίσια της μεθόδου «κόστους-οφέλους» που όπως είπαμε, περιλαμβάνει την εκτίμηση της διαχρονικής πορείας των χρηματοοικονομικών ροών κόστους και εσόδων.

Η **περιουσιακή μέθοδος** στηρίζεται και προϋποθέτει δυνατότητα της επιχείρησης (ή του επενδυτή) να επηρεάζει σημαντικά άλλες επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, το αρχικό κόστος της «επένδυσης» διευρύνεται με το κόστος της απόκτησης ελέγχου επί άλλων επιχειρήσεων. Ως κριτικό ποσοστό θεωρείται το 20% της συμμετοχής στο εταιρικό κεφάλαιο άλλων εταιρειών, το οποίο καθορίζει την πρόκριση μεταξύ της μεθόδου αυτής και της μεθόδου του κόστους.

Η **μέθοδος της ενοποίησης** αποτελεί συνδυασμό των χρηματοοικονομικών και των λογιστικών (εισοδηματικών) καταστάσεων επιχειρήσεων, που περιέχουν τυπικά διαφορετικά κέντρα κόστους και εσόδων ή μια μητρική και ορισμένες θυγατρικές επιχειρήσεις, παράλληλα με τη χωριστή εξέταση των καταστάσεων καθεμιάς. Παρόμοια, η μέθοδος αυτή έχει χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση ενοποιημένων ισολογισμών σε επίπεδο τομέων της οικονομίας και του νομισματικού συστήματος (βλέπε Θεοφανίδη Σ., 1985).

Τα προβλήματα που ανακύπτουν σε επίπεδο οργανωτικής και λειτουργικής αποκέντρωσης, παρομοιάζουν με αυτά των δικτύων περιφερειακών καταστημάτων με αυτοτελή διοίκηση και τήρηση λογιστικών βιβλίων (μορφές κάθετης και οριζόντιας αποκέντρωσης αντίστοιχα) και μπορούν να καταταγούν σε δύο κατηγορίες. Πρώτο, η

εφαρμογή της συνθετικής χρηματοοικονομικής αρχής στην κατάρτιση του προϋπολογισμού, ισολογισμών και καταστάσεων της μητρικής εταιρίας, κατά παρέκκλιση από τη σωρευτική λογιστική αρχή των καθαρών υπολοίπων. Δεύτερο, οι συναλλαγές (μεταβιβάσεις) μεταξύ αυτοτελών τμημάτων και καταστημάτων διεξάγονται με βάση τις τιμές που ισχύουν στην ελεύθερη αγορά, σε τρόπον ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση της πραγματικής αποτελεσματικότητας και των επιδόσεων ενός εκάστου καταστήματος ή αυτοτελών μονάδων ενός ομίλου.

Ο «προϋπολογισμός των έργων» αντιμετωπίζει συνήθως σοβαρότερα προβλήματα από το λεγόμενο «λειτουργικό προϋπολογισμό». Ο προϋπολογισμός (budget) αποτελεί χρηματοδοτικό σχέδιο που συντάσσεται για την επίτευξη των στόχων, μέσω των διαφόρων δραστηριοτήτων των οικονομικών μονάδων. Εξ αντικειμένου, ο προϋπολογισμός καταρτίζεται πριν από την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας και κατά συνέπεια υποβοηθά την ιεράρχηση των επιχειρηματικών και επενδυτικών στόχων και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων για την επίτευξή τους.

Ο χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός ασχολείται με τη χρηματοοικονομική διαχείριση των χρηματικών εισροών και εκροών που προέρχονται από την κατοχή κυκλοφορούντος ενεργητικού (βραχυπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία, που είναι δυνατόν να ρευστοποιηθούν εντός ενός έτους) και του πάγιου ενεργητικού (μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης και αποσβένονται βαθμιαία). Η διαχείριση των στοιχείων του πάγιου ενεργητικού υπάγεται συνήθως στη κατάρτιση χωριστού κεφαλαιακού προϋπολογισμού (capital budgeting), ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις επενδυτικές δαπάνες κατά τομείς και τμήματα, ενώ η διαχείριση της μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης συνδέεται με την κεφαλαιακή διάρθρωση μιας επιχείρησης (παθητικό).

Ένας τυπικός χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός μιας μεταποιητικής επιχείρησης περιλαμβάνει συνήθως :

1. Τον κεφαλαιακό προϋπολογισμό (μακροπρόθεσμες προβλέψεις για συγκεκριμένα έργα).

2. Τον ταμειακό προϋπολογισμό (χρηματικές εισπράξεις και πληρωμές)
3. Ισοζύγιο προϋπολογισμού (εναρμόνιση εισπράξεων και πληρωμών)

Η καθετοποίηση του προϋπολογισμού συνιστάται να προχωρεί μέχρι του σημείου που ανταποκρίνεται στις ειδικές συνθήκες και ανάγκες της επιχείρησης. Έτσι, η διάκριση μεταξύ χρηματοοικονομικού και κεφαλαιακού προϋπολογισμού είναι δυνατόν να αποδειχθεί ατυχής, στις περιπτώσεις που οδηγεί σε υπερβολική «μυωπική» βαρύτητα του χρηματοοικονομικού μάνατζμεντ στην τρέχουσα διαχείριση του ενεργητικού και του παθητικού και παραβλέπεται η συνολική διαχείριση και οι αποφάσεις σε σχέση με τη συνολική αποτίμηση μιας επιχείρησης.

Στις περιπτώσεις μεγάλων έργων σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης που, όπως είπαμε, συντάσσονται χωριστοί προϋπολογισμοί για το καθένα ειδικό έργο, η εκτέλεση τους ανατίθεται συχνά σε εξειδικευμένες κατασκευαστικές/εργοληπτικές εταιρείες. Ακόμη, σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχει σύμμιξη του προϋπολογισμού έργων με το «κύριο» προϋπολογισμό. Μεγαλύτερες δυσχέρειες αντιμετωπίζει η εκτίμηση των προβλέψεων για μακρότερες χρονικές περιόδους που καλύπτουν τη διάρκεια ζωής μιας «επένδυσης» ή ενός έργου. Για το λόγο αυτό επισημαίνεται η πρακτική σημασία μιας περαιτέρω διάκρισης του προϋπολογισμού: σε προϋπολογισμό μιας «επένδυσης» ή ενός έργου, που αφορά αναδιάρθρωση της περιουσίας της επιχείρησης και σε προϋπολογισμό μικρότερων έργων, σε όρους μεγέθους και σκοπού. Κι' αυτό διότι διαφέρουν όχι οι αρχές του προϋπολογισμού, αλλά τα προβλήματα που ανακύπτουν και κατά συνέπεια και οι απαιτήσεις για ρεαλιστική και «σωστή» εκτίμηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Στα πλαίσια των ιδίων κριτηρίων, τα προβλήματα προετοιμασίας του προϋπολογισμού «έργων» είναι σχετικά δυσχερέστερα από αυτά στην περίπτωση των χρηματοοικονομικών επενδύσεων.

Το επενδυτικό κέντρο στις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους είναι επιφορτισμένο με τη διαχείριση και τον έλεγχο των περιουσιακών στοιχείων, με σκοπό την αύξηση των αποδόσεων τους και τη μείωση των κινδύνων που τις συνοδεύουν. Σε πολλές επιχειρήσεις η διαχείριση των επενδυτικών πόρων έχει κρίσιμη σημασία για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Με την ευρεία έννοια των περιουσιακών

στοιχείων και των επενδύσεων, που περιλαμβάνει τις άμεσες και τις έμμεσες επενδύσεις, το επενδυτικό κέντρο καταρτίζει ίδιο προϋπολογισμό. Ακόμη, ειδικότεροι προϋπολογισμοί καταρτίζονται για την εκτέλεση επιχειρηματικών επενδυτικών σχεδίων προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες και επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τα επενδυτικά έργα επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης είναι κατά κανόνα σύνθετα και περιλαμβάνουν μια σειρά από συνιστώσες επενδυτικές δράσεις, που ολοκληρώνουν το σκοπό της προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες και στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Με τα έργα αυτά συνδέεται ακόμη και ο γενικός προϋπολογισμός της επιχείρησης, οπότε λέμε ότι ο προϋπολογισμός ενός έτους αποτελεί τμήμα του προϋπολογισμού μιας μακρότερης χρονικής περιόδου, δηλαδή της περιόδου σχεδιασμού (planning period).

Η αναβάθμιση του προβλήματος της επιχειρηματικής ανασυγκρότησης και αναδιάρθρωσης και η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος, έχουν συντελέσει στο να γίνει επίκαιρο το πρόβλημα των επιχειρηματικών επενδύσεων και του προϋπολογισμού των έργων. Ειδικότερα, με ραγδαία τεχνολογική πρόοδο, ο μηχανικός εξοπλισμός υφίσταται ταχεία απαξίωση, ώστε να ανακύπτει συχνό πρόβλημα αντικατάστασης αυτού με νέο πιο σύγχρονο εξοπλισμό. Για το σκοπό αυτό, προετοιμάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναμηχάνευσης με σκοπό την επιχειρηματική ανασυγκρότηση, αναδιάρθρωση και προσαρμογή στα νέα τεχνολογικά δεδομένα. Το σχέδιο αυτό προβλέπει απαραίτητα το είδος, την ποιότητα και το κόστος του εξοπλισμού προς αντικατάσταση και τα αναμενόμενα πρόσθετα έσοδα από αυτόν, κτλ.

8. Σύγχρονο φαινόμενο επιχειρηματικής αποκέντρωσης

Ένα μείζον πραγματικό πρόβλημα σε σχέση με την επιχειρηματική αναμηχάνευση είναι κατά πόσον οι λεγόμενες Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, με οιονδήποτε κριτήριο διάκρισης, έχουν πραγματικές δυνατότητες ριζικού μετασχηματισμού και προοπτικές επιβίωσης μέσω της προσαρμογής τους στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες.

Σημειωτέον ότι μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970 δεν γινόταν αρκετός λόγος για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΕ) σε επίπεδο επιστημονικής έρευνας και οικονομικής πολιτικής. Οι γενικότερες μάλιστα συνθήκες στη διάρκεια της πρώτης μεταπολεμικής περιόδου, είχαν οδηγήσει σε ευρύτερη περιφρόνηση και παραμέληση των ΜΕ. Έτσι, είχαμε ένα κλίμα ευρύτερου ενθουσιασμού από τη λεγόμενη «τεχνολογική επανάσταση», στο φαινόμενο της πληθοπαγωγής προϊόντων σειράς και την τάση διεθνοποίησης των αγορών και του «ανοίγματος» των οικονομιών και των επιχειρήσεων στο διεθνή ανταγωνισμό, κτλ.

Συγκεκριμένα, στις δεκαετίες του 1950 και του 1960, είχε δημιουργηθεί ένα κλίμα, μέσα στο οποίο θεωρείτο περίπου αυτονόητο σε επίπεδο έρευνας και πολιτικής, ότι η μόνη βιώσιμη λύση είναι οι επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Ειδικότερα, σε επίπεδο επιστημονικής θεωρίας και έρευνας, είχαμε επανάκαμψη της κλασσικής σχολής που έδινε καθοριστική σημασία στις λεγόμενες «οικονομίες κλίμακας» σε συνδυασμό με τις «εξωτερικές οικονομίες» δημιουργίας υποδομής και κινήτρων επιχειρηματικών επενδύσεων, για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Πολλές μάλιστα μελέτες καταδίκάζαν απερίφραστα το μικρό επιχειρηματικό μέγεθος, παράλληλα με την πρόβλεψη για νομοτελειακή περίπου επικράτηση των μεγάλων επιχειρήσεων.

Μέσα στα παραπάνω πλαίσια, η χάραξη και εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής σε επίπεδο χωρών, ήταν υπέρ της δημιουργίας και επέκτασης των επιχειρήσεων μεγάλου μεγέθους. Ήταν η εποχή της "μεγαλομανίας", όπως έχει ονομαστεί. Ενδεικτικά σημειώνεται ότι η πιστωτική και φορολογική πολιτική, η πολιτική κινήτρων επενδύσεων, η πολιτική δημοσίων έργων και κρατικών προμηθειών κτλ, σε διεθνές, εθνικό, περιφερειακό και κλαδικό επίπεδο, παραμελούσαν τις ΜΕ ή έδειχναν σαφή διαφοροποίηση σε βάρος τους, με συνέπεια νόθευση των κανόνων του ανταγωνισμού. Εν τούτοις, με την κάθετη επέκταση της «πληθοπαγωγής», την απελευθέρωση του εξωτερικού εμπορίου (στην Ελλάδα έγινε πλήρης απελευθέρωση των εισαγωγών σε συνδυασμό με την εφαρμογή ενός σταθεροποιητικού προγράμματος από το 1953) και την ανάπτυξη της διαφήμισης με σύγχρονα μέσα, έγινε δομική αλλαγή της περιφερειακής επιχειρηματικής συγκρότησης, με τον πλήρη

εκτοπισμό και εξαφάνιση επαρχιακών επιχειρήσεων και ολόκληρων οικονομικών κλάδων και επαγγελμάτων σε περιφερειακό επίπεδο (π.χ. των ραπτών, των υποδηματοποιών, των παντοπωλών, κτλ), χωρίς να τους δοθούν ανάλογες ευκαιρίες προσαρμογής. Η συνήθης επιχειρηματολογία αποδίδει αδιάκριτα το φαινόμενο αυτό εξ ολοκλήρου στην τεχνολογική πρόοδο, που άναρχα μπορεί να οδηγήσει σε εξαφάνιση επιχειρήσεων και κλάδων, με την εμφάνιση των νέων μεθόδων παραγωγής, νέων προϊόντων, κτλ.

Ωστόσο, στη διάρκεια της τελευταίας 25ετίας σημειώθηκε μια ριζική μεταστροφή της τεχνολογίας στη λεγόμενη τεχνολογία των μικρο-chips, με κατεύθυνση την κατάκτηση της μεγάλης αγοράς των νοικοκυριών και των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Με πιο διακριτική στάση από την επιστήμη και την πολιτική, η στροφή της τεχνολογίας συνετέλεσε σε σχετικά ταχεία ανάπτυξη ΜΕ είτε αυτοτελώς είτε για προσφορά εξωτερικών υπηρεσιών σε άλλες επιχειρήσεις για μη βασικές διαδικασίες τους, με σχετικά συμφέροντες όρους κόστους και ποιότητας. Η νέα αυτή τάση σε διεθνές επίπεδο συνοδεύτηκε με δημιουργία αγορών υπηρεσιών τρίτων και έχει συντελέσει στις επιχειρηματικές προσπάθειες αναμηχάνευσης των επιχειρήσεων. Με τα νέα πλαίσια επιχειρηματικής συνεργασίας που έχουν διαμορφωθεί, έχει συντελεστεί σημαντική επιχειρηματική αποκέντρωση και οι ΜΕ παρουσιάζουν πρωτοπορία σε διεθνές επίπεδο στους τομείς της πληροφορικής τεχνολογίας και έχουν δημιουργηθεί, ειδικά για άντληση κεφαλαίων απ' αυτές, υπερσύγχρονα αυτοματοποιημένα χρηματιστήρια, με χαρακτηριστικό το χρηματιστήριο NASDAQ στις ΗΠΑ, EASDAQ στην Ευρώπη κτλ. (Μαλινδρέτου Β. & Π., 2000).

Πιο συγκεκριμένα, σημειώθηκαν μια σειρά από αλλαγές που ανέτρεψαν την επί μακρόν δυσμενή αντίληψη για τις ΜΕ σε διεθνές επίπεδο. Παράλληλα υπήρξε αρχικά η εμφάνιση ενός νέου οικονομικού γίγαντα, της Ιαπωνίας, ως παγκόσμια οικονομική «υπερδύναμη» και αργότερα των λεγόμενων «νέων βιομηχανικών χωρών» κυρίως της Νοτιο-Ανατολικής Ασίας. Ειδικότερα, επισημάνθηκε ότι οι συγκεντρωτικοί οργανισμοί μεγάλου μεγέθους τείνουν να προκαλούν λειτουργική δυσκαμψία (δυσλειτουργία, δυσχεραίνοντας τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και μακροχρόνια αποδυναμώνοντας τον ανταγωνισμό με πιο προοδευτικές αλλά

μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις που αναπηδούν (Freemantle D., 1994). Έτσι, είδαμε την αναπήδηση και μεγάλη ανάπτυξη «από το μηδέν», εταιρειών όπως η Apple, η Microsoft, η Body Shop, η Virgin κτλ. στις Η.Π.Α και σε άλλες χώρες.

Γενικότερα, με τη μορφή που πήρε η τεχνολογική πρόοδος, οι νέες ηλεκτρονικές τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών (δορυφορική επικοινωνία, δίκτυα, ψηφιακή τεχνολογία, τεχνητές ίνες, κτλ), έδωσαν τη δυνατότητα ταχείας ανάπτυξης επιχειρηματικών μονάδων μικρού μεγέθους, που προσφέρουν συμπληρωματικές εξωτερικές υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη μάλιστα αυτή έχει πάρει σήμερα τόσο μεγάλες διαστάσεις, ώστε να έχει ανατραπεί το συμβατικό status-quo στις αγορές και η επιχειρηματική αναμηχάνευση να στηρίζεται στην ανάθεση σε εξωτερικούς προμηθευτές βαθμιαία μεγαλύτερου τμήματος των μη βασικών διαδικασιών των επιχειρήσεων. Η μετεξέλιξη αυτή επεκτείνεται ταχέως σε διεθνές επίπεδο και καλύπτει ολόκληρο το φάσμα των υπηρεσιών, από συμβουλευτικές υπηρεσίες, μέχρι υπηρεσίες αποθήκευσης, μεταφορών, logistics, κτλ.

Η κατάσταση δηλαδή έχει αλλάξει ριζικά ιδιαίτερα στο εξωτερικό. Σήμερα έχει ευρύτερα συνειδητοποιηθεί ότι με την υπερμεγένθυση ενός οργανισμού αυξάνουν και οι πιθανότητες δυσκαμψιών και απώλειας της επαφής με την πελατεία, τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της, κτλ. Αυτό δίνει την ευκαιρία σε νέους διορατικούς επαγγελματίες, να καταλάβουν σημαντικά συχνά μερίδια σε αγορές τις οποίες οι μεγάλες επιχειρήσεις θεωρούσαν παραδοσιακά δικές τους. Με άλλα λόγια, επανατοποθετείται το πρόβλημα του «αρίστου μεγέθους» της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες της. Πολλές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, μέσα σε πλαίσια σκληρού ανταγωνισμού στο χώρο των μεγάλων μονάδων σε ανεπτυγμένο επιχειρηματικό περιβάλλον, κατόρθωσαν όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά να ιδρυθούν νέες, πολλές να εφαρμόσουν καινοτομίες και να επεκταθούν με ταχείς ρυθμούς, ώστε να επικρατήσουν στις αγορές τους και άλλες να γίνουν κύριοι προμηθευτές υπηρεσιών σε «μεγάλους».

Η σχετική ευκαμψία, ικανότητα και ταχύτητα προσαρμογής θεωρείται πλέον δυναμικά μεγαλύτερη για τις ΜΕ, με την προϋπόθεση ότι θα υπάρξει επαρκής

ευαισθητοποίηση και κατάλληλη προετοιμασία στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, που θα τους δώσει προωθητική υπεροχή απέναντι στις επιχειρήσεις και οργανισμούς μεγάλου μεγέθους. Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια και τις προϋποθέσεις φαίνεται πρακτικότερο ότι «το μικρό μπορεί να γίνει ωραίο», αντί για «το μικρό είναι ωραίο» [E. Fritz, Schumacher (1973)].

Η πιο πρόσφατη αυτή εμπειρία αντιβαίνει προς την άποψη που είχε επικρατήσει στην πρώτη μεταπολεμική περίοδο. Ότι δηλαδή, οι επιχειρήσεις μικρού και μέσου μεγέθους, τα μικρά έργα, κτλ, δεν υπηρετούν αποτελεσματικά τους «νόμους» των οικονομιών κλίμακας και των εξωτερικών οικονομιών και ότι συνδέονται με σχετικά υψηλό κοινωνικό κόστος, σπατάλη κοινωνικών πόρων, χαμηλή επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα, κτλ. Με τις νέες συνθήκες τεχνολογίας και επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δημιουργούνται νέοι συνδυασμοί ανταγωνιστικότητας και οικονομιών κλίμακας, με βάση την υψηλή εξειδίκευση, την καινοτομία, τη φαντασία, τη διορατικότητα και την πρωτοβουλία.

Πέρα από την αυτοτελή ανάπτυξη των επιχειρηματικών μονάδων μικρού μεγέθους, έχει υπάρξει μια τάση αποκέντρωσης των εταιρειών μεγάλου μεγέθους σε μικρές αυτόνομες μονάδες, που είναι σε θέση να επιτυγχάνουν μέσα στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτές πρωτοπορούν σε διεθνές επίπεδο στους τομείς της σύγχρονης τεχνολογίας και χρησιμοποιούν διοικητικά και τεχνικά στελέχη υψηλής εξειδίκευσης που διαθέτουν μια ευρεία γκάμα δεξιοτήτων. Το ερώτημα είναι τι είδους επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι κατάλληλος για την ανάπτυξη των ΜΕ σε τοπικό επίπεδο, οι οποίες δεν έχουν επαρκώς προσαρμοστεί στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στη χρήση τεχνολογιών και κατά κανόνα δεν διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσιακή υποδομή να το καταφέρουν.

9. Αναμηχάνευση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

9.1. Επισκόπηση δυνατοτήτων

Εκ πρώτης απόψεως, οι απαιτήσεις της ριζικής αναμηχάνευσης μέσω BPR φαίνονται ανέφικτες για τις ελληνικές ΜΕ. Εν τούτοις, τα πράγματα δεν είναι ακριβώς

έτσι, αν ασχοληθούμε με τα βασικά χαρακτηριστικά του BPR και με βάση τη διεθνή εμπειρία, επανεξετάσουμε τις δυνατότητες εφαρμογής του με διαφορετικές συνθήκες:

(α) Το BPR καλύπτει το στόχο του ολικού μετασχηματισμού και προσαρμογής των ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων σε επίπεδο επιχείρησης, καθότι έχει σκοπό το μετασχηματισμό και την προσαρμογή ολόκληρου του κορμού της επιχείρησης στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και στις νέες τεχνολογίες.

(β) Περιέχει, εξ αντικειμένου, ένα ολοκληρωμένο σύνολο (integrated set) διαδικασιών της επιχείρησης, ως βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του έργου, λόγω της πολυπλοκότητάς του. Η προϋπόθεση αυτή πληρούται με την αναπαραγωγή της «ενιαίας μεθόδου» αναμηχάνευσης, που αποτελεί την πεμπτούσια της ως δυναμικής ανατροφοδοτούμενης διαδικασίας.

(γ) Ο χρονικός ορίζοντας (time horizon) του BPR διαφοροποιείται από τη διάρκεια ζωής ενός τυπικού έργου, καθότι ο ολοκληρωμένος επιχειρηματικός σχεδιασμός θα πρέπει να είναι συνεχής, προκειμένου να έχουν συνέχεια και τα αποτελέσματα του.

(δ) Λόγω του ολοκληρωμένου χαρακτήρα του έργου της αναμηχάνευσης της επιχείρησης σε ένα αδιαίρετο «όλον» (πακέτο), αυτό δεν επιδέχεται συμψηφιστικές συλλογιστικές μεταξύ φάσεων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων της. Το ότι μια διαδικασία (π.χ. της αποθήκης) λειτούργησε ικανοποιητικά μετά από μια παρέμβαση αναδιάρθρωσής της, δεν συνεπάγεται ότι αυτό θα συνεχιστεί επί μακρόν, εφόσον δεν αποπερατωθεί η ανασυγκρότηση όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών και δεν αλλάξει ριζικά ο ρυθμός και το κλίμα συνολικά στην επιχείρηση. Διότι, μεταξύ των επιμέρους διαδικασιών λειτουργεί ένα σύστημα αλληλεπιδράσεων σε ανατροφοδοτούμενη πορεία (feedback) που καθώς προχωρεί, επιφέρει πολλαπλασιαστικά «συνεργικά αποτελέσματα».

(ε) Η χρονική διάρκεια της φάσης της προετοιμασίας του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης θα είναι αρκετά βραχύτερη, εφόσον έχει προϋπάρξει βασική επιχειρησιακή έρευνα και υπάρχει διαθέσιμη κατάλληλη υποδομή επιχειρηματικής υποστήριξης.

(στ) Το τελικό κόστος του πλήρους μετασχηματισμού της επιχείρησης θα είναι σημαντικά μικρότερο, μέσω ενός πακέτου ολοκληρωμένης ποιοτικής εξωτερικής υποστήριξης.

(ζ) Υπάρχουν πραγματικές δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ ομοειδών ΜΕ, κατ' ελάχιστον για βελτίωση της διαπραγματευτικής τους θέσης με προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών και με πωλητές ετοιμών προϊόντων/υπηρεσιών που παράγουν, στο πνεύμα του BPR. Εφόσον αυτές θα έχουν στηριχθεί σε συμβουλευτική υποδομή με επάρκεια, είναι δυνατόν να επέλθουν σημαντικά πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα.

(η) Με κατάλληλη συμβουλευτική υποδομή και κρατική υποστήριξη είναι δυνατή η πιλοτική εφαρμογή ενός ολιστικού μοντέλου αναμηχάνευσης, με συμπερίληψη της σχετικής πρωτοβουλίας στην έννοια της υποδομής.

9.2. Προπαρασκευαστική φάση

Ειδική σημασία για την εφαρμογή BPR από την επιχείρηση έχει η μηδενική αφετηρία και η σωστή θεμελίωσή του, σύμφωνα με την «ενιαία μέθοδο» που έχει επιλεγεί στη μελέτη αυτή. Όπως είναι γνωστό, το πρόβλημα του σχεδιασμού των έργων (project planning), αφενός μεν προσκρούει σε περιοριστικούς παράγοντες, αφετέρου το αποτέλεσμα συνοδεύεται με αβεβαιότητα και κίνδυνο. Στην περίπτωση, εν τούτοις, του έργου του BPR, ο κίνδυνος της παράλειψής του είναι σημαντικά μεγαλύτερος από τον κίνδυνο της ανάληψής του, υπό την προϋπόθεση ότι το έργο θα σχεδιαστεί και θα εκτελεστεί με συνέπεια και πειθαρχία στις προδιαγραφές που έχουν καθοριστεί.

(α) Κρίσιμη σημασία στην κατάρτιση ενός σοβαρού επιχειρησιακού σχεδίου ενός έργου, έχει η διαδικασία που ακολουθείται. Αυτή έχει σημείο εκκίνησης, όπως είπαμε, τον εντοπισμό του πραγματικού προβλήματος και την ευαισθητοποίηση της διοίκησης της επιχείρησης για την ανάγκη για βαθιές τομές και διαρθρωτικές αλλαγές για την επίλυσή του.

(β) Στην πρώτη φάση του έργου, το μάνατζμεντ της επιχείρησης, μετά από την

αναγνώριση της ανάγκης του έργου της αναμηχάνευσης, αναθέτει σε έναν ειδικό συμβουλευτικό φορέα, μια προκαταρτική μελέτη του σχεδίου επένδυσης και σύνταξη μιας σύντομης έκθεσης προμελέτης (σχήμα 10.8). Βάσει αυτής, το μάνατζμεντ θα λάβει οριστική απόφαση αν θα προχωρήσει στο έργο, οπότε δραστηριοποιείται η διαδικασία των αναθέσεων με εξωτερικούς φορείς υποστήριξης του έργου και συνάπτονται οι απαραίτητες συμβάσεις.

(γ) Η διοίκηση της επιχείρησης έχει το δικαίωμα της αποδοχής ή όχι του έργου της αναμηχάνευσης, καθώς και την ευθύνη της αποφυγής παρεκκλίσεων κατά τη φάση της υλοποίησής του, που θα εκθέσουν σε κινδύνους την επιχείρηση και το φορέα υποστήριξης στο σχεδιασμό και στην εκτέλεση του έργου της αναμηχάνευσης.

(δ) Ο εξωτερικός φορέας συμβουλευτικής υποστήριξης του έργου, προχωρεί σε συνεργασία με στελέχη της επιχειρηματικής μονάδας, με σύσταση μιας «Ομάδας Αλλαγής», στη σύνταξη μιας Μελέτης Εφικτότητας/Σκοπιμότητας (feasibility study), σύμφωνα με το χρόνο παράδοσης των εκθέσεων που προβλέπεται στη σύμβαση, υπό την προϋπόθεση ότι θα παρέχονται έγκαιρα τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες από τους υπεύθυνους της επιχείρησης και ότι θα υπάρξει θετικό κλίμα επικοινωνιακής συνεργασίας (σχήμα 10.8). Στη μελέτη θα περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, ο προϋπολογισμός του έργου (project budget) και τα αναμενόμενα οφέλη, καθώς και η προβλεπόμενη νέα οργάνωση, η μορφή διοίκησης και ελέγχου της εκτέλεσης του έργου εντός των ορίων του προϋπολογιστικού κόστους, των προθεσμιών που θα τεθούν, των τεχνικών και ποιοτικών προδιαγραφών, οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και ο ακριβής χρονοπρογραμματισμός του έργου (CPM/PERT/Gantt Chart) (Σχήματα 10.5-10.6).

(ε) Η σύμβαση συμβουλευτικής συνεργασίας θα προβλέπει συνέχισή της συνεργασίας μέχρις ότου επιτευχθεί ο προγραμματικός στόχος σημαντικής βελτίωσης των επιχειρηματικών επιδόσεων. Δεν θα περιορίζεται δηλαδή σε βελτιώσεις από την εκτέλεση τμήματος του έργου της ολικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (π.χ. ανασυγκρότησης της αποθήκης), κτλ.

(στ) Μετά από την αποπεράτωση της μελέτης εφικτότητας γίνεται κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου βάση των τελικών επιλογών από τη διοίκηση της

επιχείρησης.

(ζ) Βάση του επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται επεξεργασία ειδικών μελετών εφαρμογής (Σχήμα 10.8) για την έναρξη υλοποίησης του έργου.

(η) Κατά την πορεία υλοποίησης του έργου, συντάσσονται μια ή περισσότερες ενδιάμεσες *Εκθέσεις Προόδου Εργασιών* (Progress Reports), που παραδίδονται στο μανάτζμεντ της επιχείρησης (σχήμα 10.8). Αυτό στη συνέχεια προβαίνει σε ενημέρωση των μελών του ΔΣ, των στελεχών και όλου του προσωπικού, προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση της προόδου και να γίνουν τυχόν διορθωτικές παρεμβάσεις και τροποποιήσεις (modifications).

(ζ) Κατά το διάστημα της *συνεχούς συνεργασίας* θα αποκτάται βαθμιαία τεχνογνωσία και πείρα από το μανάτζμεντ και τα τεχνικο-οικονομικά στελέχη της επιχείρησης, ώστε πέραν ενός σημείου η Ομάδα Αλλαγής να μπορεί να συνεχίσει πλέον αυτοτελώς και απερίσπαστα το έργο του συνεχούς επιχειρηματικού μετασχηματισμού, σε εναρμόνιση με τις διαρκείς αλλαγές στην τεχνολογία και στο περιβάλλον της επιχείρησης.

(η) Μετά από τη φάση της *συνεχούς συνεργασίας* θα επακολουθεί μια φάση μόνιμης συνεργασίας με θεσμική στήριξη, η οποία αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο της μελέτης.

ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ**ΦΑΣΗ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ**

- 📖 Προμελέτη
- 📖 Επιλογή φορέα Τεχνικής Υποστήριξης
- 📖 Σύσταση Ομάδας Αλλαγής

- 📖 **Σύνταξη Μελέτης Εφικτότητας**

- Μελέτη προβλήματος / τρόπων επίλυσης
- Χρονοπρογραμματισμός του έργου
- Διαδικασία εκτελέσεων/Προθεσμίες
- Εκτίμηση αναγκών σε τεχνολογίες
- Εκτίμηση αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Μελέτη νέας οργάνωσης διαδικασιών

- 📖 **Κεφαλαιακός προϋπολογισμός**

- Κοστολόγηση έργου
- Χρηματοδοτικές προτάσεις
- Πρόβλημα επιλογής τρόπου χρηματοδότησης
- Κεφαλαιακή διάρθρωση επιχείρησης
- Σύνταξη και παράδοση Μελέτης Σκοπιμότητας

- 📖 **Επιχειρηματικό σχέδιο**

- Τελικές επιλογές στόχων και μέσων
- Κατάρτιση τελικού σχεδίου
- Επεξεργασία ειδικών μελετών εφαρμογής

- 📖 **Ανάθεση Έργων**

- Μέθοδοι/κριτήρια επιλογής φορέων
- Επιλογή Φορέα εκτέλεσης κάθε έργου
- Σύνταξη Συμβάσεων Αναθέσεων: Φάσεις έργων, έλεγχος παραδόσεων, τρόποι πληρωμής, κτλ.
- Σύνδεση με τις ομάδες αλλαγής

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ

(Κύριες Μέθοδοι Διοίκησης Έργων)

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ

(Μέθοδοι Ελέγχου -Διαδικασία Πρόληψης/ Επανόρθωσης)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ / ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ

- Εκτίμηση αποκλίσεων (χρόνου- κόστους-ποιότητας)
- Εντοπισμός αιτίων αποκλίσεων
- Καταλογισμός ευθυνών/ Απόδοση αμοιβών επιδόσεων
- Ανατροφοδοτική διαδικασία (κεφ. 11)

9.3. Θεμελίωση

Επειδή υπάρχει ορισμένη παρανόηση για τις δυνατότητες και στην εφικτότητα σύνταξης ενός ολοκληρωμένου σχεδίου ριζικού μετασχηματισμού της ΜΕ με πόρους και συνεργαζόμενους φορείς εκτός αυτής, χρειάζονται εδώ ορισμένες θεμελιακές παρατηρήσεις:

1. Το θέμα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης αναφέρεται εδώ σε επιχειρήσεις που χρειάζονται *εξωτερική υποστήριξη* για την επίτευξή του. Διότι, η αναμηχάνευση της επιχείρησης αποτελεί πράγματι αρκετά λεπτό και δύσκολο έργο και η πείρα έχει διδάξει ότι εκτός της επιχείρησης φαίνεται καλύτερα «το δάσος από τα δέντρα» και ότι η συνήθεια και ο νόμος της «ψυχολογικής αδράνειας» αποτελούν βασικούς παράγοντες αρνητικής στάσης γενικότερα εντός της επιχείρησης, η οποία μπορεί να φτάσει μέχρι το σημείο να αρνηθούν το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Το έργο της εξατομίκευσης των «στόχων» της παραγωγής, των πωλήσεων, του ποσοστού αγοράς, κτλ., χρειάζεται συχνά συνεργασία με πολλές ειδικότητες, ενώ ο φόβος ότι με την αυτοματοποίηση και την αναδιοργάνωση ίσως υπάρξουν και απολύσεις, μπορεί να οδηγήσει σε καλλιέργεια αρνητικού κλίματος, από παρανόηση ή παραπληροφόρηση για προθέσεις επιβολής έξωθεν ελέγχων, με εντεύθεν αρνητικές δυναμικές παρενέργειες.

2. Το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης προσδοκάται βάσιμα ότι είναι εφικτό να υποβοηθηθεί μέσω ενός *ολοκληρωμένου σχήματος ποιοτικής συνεργασίας*. Αυτό θα είναι χρήσιμο ως μακροπρόθεσμη συνεχής συνεργασία, τόσο στην προπαρασκευαστική φάση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, όσο και στις διάφορες φάσεις της υλοποίησής του.

3. Υπάρχει *θέμα επάρκειας* της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, σε αντιδιαστολή από το στοιχειώδη αποσπασματικό προγραμματισμό που παρατηρείται συχνά σε κάθε επιχειρηματική (και ανθρώπινη) δράση και ακόμη και σε συμβατικά επιχειρηματικά έργα. Όμως, η προηγούμενη ανάμιξη με τον προγραμματισμό, μπορεί να διευκολύνει την απόκτηση τεχνογνωσίας και τη δημιουργία θετικών προσδοκιών και οράματος και ελπίδας για το μέλλον, σκοπού, νέων ενδιαφερόντων

για την εργασία, κτλ.

4 Η διαδικασία της αναμηχάνευσης *διαφοροποιείται* κάτω από οποιεσδήποτε επιχειρηματικές συνθήκες από τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, που αποτελούν καταρχήν επαναληπτικές ενέργειες και απαιτούν πλήρη απασχόληση με αυτές.

5. Λόγω των ραγδαίων αλλαγών τεχνολογίας, το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης έχει σαν κύρια *ιδιαιτερότητα* ότι είναι έργο *συνεχούς διαδικασίας* βελτιώσεων της επιχείρησης, με εξαιρετικά μακροπρόθεσμο χαρακτήρα.

6. Μέσω ενός πλαισίου που θα διασφαλίζει *θετική συνεργασία* με μακρά προοπτική, είναι εφικτή η *καλύτερη αξιοποίηση* της ηλεκτρονικής τεχνολογίας που θα εισαχθεί στην επιχείρηση. Διότι, γενικό χαρακτηριστικό της ηλεκτρονικής (πληροφορικής) σύγχρονης τεχνολογίας είναι ότι λόγω του πολυδιάστατου χαρακτήρα της (επικοινωνία και πληροφόρηση, τεχνολογία εσωτερικής επιχειρηματικής λειτουργίας, κίνδυνος τεχνολογικής προπόρευσης ανταγωνιστών, κτλ), απαιτεί τη δημιουργία ειδικοτήτων υψηλής εξειδίκευσης, διαφορετικά, θα υποαπασχολείται.

7. Ένα σχήμα *ολοκληρωμένης συνεργασίας*, λόγω της «υπερ» εξειδίκευσης της σύγχρονης τεχνολογίας και της ευρύτερης σπουδαιότητάς της, συνιστάται να συμπεριλάβει ένα *πρότυπο πρόγραμμα* κατάλληλης *τεχνικής παιδείας και κατάρτισης*, για την απαραίτητη ριζική αλλαγή συνηθειών και νοοτροπίας, με υπέρβαση από τον άκρατο ατομισμό του παρελθόντος. Λόγω των δυνατοτήτων διαμόρφωσης μιας σωρευτικής διαδικασίας απόκτησης τεχνογνωσίας, η σωστή αξιοποίηση της υψηλής εξειδίκευσης μέσω ουσιαστικής συνεργασίας, αναμένεται να συνεισφέρει σημαντικά πολλαπλασιαστικά συνεργικά αποτελέσματα.

8. Για την *υπέρβαση της ανασφάλειας* του επιχειρηματικού μάνατζμεντ προκειμένου να *δεσμευτεί* στο έργο της αναμηχάνευσης, η εξωτερική συμβουλευτική υποστήριξη, σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία, είναι χρήσιμο να περιβληθεί με *θεσμική θωράκιση*. Αυτή εξατομικεύεται ως ένα πλέγμα συμπληρωματικών κινήτρων ποιοτικής συνεργασίας, σε αντίθεση με την απαξίωση των θεσμών με τα συμβατικά

κίνητρα επενδύσεων. Διότι, αυτά είναι προσανατολισμένα δυσανάλογα στις «εισροές» σε σχέση με το τεκμηριωμένα αναμενόμενο ποιοτικό «αποτέλεσμα» της αναμηχάνευσης, δηλαδή στις εκροές και στις επιχειρηματικές επιδόσεις με δυναμική ανατροφοδοτούμενη διαδικασία.

9. Υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των λειτουργιών του *μάνατζμεντ* και της *συμβουλευτικής* υποστήριξής του, ως καθαρά *συμπληρωματικής* εξωτερικής διαδικασίας. Το *μάνατζμεντ* της επιχείρησης με την ευρεία έννοια, έχει την ευθύνη της αναμηχάνευσης της. Ωστόσο, η αποσαφήνιση αυτή υποβοηθάει την επίλυση του προβλήματος της επιχειρηματικής προσαρμογής στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, όταν αυτή βρίσκεται εκτός των δυνατοτήτων του επιχειρηματικού *μάνατζμεντ*, ως «έργου μακράς πνοής».

10. Η «ιστορική πρόκληση» για το *μάνατζμεντ* της επιχείρησης είναι η επίδειξη *ευελιξίας, διορατικότητας και του παραδείγματος*. Αυτό αποτελεί προϋπόθεση για τη δημιουργία κλίματος ουσιαστικής θετικής συνεργασίας, επικοινωνίας, ανθρώπινων σχέσεων, αλληλοκατανόησης και αξιοπιστίας, ώστε να συνειδητοποιηθεί ότι ο μετασχηματισμός της επιχείρησης είναι απαραίτητος, «αναγκαίο κακό», ζωτικό πρόβλημα, αλλά και ευκαιρία προς αξιοποίηση. Με τη καλλιέργεια και δημιουργία κλίματος *ευελιξίας* της διοίκησης, μπορεί να χρησιμοποιηθούν συμπληρωματικά ορισμένες εξωτερικές υπηρεσίες, π.χ. ανάθεση «φασόν» στην παραγωγή, αντιπροσώπων στις πωλήσεις, κτλ, προκειμένου να υπάρξει ευρύτερη κινητοποίηση, και να αποτραπούν τα χειρότερα. Γενικότερα, είναι δυνατή η προσφυγή σε «έξυπνες μεθόδους» από το *μάνατζμεντ* της επιχείρησης, που υποβοηθείται με τη συνεργασία στο έργο του μετασχηματισμού της επιχείρησης, δεδομένου ότι η απότομη αλλαγή τρόπων και συνηθειών περιέχει αλλαγή ρυθμών και κάποια εντατικοποίηση εργασίας, που δεν είναι στην πράξη εύκολο πράγμα.

Η μέθοδος του επιχειρηματικού σχεδιασμού⁷ συνδέεται με δύο αντίρροπες δυνάμεις: αφενός τις θετικές προοπτικές και την καλλιέργεια προσδοκιών πάνω σε στέρεες βάσεις και αφετέρου τις δυνητικές παγίδες στην φάση της πρακτικής εφαρμογής και υλοποίησης. Το ποια από τις δυο αυτές δυνάμεις θα υπερτερήσει, είναι θέμα ποιότητας προετοιμασίας, σχεδιασμού και εφαρμογής, που δεν είναι

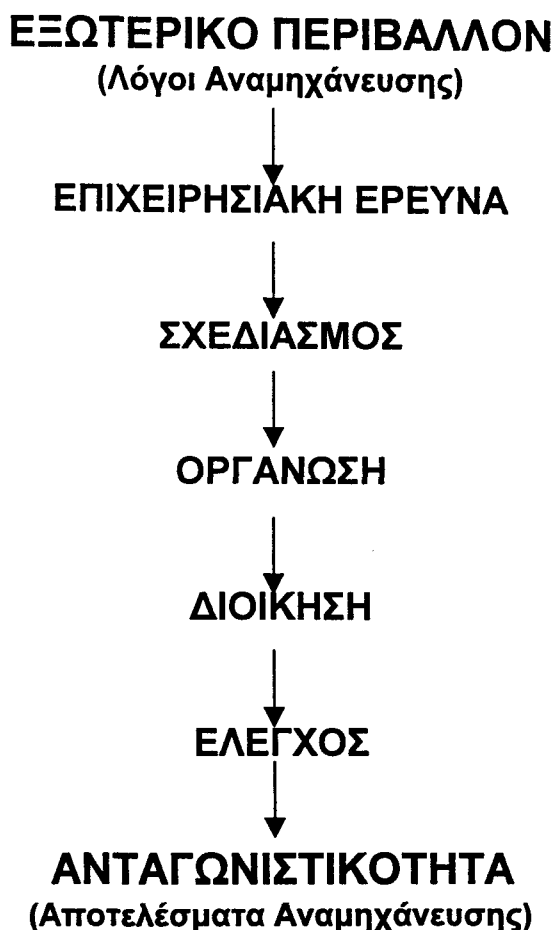
εύκολο να προδικαστεί εκ των προτέρων.

9.4. Επανάταξη

Χρήσιμο είναι η διοίκηση της επιχείρησης να αποκτήσει μια πληρέστερη αντίληψη για τα νέα στοιχεία που εισάγει σε επίπεδο εμπειρίας, δηλαδή για το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης :

1. Η γενική αναγνώριση της αναμηχάνευσης και η αναβάθμιση και ένταξή της στο όλο επιχειρηματικό κύκλωμα στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας έχει στηριχθεί στην συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας του ολικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού σαν ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. Η αναμηχάνευση από την πρώτη παρουσίαση της από τον Henry Fayol (1916), έχει σημειώσει μεγάλη πρόοδο σε επίπεδο θεωρίας και πράξης ιδίως την τελευταία 10ετία, ώστε σήμερα να στηρίζει κάθε είδους μελλοντική επιχειρηματική δράση που αποβλέπει στην επίτευξη του επιχειρηματικού σκοπού του ριζικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999).

2. Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός Έργων (Corporate Project Planning) υπάγεται στις βασικές λειτουργίες της *επιχειρηματικής διοίκησης* με την ευρεία έννοια του όρου (σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, αξιολόγηση και έλεγχος) (σχήμα 10.9). Κατά συνέπεια, το θέμα δεν είναι εντελώς άγνωστο για τη διοίκηση της επιχείρησης, δεδομένου ότι έχει ήδη εφαρμόσει, ενσυνείδητα ή/και όχι, κάποιο επιχειρηματικό σχεδιασμό για την ίδρυση και τη μέχρι τώρα λειτουργία της. Το μόνο νέο στοιχείο είναι ότι τώρα καλείται να κάνει ριζική αναμηχάνευση από μηδενική βάση, λόγω της εντελώς νέας κατάστασης που έχει δημιουργηθεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στην τεχνολογία.



Σχήμα 10.9- Στάδια διαδικασίας επιχειρηματικής αναμηχάνευσης

3. Η επαρκής αντίληψη του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος *δεν είναι δυνατή* από όσους παραμένουν προσκολλημένοι στην εμπειρία του παρελθόντος και στην ευρέως διαδεδομένη άποψη ότι η τοπική κατάσταση είναι δυνατόν να διατηρηθεί, σε αντίθεση και σε απομόνωση στις κατακλυσμιαίες αλλαγές που συμβαίνουν στον υπόλοιπο κόσμο (βλέπε φαινόμενο παγκοσμιοποίησης, ένταξης στην ΟΝΕ, κτλ, κεφάλαιο 3, παρ. 4-7). Η αντίληψη αυτή είναι κάθετα αντίθετη με το γεγονός της πλήρους ένταξης της ελληνικής οικονομίας στην ΟΝΕ, από 01.01.2001.

4. Η επαρκής επίγνωση της νέας πραγματικότητας, δηλαδή η συνειδητοποίηση της ανάγκης για επιχειρηματική αναμηχάνευση, σε συνδυασμό με την «υπερεξειδίκευση» της νέας τεχνολογίας και τις δυνατότητες για εξωτερικές προμήθειες διαφόρων υπηρεσιών από την επιχείρηση, *αλλάζει ολόκληρο το «σκηνικό»* για την κατεύθυνση και την «πορεία» που θα πρέπει να ακολουθήσει το

έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης .

5. Οι νέες βάσεις και οι διαθέσιμες δυνατότητες συντελούν στη *συνειδητοποίηση* ότι το πρόβλημα *έχει εφικτή επίλυση*, με μετατροπή του σε ευκαιρίες αξιοποίησης των νέων δυνατοτήτων, πρωτοποριακά από την επιχείρηση. Απαραίτητη είναι η ανάπτυξη πνεύματος συλλογικότητας, με αντικατάσταση των αντιθέσεων από εποικοδομητικές συνεργασίες εντός και εκτός της επιχείρησης και με άλλες επιχειρήσεις και συντελεστές που προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες.

6. Η αναγνώριση της ανάγκης συνεργατικού πνεύματος συντελεί σε *υποχώρηση* του άκρατου ατομισμού (που είναι συνήθως «συγκεκαλυμμένος», με ασυνέπεια, δημιουργία άλλοθι, κτλ), σε μια νέα αντίληψη επίδειξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και θεμελίωσης ισχυρών βάσεων για στέρεες συνεργασίες.

7. Επαναθεωρείται ο *σκοπός* (goal) και η *αποστολή* (mission) της επιχείρησης και η ανάγκη να παράγει τα ίδια ή νέα προϊόντα/υπηρεσίες, σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις των αγορών για ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, διότι διαφορετικά είναι καταδικασμένα.

8. Αναζητείται η επανιεράρχιση των *αντικειμενικών στόχων* (objectives/goals) της επιχείρησης, με μακροπρόθεσμες προτεραιότητες και βραχυπρόθεσμες δράσεις για την επίτευξή τους.

9. Γίνεται ριζική αναπροσέγγιση των *απαραίτητων διαρθρωτικών αλλαγών* με διαδικασίες που θα συνδέονται άμεσα με τις πηγές εσόδων και κερδοφορίας, στις οποίες θα πρέπει να εναρμονιστούν οι επιχειρηματικές λειτουργίες και συγκεκριμένα η οργάνωση, το διοικητικό και τεχνικό δυναμικό, η διοίκηση, το σύστημα πληροφόρησης, κοστολόγησης κτλ. καθώς και ο μηχανισμός αξιολόγησης και ελέγχου. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες συνδέονται άμεσα με τους στόχους, σε τρόπον ώστε να αποφεύγεται η σύγχυση, που παρεμβάλλει δυσκολίες στην αποτελεσματικότητα του έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Δεδομένου ότι οι επί μέρους επιχειρηματικές δραστηριότητες και οι συνεπακόλουθες λειτουργίες αποβλέπουν σε ενιαίους επιχειρηματικούς σκοπούς, δεν πρόκειται για αυστηρή λειτουργική ιεράρχηση.

10. Εξατομικεύονται οι κανόνες (rules) που καθοδηγούν τις επιχειρηματικές ενέργειες, χωρίς όμως να καθορίζουν τη χρονική αλληλουχία και τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τους, πράγμα που πράττουν οι διαδικασίες (που κατά συνέπεια είναι δυνατόν να θεωρηθούν και σαν εναλλασσόμενοι κανόνες). Οι πολιτικές (policies) αποδίδονται ως οδηγός των επιχειρηματικών αποφάσεων, όπως και οι κανόνες. Οι τελευταίοι, εν τούτοις, δεν αφήνουν περιθώρια διακριτικής ευχέρειας στην εφαρμογή τους. Έτσι, ορισμένες διοικήσεις επιχειρηματικών μονάδων και οργανισμών υποστηρίζουν ότι εφαρμόζουν πολιτική, ενώ ουσιαστικά πρόκειται για κανόνες, που όμως θα πρέπει να αφήνουν περιθώρια για διακριτική συμπεριφορά και ανάληψη πρωτοβουλιών. Δεδομένου ότι η επιβολή κανόνων καταπιέζει την ανθρώπινη σκέψη και την ανάπτυξη πρωτοβουλίας, συνιστάται να αποφεύγονται, εκτός εάν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων και οργανισμών έχουν βάσιμους λόγους, που δεν αφήνουν σε συγκεκριμένες περιπτώσεις περιθώρια για χρήση των διακριτικών δυνατοτήτων και ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους. Οι πολιτικές αποτελούν εκφρασμένες γραμμές ή υπονοούμενες θέσεις που αποδίδουν την κατεύθυνση της επιχειρηματικής δράσης για την υλοποίηση των επιχειρηματικών σχεδίων. Οι πολιτικές καθορίζουν μια συγκεκριμένη περιοχή ή χώρο στον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις και θα πρέπει να έχουν συνέπεια προς τον(ους) στόχο(ους) που επιδιώκονται. Διαχέονται σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες, τμήματα και επίπεδα επιχειρηματικής δράσης. Έτσι, μέσω των πολιτικών, η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι δυνατόν να επιλαμβάνεται έγκαιρα διαφόρων θεμάτων, σε τρόπον ώστε να προλαμβάνεται η μετατροπή τους σε σοβαρά προβλήματα. Οι πολιτικές είναι δυνατόν να ταξινομηθούν σε διάφορους τύπους, ανάλογα με το τι αποβλέπουν, σε ποιο χρόνο προβλέπεται να επιτευχθούν, κ.ο.κ.

11. Συνειδητοποιείται μια κοινή βάση προβληματισμού σε ότι αφορά την προσαρμογή, χωρίς εξαίρεση για κανένα που απασχολείται εντός της επιχείρησης ή συνεργάζεται με παροχή κάποιων προμηθειών σ' αυτήν και ακόμη ευρύτερα σε οποιοδήποτε τομέα της κοινωνικής συγκρότησης και λειτουργίας (χωρίς «απυρόβλητο κανενός»). Υπάρχει δηλαδή μια ενιαία βάση του επιχειρηματικού σχεδίου στα πλαίσια μιας «χιονοστιβάδας προκλήσεων», με νέες τεχνολογίες, νέο

επιχειρηματικό περιβάλλον, νέα επαγγέλματα, νέες αγορές, νέα προϊόντα, νέες μεθόδους παραγωγής, οργάνωσης επιχειρήσεων και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, κ.ο.κ.

12. Εξατομικεύονται *ολοκληρωμένες επιχειρηματικές πολιτικές* (policies) με μακρά προοπτική, διαφάνεια και συνέπεια με τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες και με τις σημερινές κοινωνικές συνθήκες. Έχει δηλαδή επέλθει μεγαλύτερη αποσαφήνιση των λεγόμενων «κανόνων του παιχνιδιού», επικοινωνία, καθαρότητα και αξιοπιστία ανάμεσα σε όλους τους συντελεστές της επιχειρηματικής επιτυχίας ή αποτυχίας. Αυτό συνεπάγεται διεύρυνση του «χρονικού ορίζοντα» μέσα στην επιχείρηση και ευρύτερα στον επιχειρηματικό και στον κοινωνικό τομέα, με συνέπεια τις κοινές μακροπρόθεσμες ωφέλειες. Έτσι, έχει συντελεστεί βελτίωση των προϋποθέσεων σταθερής επιχειρηματικής και οικονομικής προόδου, με βάση την ανταμοιβή για την ποιότητα των προϊόντων και την υπόληψη στον πελάτη.

Έχει ευρύτερα συνειδητοποιηθεί ότι η επιχειρηματική αναμηχάνευση αποτελεί εξ ορισμού και αντικείμενο μια κατεξοχήν *δυναμική διαδικασία* (dynamic procedure). Ειδικότερα, τα επιχειρηματικά σχέδια (σχήμα 10.10) καθορίζουν το τι και το πώς θα επιτευχθεί, με σαφή τρόπο αλληλοσυσχέτισης και αλληλεπίδρασης των επί μέρους μεταβλητών και μάλιστα με συγκεκριμένη διαχρονική αλληλουχία πραγματοποιήσεων (χρονοπρογραμματισμός). Οι διαδικασίες του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί, κατά συνέπεια, να έχουν κάθετο και οριζόντιο χαρακτήρα και να περιπλέκονται με τις πολιτικές. Φερειπείν, η πολιτική παροχής αδειών στο προσωπικό, σχεδιάζεται με κλιμάκωση, σε τρόπον ώστε να μη διαταραχθεί η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.



Σχήμα 10.10 - Ιεράρχηση Επιχειρηματικού σχεδιασμού

Σημείωση. Η παρουσίαση των συνιστωσών του επιχειρηματικού σχεδίου με τη μορφή πυραμίδας δεν έχει την έννοια της ιεραρχικής ταξινόμησης (Harold Koontz Heinz Weihrich, 1990, σελ. 47). Επομένως, θα πρέπει να εκλαμβάνεται ότι γίνεται για λόγους παρουσίασης και μόνον. Διότι, η διαβάθμιση των επιμέρους λειτουργιών του επιχειρηματικού σχεδίου αντίκειται στο πνεύμα της ολοκληρωμένης προσέγγισης και της συνεργασιμότητας, που επιβάλλονται από τις σύγχρονες νέες τεχνολογίες της «υπερεξειδίκευσης» και τις κοινωνικές αντιλήψεις και κατά συνέπεια δεν υποβοηθάει τη γενική συνέγερση που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Οι πολιτικές αποφασίζονται από τη διοίκηση των οικονομικών μονάδων ή επιβάλλονται ως κανόνες από τους φορείς πολιτικής εξουσίας (π.χ. σχετικά με τις άδειες ίδρυσης, εγκατάστασης και λειτουργίας επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς, κλάδους και περιφέρειες, την προστασία του περιβάλλοντος, το δικαίωμα και τους όρους συμμετοχής σε διαγωνισμούς δημοσίων προμηθειών, εκτέλεση δημοσίων έργων, κτλ), προδιαγράφοντας «κανόνες», οι οποίοι καθορίζουν τα περιθώρια και ενίοτε και τον τρόπο διακριτικής δράσης και ανάληψης πρωτοβουλιών από την επιχείρηση.

13. Ολόκληρο το φάσμα των *διαρθρωτικών αλλαγών* στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου προσαρμογής, στηρίζεται στην επιλογή *κατάλληλης στρατηγικής*, με την έννοια των κατευθύνσεων της επιχειρηματικής δράσης βάσει της οποίας γίνεται χάραξη συγκεκριμένων πολιτικών σε επί μέρους τομείς και επιχειρηματικές διαδικασίες (ανάπτυξη, οργάνωση, στελέχωση, χρηματοδότηση, ανάλυση αγοράς, προϊόντα και υπηρεσίες προς παραγωγή, δημόσιες σχέσεις, κτλ).

Τα πολύπλοκα προβλήματα του εντοπισμού των διαδικασιών και της εγκατάστασης και ενεργοποίησής τους κατά περίπτωση, με τη διεθνοποίηση των αγορών και τις νέες τεχνολογίες, έχουν συντελέσει στην αναβάθμιση του θέματος της επιχειρηματικής στρατηγικής, με ευρύτερη σύμπτωση απόψεων στην ανάγκη για υιοθέτηση νέας στρατηγικής που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της προσαρμογής (*adjustment strategies*).

Οι εσπευσμένες γενικεύσεις έχουν κατά κανόνα εξωπραγματική βάση ή κατάληξη. Έτσι, όποια και αν είναι, με βάση την παρατήρηση, η περιπέτεια και οι δοκιμασίες που έχει υποστεί ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός στη φάση της εφαρμογής, δεν είναι δυνατόν να προχωρήσει το έργο του επιχειρηματικού μετασχηματισμού "χωρίς πρόγραμμα". Θα πρέπει, κατά συνέπεια, να υπάρξει ειδική προσοχή στην κατάρτιση και στην εκτέλεση επιχειρηματικών προγραμμάτων αναδιάρθρωσης, εκσυγχρονισμού και προσαρμογής, προκειμένου να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας, σε συγκεκριμένα χωρο-χρονικά δεδομένα. Όπως έχει αναφερθεί στο μεθοδολογικό μέρος (κεφάλαιο 1), η επαρκής και σωστή εξατομίκευση των πραγματικών καταστάσεων αποτελεί τη βάση του επιχειρησιακού σχεδιασμού και της εφαρμογής αποτελεσματικής στρατηγικής προσαρμογής στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η ιστορική παρατήρηση δείχνει ορισμένη διαφοροποίηση (*diversity*) σε ότι αφορά τις στρατηγικές ανάπτυξης των επί μέρους τομέων, περιλαμβανομένης και της ανάπτυξης νέων τομέων, όπως αυτού των υπηρεσιών στη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου. Αυτή κυμαίνεται ανάμεσα σε απαρχής ένταξη ενός τομέα στην ιεράρχηση προγραμματικών στόχων των αναπτυξιακών προγραμμάτων, μέχρι την απουσία κλαδικής αναπτυξιακής πολιτικής και την εξ υπολοίπου (*residual*)

μεταχείριση του υπόψη τομέα της οικονομίας. Στην ακραία αυτή περίπτωση, η ανάπτυξη φερειπείν του τομέα των υπηρεσιών στηρίζεται περισσότερο σε βραχυχρόνια κριτήρια οικονομικής συγκυρίας και λιγότερο στη χάραξη πολιτικής διασφάλισης των προϋποθέσεων για ποιότητα υπηρεσιών και βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων παραγωγής τους.

Τα κριτήρια επιλογής της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής συνδέονται με τη μέθοδο επιχειρησιακού σχεδιασμού και τις συγκεκριμένες πραγματικές χωρο-χρονικές συνθήκες. Έτσι, η διαφοροποίηση των τοπικών επιχειρηματικών συνθηκών επιβάλλει ως σωστή αφετηρία την επαρκή εξατομίκευση και ταυτότητά τους. Αυτή θα δείξει πόσο σχετικές είναι οι επί μέρους τεχνικές και μέθοδοι επιχειρησιακού σχεδιασμού και μανάτζμεντ, με σκοπό τη αποτελεσματική αναδιάρθρωση, τον εκσυγχρονισμό και την προσαρμογή στα νέα δεδομένα της τεχνολογίας και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Το θέμα της επιλογής κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής εξατομικεύεται με τη διατύπωση τριών δημιουργικών στρατηγικών (*generic strategies*), με την έννοια ότι αυτές έχουν εφαρμοστικότητα σε ευρύτερο φάσμα επιχειρηματικών μονάδων και οργανισμών (Porter Michael E.):

(α) **Γενική διοικητική στρατηγική κόστους** (*Overall cost leadership strategy*). Η στρατηγική αυτή προσέγγιση στοχεύει στη μείωση του κόστους, με επικέντρωση σε βασικούς τομείς και λειτουργίες κόστους (π.χ. στην έρευνα και ανάπτυξη, στις πωλήσεις και στον τομέα των υπηρεσιών). Ο αντικειμενικός στόχος της επιχειρηματικής αυτής στρατηγικής συνίσταται στην επίτευξη χαμηλού κόστους, σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Η στρατηγική αυτή προϋποθέτει σχετικά σοβαρό μερίδιο στην αγορά και σύγχρονη κοστολογική οργάνωση και διευκολύνσεις στη διοίκηση.

(β) **Στρατηγική Διαφοροποίηση** (*Differentiation Strategy*). Ο βασικός στόχος είναι στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση να φτάσει σε θέση να προσφέρει στην αγορά προϊόντος (ων) ή υπηρεσίας (ών) που παράγεται από αυτήν κάτι αποκλειστικό (*unique*), δηλαδή που δεν προσφέρεται από κανέναν άλλο παραγωγό στην υπόψη αγορά.

(γ) **Επικεντρωτική Στρατηγική (Focused Strategy)**. Ολόκληρο το βάρος επικεντρώνεται σε ένα στόχο που αξιολογείται ως ζωτικής σημασίας, όπως η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της θέσης στην αγορά (προσαρμογή στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού/ επαγγελματικού περιβάλλοντος).

14. Συνειδητοποιείται ευρύτερα ότι οι συνδυασμένες απαιτήσεις αμεσότητας αποτελεσμάτων αλλά και διάρκειας προσαρμογής στα νέα δεδομένα και η ρευστότητα των συνθηκών της μετάβασης στην "οικονομία των υπηρεσιών" και της τεχνολογικής έκρηξης, προκειμένου να ελπίζονται θετικά, πραγματικά και βιώσιμα αποτελέσματα, επιβάλλουν ισχυρά θεμελιωμένο ενιαίο επιχειρησιακό σχεδιασμό (business planning), σε όλα τα επίπεδα. Χρειάζονται δηλαδή «βαθείς τομές» καθότι δεν αρκούν πλέον οριακές ενέργειες συμπληρωματικού χαρακτήρα, περιλαμβανόμενων και μεμονωμένων και αποσπασματικών προγραμμάτων για τις διάφορες διαδικασίες. Διότι, η ιστορική εμπειρία έχει καταδείξει ότι τα "προγράμματα" σε διάφορα επίπεδα δοκιμάζονται σκληρά και απρόσωπα στη φάση της εφαρμογής και υλοποίησης τους, με συνέπεια σημαντική σπατάλη κοινωνικών πόρων και απώλεια πολύτιμου χρόνου. Ειδικότερα, οι αποσπασματικές ενέργειες συνδέονται με την έλλειψη ουσιαστικά ολοκληρωμένων επιχειρησιακών προγραμμάτων αναδιάρθρωσης, εκσυγχρονισμού και προσαρμογής.

10. Χαρακτήρας και σημασία ΣΕΣΠ

Το σύνολο των προϋποθέσεων που αναφέρθηκαν μέχρι τώρα αποτελεί τη βάση της θεμελίωσης και κατάρτισης ενός Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου-Πλαισίου (Strategic Master-Business Plan, ΣΕΣΠ). Η πρακτική του χρησιμότητα συνίσταται στο ότι αυτό μπορεί να αποτελέσει βάση αναφοράς για την εφαρμογή των προγραμμάτων ριζικής αναμηχάνευσης από επιχειρηματικές μονάδες, με διαφοροποιημένες κατά περίπτωση συνθήκες και σενάρια.

Ο χαρακτήρας, η ιδιαιτερότητα και η ταυτότητα του εν λόγω σχεδίου, σηματοδοτούνται με τα παρακάτω:

(α) Ως πλαίσιο γενικότερης εφαρμογής του BPR με νέες συνθήκες επιχειρηματικού

περιβάλλοντος και τεχνολογιών.

(β) Ως διαδικασία διάχυσης (diffusion) της διαθέσιμης τεχνογνωσίας και εφαρμογής εμπλουτισμένου BPR, ιδιαίτερα με πραγματικές συνθήκες έντονου διαρθρωτικού προβλήματος, μη φιλικού περιβάλλοντος και ελλείμματος γενικότερης διοικητικής υποδομής, συνθήκες που επικρατούν στις ελληνικές ΜΕ, κατά παρέκκλιση από αντίστοιχες συνθήκες ωρίμων οικονομιών.

(γ) Ως εναρμόνιση με τη φύση του BPR της υποστήριξης με προμήθεια εξωτερικών υπηρεσιών ή ανάθεσης μη κρίσιμων επιχειρηματικών διαδικασιών (non-core processes) σε εξωτερικές πηγές.

(δ) Ως μεθοδολογία ενιαίας διαδικασίας ανάλυσης του BPR (όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 1 και αναλύθηκε στα κεφάλαια 2-5) και μετάβασης πλέον στη φάση της εφαρμογής, με συγκεκριμένες ειδικές επιχειρηματικές συνθήκες.

(ε) Ως εναρμόνιση με το ουσιαστικό συνεργατικό πνεύμα του BPR με μακροπρόθεσμες προοπτικές που απορρέει από την υψηλή τεχνολογία και εξειδίκευση της εποχής μας και παράγει πολλαπλασιαστικά συνεργικά αποτελέσματα. Διότι, το BPR με βάση τη σύγχρονη τεχνολογία των Logistics συμπεριλαμβάνει το μάνατζμεντ ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management: SCM)⁸, από τις προμήθειες μέχρι τη διοίκηση της αποθήκης και του ανθρώπινου δυναμικού, κτλ., μέσω των διαδικασιών που έχουν αφετηρία και τέρμα τις απαιτήσεις της πελατείας, ως πηγής εσόδων και κερδοφορίας για την επιχειρηματική μονάδα.

Ειδική βαρύτητα δίνεται με το ΣΕΣΠ:

⇒ Πρώτο, στο διαρθρωτικό χαρακτήρα του σχεδίου-πλαισίου, σε σχέση με τις συμπεριφορές και τις θεσμικές και κοινωνικές συνθήκες που υπόκεινται της επικρατούσας συμπεριφοράς και αποτελούν τους πραγματικούς περιοριστικούς παράγοντες της επιχειρηματικής προσαρμογής.

⇒ Δεύτερο, στη συνδυασμένη επιλεκτική χρήση του στρατηγικού και του ποιοτικού μάνατζμεντ με χρήση σύγχρονης τεχνολογίας logistics.

- ⇒ Τρίτο, στο στοιχείο της *αξιοπιστίας* και του κλίματος ασφάλειας που παρέχεται στο μánατζμεντ και στους εργαζόμενους στην επιχείρηση.
- ⇒ Τέταρτο, στο στοιχείο της *ευελιξίας* και της συνέχειας της συνεργασίας.
- ⇒ Πέμπτο, στο λειτουργικό και *εποπτικό μηχανισμό* για να διασφαλίζεται η σταθερή εφαρμογή και η έγκαιρη και συνεχής προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογία.

Το ΣΕΣΠ περιέχει ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα για ολική επιχειρηματική προσαρμογή, μέσα σε ένα νέο κλίμα δημιουργικής συνεργασίας με συμβολή εξωτερικής υποστήριξης. Με τον τρόπον αυτό θα τεθεί σε κίνηση μια διαδικασία ριζικής και πλήρους επιχειρηματικής εξυγίανσης και εκσυγχρονισμού, μέσω της εξειδίκευσης και της τελικής επιλογής των διαδικασιών εκείνων στις οποίες η επιχείρηση διαθέτει ουσιαστικά συγκριτικά πλεονεκτήματα και οι οποίες δημιουργούν αξία γι' αυτήν.

Το πρόβλημα των «συνεχών προκλήσεων» της μεταβατικής φάσης που χαρακτηρίζει την εποχή μας, λαμβάνεται ως θέμα παράλληλης ανάπτυξης των «ανθρώπινων και των τεχνολογικών πόρων», σύμφωνα με το BPR. Καθοριστικός ρόλος στην προσπάθεια αυτή δίνεται στην ποιοτική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ως μοχλού, μέσου και σκοπού της διαδικασίας της προσαρμογής με μια συντονισμένη ολική στρατηγική της επιχειρηματικής ανάπτυξης, με επίκεντρο την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων (human development), περιλαμβανομένων και των τεχνικών και διοικητικών στελεχών, ως θεμελιακή προϋπόθεση για τη δημιουργία συνθηκών υψηλού επιπέδου και σταθερότητας της απασχόλησης (βλέπε περισσότερα κεφάλαιο 6, τμήμα 41 και παράρτημα).

Το ειδικά εμπλουτισμένο ΣΕΣΠ υπάγεται πράγματι στο BPR, καθότι διασφαλίζει τη σχεδίαση όλων των σταδίων των επιχειρηματικών διαδικασιών (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, Robeson James F. & William C. Copacino, 1996). Σημειωτέον ότι οι ασύνδετες μεταξύ τους προσπάθειες αναμηχάνευσης αποτελούν κύριο παράγοντα αποτυχίας του (Miller, 1999). Ιδιαίτερη ανάγκη για την

επεξεργασία και κατάρτιση επιχειρηματικών σχεδίων υπάρχει εκεί όπου επικρατεί ο τύπος των ΜΕ. Ο όρος «όλα τα στάδια» έχει τριπλή έννοια: πρώτον *ιεράρχιση των στόχων*, δεύτερον, *ενσωμάτωση όλων των στοιχείων κόστους, χρόνου, ποιότητας και επιδόσεων*, και τρίτον, *ριζική αναδιοργάνωση με ανακατατάξεις στις διαδικασίες που συνδέονται με την πελατεία και την κερδοφορία*.

Το ΣΕΣΠ αποτελεί, μ' άλλα λόγια, ένα πλαίσιο με ευκαμψία προσαρμογής στις κατά περίπτωση επιχειρηματικές ανάγκες, με την έννοια όχι της άκαμπτης στρατιωτικής στρατηγικής, αλλά ως ένα είδος «εύπλαστου χυτήριου», το οποίο με την ίδια πρώτη ύλη σιδήρου μπορεί να κατασκευάσει διαφορετικά σιδηρά «καλούπια» για διαφορετικές επιχειρήσεις⁹.

Κατ' αρχήν δεν περιέχει τίποτα το καινούργιο η παραδοχή ενός τετράπτυχου παραγόντων της επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης και προσαρμογής:

- ♦ του ανθρώπινου παράγοντα
- ♦ των δυνατοτήτων της τεχνολογίας
- ♦ του επιχειρηματικού σχεδιασμού και
- ♦ της διοίκησης και του ελέγχου εφαρμογής

Στα πλαίσια της τετραγωνικής αυτής προσέγγισης, το θέμα στη φάση της εφαρμογής σε επίπεδο επιχείρησης είναι το «ποια», το «τι» και το «πώς» και συγκεκριμένα, *ποια* είναι η ειδική κατάσταση και το πρόβλημα της συγκεκριμένης επιχείρησης, *σε τι* συνίσταται το πρόβλημα του ανθρώπινου παράγοντα και της διοίκησης και *πώς* αυτά επηρεάζουν τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και την εφαρμογή και αποτελεσματικότητά του. Γι' αυτό και έχουμε εισχωρήσει στους βαθύτερους παράγοντες που υπόκεινται της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Το ΣΕΣΠ στοχεύει στο να υποβοηθήσει τη βαθύτερη αντίληψη του BPR, ως διαρθρωτικό πρόβλημα ολικού επιχειρηματικού μετασχηματισμού και την εντεύθεν σωστή ενημερότητα της επιχειρηματικής ηγεσίας και διοίκησης. Διότι, όπως έχει ήδη επισημανθεί, λάθη επιλογών συνεπάγονται επιπτώσεις αργότερα και ενδεχόμενη σοβαρή μελλοντική επιδείνωση της επιχειρηματικής κατάστασης και μάλιστα με σημαντικά υψηλότερο κόστος, λόγω των δαπανών που έχουν γίνει. Με τη σωστή

αντίληψη και ενημέρωση για το διαρθρωτικό χαρακτήρα του προβλήματος της επιχειρηματικής προσαρμογής πρόκειται, μεταξύ άλλων, να αυξηθεί η αξιοπιστία των εξωτερικών υπηρεσιών υποστήριξης του επιχειρηματικού μάνατζμεντ και των φορέων οι οποίοι τις προσφέρουν (προμηθευτές νέων τεχνολογιών, συμβουλευτικά γραφεία, κτλ).

Διότι, πράγματι, δεν υπάρχουν «από μηχανής θεοί» και δεν γίνονται «θαύματα», στη μεταβατική φάση της «ιστορικής πρόκλησης» προσαρμογής στο νέο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον και στις νέες τεχνολογίες. Ο ολικός χαρακτήρας του απαραίτητου επιχειρηματικού μετασχηματισμού περιλαμβάνει «βαθείς τομές» σε ολόκληρη την επιχειρηματική οργάνωση και διοίκηση, από την «κορυφή» μέχρι τη «βάση». Μάλιστα δε, όπως έχουμε επισημάνει ήδη, η εφαρμογή της ολικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης (μάνατζμεντ αλλαγής) έχει συχνά αφετηρία τη ριζική αναδιάρθρωση της διοίκησης και παράλληλα την εισαγωγή «Συστήματος Πληροφόρησης του Μάνατζμεντ» και «Συστήματος Κοστολόγησης και Ελέγχου». Το κίνητρο δηλαδή για την ενεργοποίηση των διαδικασιών ριζικής αναδιοργάνωσης έρχεται ως παράδειγμα (paradigm) από το ίδιο το μάνατζμεντ, ώστε να διαμορφωθεί κλίμα γενικής κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, νέο όραμα, νέες προοπτικές συμμετοχικότητας και συνεργικών αποτελεσμάτων.

Προσεγγίσεις «μερικού» χαρακτήρα ίσως να είναι μεν προς τη σωστή κατεύθυνση, αλλά δεν είναι απαλλαγμένες από τα μειονεκτήματα της λεγόμενης «μερικής μεθόδου» και του βραχύ χρονικού ορίζοντα, με πιθανή συνέπεια την αποκόμιση πρόσκαιρων οφελών. Αυτά, εν τούτοις, μέσα στα πλαίσια των ραγδαίων αλλαγών στις τεχνολογίες και στο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι πιθανόν να εξαντληθούν σύντομα. Εξ άλλου, με την επανάπαυση στα οφέλη αυτά, δημιουργείται η εντύπωση ότι οι μεταβολές που έχουν συντελεστεί, ολοκληρώνουν την επίλυση του προβλήματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Κατά συνέπεια, λειτουργούν παραπειστικά στη διοίκηση των επιχειρήσεων, με αναβλητικές επιπτώσεις στις συμπληρωματικές ενέργειες για την ολοκλήρωση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Η υπεραπλοποίηση του προβλήματος του ριζικού επιχειρηματικού

μετασχηματισμού, εκφράζει συμπτώματα άγνοιας, ημιμάθειας, στενού χρονικού ορίζοντα, κτλ, με συνέπεια την υποβάθμιση των προβλημάτων της αλλαγής δομών εξουσίας εντός και μεταξύ επιχειρήσεων, κλάδων και εθνικών οικονομιών, βάσει της ανταγωνιστικότητας που επιτυγχάνουν. Η άρνηση, η αναβλητικότητα, τα ημίμετρα, κτλ, υποδηλώνουν αδράνεια και εσωστρέφεια, σύγχυση ανάμεσα σε «μέσα» και σε «σκοπούς», αναστέλλουν την επιχειρηματική κατάρρευση και την κάνουν βέβαιη και πιο δαπανηρή.

Παρά τα ειδικά προβλήματα από τη δημιουργία «καταστάσεων», η επιχειρηματική επιτυχία στο παρελθόν δεν αποκλείει ανανέωση της επιτυχίας, με εφαρμογή ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδιασμού ριζικής αναδιάρθρωσης μέσω συμπληρωματικής εξωτερικής υποστήριξης, όπως αυτή σκιαγραφήθηκε με το ΣΕΣΠ.

Με την ανάλυση της γνωστικής διαδικασίας διευκολύνεται η διείσδυση στους παράγοντες που υπόκεινται της ανθρώπινης συμπεριφοράς και η αποκάλυψη πραγματικών καταστάσεων των επιχειρηματικών συνθηκών : εκφράζουν «έλλειμμα» υποδομής, επιχειρηματικής κουλτούρας και προοδευτικής νοοτροπίας. Για το λόγο αυτό, έχει δοθεί ειδική έμφαση στις μεθόδους ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε υποβοήθηση των φάσεων της προετοιμασίας και της εφαρμογής επιχειρηματικού σχεδιασμού, με σκοπό τη ριζική επιχειρηματική αναδιάρθρωση (κεφάλαιο 6, παράρτημα). Έτσι, υποβοηθείται η υπέρβαση αντιφατικών καταστάσεων διαρθρωτικού χαρακτήρα ανάμεσα στις απαιτήσεις της «ιστορικής πρόκλησης» της προσαρμογής και στην «άναρχη» ανάπτυξη με εσωστρέφεια, δυσκαμψίες, σπατάλη πόρων και δημοσίου χρήματος, απώλειες ευκαιριών και αύξηση του κοινωνικού κόστους της επιχειρηματικής προσαρμογής και της οικονομικής και κοινωνικής προόδου¹⁰.

Ο δυνητικός ρόλος «καταλύτη» του ανθρώπινου παράγοντα, σαν εργαζόμενων και διοικητικών και τεχνικών στελεχών, στην προετοιμασία και αποτελεσματική εφαρμογή προγραμμάτων εκσυγχρονισμού και διαρθρωτικής προσαρμογής των οικονομικών μονάδων, δεν μπορεί να επιτευχθεί από μόνος του. Ο άριστος τεχνολόγος και μάνατζερ της 10ετίας του 1960 είναι εκτός της σύγχρονης υψηλής

τεχνολογίας αιχμής και των απαιτήσεων του στρατηγικού μάντζμεντ και της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, που θα στηρίξει την απαραίτητη ριζική αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών κλπ οικονομικών μονάδων. Οι αποτελεσματικοί μηχανικοί και οι λειτουργικοί μάντζμεντ μέχρι την προηγούμενη 25ετία σήμερα υποχρεούνται να υποστούν ριζική επανακατάρτιση, εφόσον επιθυμούν να αναπροσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες και μεθόδους παραγωγής, οργάνωσης και διαχείρισης και να πάρουν νέες θέσεις σε ένα ευρύτερο φάσμα τεχνικών και διοικητικών ειδικοτήτων της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα διαχέεται σε ολόκληρο το φάσμα από τους εργαζομένους μέχρι τα επιχειρηματικά στελέχη και στο μάντζμεντ.

Κοντολογίς, η ανάλυση στο κεφάλαιο αυτό αποτελεί επαρκή θεμελίωση και διατύπωση ενός Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου Πλαισίου, με επικέντρωση ιδιαίτερα στο τοπικό επιχειρηματικό περιβάλλον που απηχεί συνθήκες όπως οι ελληνικές: δηλαδή μια κατάσταση ενδιάμεσου επιπέδου επιχειρηματικής και οικονομικής ανάπτυξης και μια οικονομία που διέρχεται τη φάση της σύγκλισης και της πλήρους ένταξης σε ένα ευρύτερο νομισματικό και οικονομικό χώρο (ΟΝΕ). Υπό τις συνθήκες αυτές, η ΜΕ βρίσκεται μπροστά σε άμεσο πρόβλημα ζωτικού χαρακτήρα για σύντομη και επαρκή προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες. Ωστόσο, αντιμετωπίζει προβλήματα «ελλείμματος υποδομής» σε τεχνογνωσία εντός αυτής και όχι τόσο φιλικό περιβάλλον Δημόσιας Διοίκησης. Το κρίσιμο λοιπόν θέμα για την ΜΕ είναι το πως μπορεί να κάνει υπέρβαση των περιοριστικών παραγόντων εντός και εκτός αυτής, ώστε να κατορθώσει να προχωρήσει στις απαραίτητες διαρθρωτικές αλλαγές και μάλιστα σε «πραγματικό χρόνο».

Το ΣΕΣΠ αποτελεί μια επιστημονικά θεμελιωμένη και επαρκώς τεκμηριωμένη προσπάθεια με βάση την μέχρι σήμερα εμπειρία, με σκοπό την υποστήριξη της προσπάθειας της ΜΕ για ριζική επιχειρηματική αναμηχάνευση. Αυτό είναι εφικτό με συντονισμένες ενέργειες που θα προχωρήσουν στις απαραίτητες διαρθρωτικές αλλαγές, που έχουν ήδη πραγματοποιήσει οι επιχειρήσεις εντός των υπολοίπων 11 χωρών-μελών της ΟΝΕ.

Το ΣΕΣΠ εξατομικεύεται επιγραμματικά με τα εξής ειδικότερα χαρακτηριστικά:

1. Ως προς τον *ορισμό* του BPR. Ορίζεται ότι περιλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα των επιχειρηματικών διαδικασιών. Αυτό βρίσκεται στα πλαίσια της έννοιας και του ουσιαστικού περιεχόμενου και της αποστολής του BPR για ριζικό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, όπως είδαμε στο κεφάλαιο 1, το BPR δεν περιλαμβάνει μόνο τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες, αλλά και τα συστήματα, τις οργανωτικές δομές και τις πολιτικές του μάνατζμεντ που τις υποστηρίζουν. Η προσέγγιση του ΣΕΣΠ εκλαμβάνει το πρόβλημα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης όχι αποκλειστικά ως τεχνικό θέμα, δηλαδή θέμα εισαγωγής υψηλής τεχνολογίας logistics και δικτύων. Η προσέγγιση αυτή οδηγεί συχνά στην εμφάνιση «προβλήματος μάνατζμεντ» αργότερα, και καταβάλλονται διορθωτικές προσπάθειες να επανορθωθεί.
2. Ως προς το *περιβάλλον* του BPR. Ο ευρύς ορισμός του BPR έχει ολοκληρωμένο χαρακτήρα και γενικότερη εφαρμοστικότητα που μπορεί να ανταποκριθεί και σε συνθήκες χωρών όπου δεν υπάρχει ιδιαίτερα φιλικό περιβάλλον για την εφαρμογή του από επιχειρήσεις.
3. Ως προς το *επίπεδο ανάπτυξης των αγορών*. Το επιχειρηματικό μάνατζμεντ έχει σχετικά ορισμένες δυνατότητες για προμήθεια υπηρεσιών από την αγορά για δευτερεύουσες διαδικασίες (outsourcing). Κατά συνέπεια, η χρησιμότητα του ΣΕΣΠ μπορεί να αποδειχθεί σημαντική.
4. Ως προς το *διαρθρωτικό χαρακτήρα* του μετασχηματισμού. Με επικράτηση επιχειρηματικών μονάδων με χαμηλό διοικητικό και τεχνολογικό επίπεδο, η έκταση των διαρθρωτικών αλλαγών που χρειάζονται είναι σχετικά μεγάλη, ώστε η ποιοτική συμβουλευτική υποστήριξη της αναμηχάνευσης τους να έχει δυνητικά εξαιρετική σπουδαιότητα¹¹. Διότι, η ριζική επιχειρηματική αναμηχάνευση έχει στόχο τον ολικό επιχειρηματικό μετασχηματισμό και όχι την αναδιάρθρωση κάποιας από τις επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως αναδιάρθρωση της Αποθήκης, μηχανοργάνωση του Λογιστηρίου, κτλ.
5. Ως προς το *ποιοτικό στοιχείο* του ΣΕΣΠ. Λόγω ολοκληρωμένου χαρακτήρα,

διαφάνειας, σαφήνειας και ευχερούς αντίληψης από το επιχειρηματικό μάνατζμεντ, αυτό στηρίζεται σε ριζικό εξωτερικό αναπροσανατολισμό όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών. Βρίσκεται κατά συνέπεια σε εναρμόνιση με το σύγχρονο φαινόμενο της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών και της ανάπτυξης εξωτερικών συνεργασιών υποστήριξης, προκειμένου να υπάρξει επικέντρωση και εξειδίκευση της επιχείρησης στις λεγόμενες «βασικές διαδικασίες» (core processes), που αποτελεί θεμελιακό χαρακτηριστικό του BPR και της ανάπτυξης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας.

6. Ως προς τον παράγοντα του χρόνου. Στα πλαίσια του ολοκληρωμένου χαρακτήρα του ΣΕΣΠ, ο παράγων χρόνος συνδυάζεται με τους παράγοντες της ποιότητας, του κόστους και των επιχειρηματικών επιδόσεων. Όσο πιο χαμηλότερο είναι το επίπεδο επιχειρηματικής τεχνολογίας και διοίκησης και όσο αργότερα αρχίζει το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, τόσο πιο δυσκολότερος γίνεται αυτός. Παρόλα ταύτα, η αποτελεσματικότητά του θα εξαρτηθεί από τη μεθοδική διαδικασία που θα εφαρμοστεί. Για το λόγο αυτό το ΣΕΣΠ προβλέπει, κατά παρέκκλιση από το BPR ταχέων αποτελεσμάτων (Ra-Re), την ελαχιστοποίηση μεν του χρόνου των αποτελεσμάτων, όχι όμως σε βάρος των μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στόχων, βάσει ενός σχήματος μακροχρόνιας συμβουλευτικής εξωτερικής συνεργασίας.

7. Ως προς τη μέθοδο, που κατά γενική αναγνώριση αποτελεί το κλειδί της αποτελεσματικότητας του έργου του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Το ΣΕΣΠ στηρίζεται στην ειδική σημασία που έχει δοθεί στη μέθοδο από τη μελέτη αυτή, πρώτον, με την υιοθέτηση της σύγχρονης μεθοδολογίας της άμεσης προσέγγισης των πραγματικών προβλημάτων της επιχείρησης και στην «επιστράτευση» όλης της διαθέσιμης τεχνογνωσίας και της μέχρι σήμερα διαθέσιμης εμπειρίας για τη σωστή επίλυσή του. Δεύτερον, με την επιλογή της ενιαίας μεθόδου από μηδενική βάση σε όλες τις φάσεις του σχεδιασμού και της υλοποίησης. Τρίτον, με το χειρισμό του BPR ως σύνθετου επιχειρηματικού έργου.

8. Ως προς την σαφήνεια. Με αυστηρή επιστημονική πειθαρχία, έχει καταβληθεί προσπάθεια για απλότητα της διατύπωσης, παρότι έχουν αποφευχθεί οι συμβατικές ταξινομήσεις και κατατάξεις που δεν είναι συμβατές με συνθήκες ραγδαίων αλλαγών

στο επιχειρηματικό περιβάλλον και μετάβασης στη λεγόμενη οικονομία των υπηρεσιών, στην οποία καθοριστικό ρόλο έχει ο ποιοτικός παράγων του ανθρώπινου δυναμικού. Έχουν, έτσι αντιμετωπιστεί μια σειρά από τεχνικά προβλήματα, σε σχέση με την κλασσική στατική διάκριση «στόχων-μέσων», η οποία δεν ανταποκρίνεται πλέον επαρκώς στις σύγχρονες πολύπλοκες πραγματικές συνθήκες και αλληλεξαρτήσεις.

9. Ως προς τον παράγοντα της *εξωτερικής συνεργασίας* και *υποστήριξης* της επιχείρησης. Υπάρχει γενική αναγνώριση του παράγοντα της εξωτερικής υποστήριξης της επιχείρησης στο BPR, ως δευτερεύουσας διαδικασίας, προκειμένου η επιχείρηση να εξειδικευτεί στις βασικές διαδικασίες. Πέραν τούτου, λόγω ειδικών συνθηκών «ελλείμματος» εσωτερικής υποδομής και μη φιλικού τοπικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση, δόθηκε ειδική σημασία στον παράγοντα της θεμελίωσης ενός σχήματος ουσιαστικής συνεργασίας με την επιχείρηση με μακροπρόθεσμη διάρκεια και προοπτική και με θεσμική κάλυψη. Παρά την πολυπλοκότητα των διαρθρωτικών προβλημάτων της επιχειρηματικής προσαρμογής είναι εφικτή, σε πλαίσια θετικής συνεργασίας, η διαδικασία επιχειρηματικής προσαρμογής. Η αναβάθμιση αυτή στηρίζεται εδώ στην απόδοση κεντρικής σημασίας και βαρύτητας στην οργάνωση και τη μέθοδο σε ότι αφορά στο σχεδιασμό και ιδίως στην εφαρμογή του προγράμματος συνεργασίας με συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

10. Ως προς τον *ειδικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα* και της αναβάθμισης του στελεχιακού ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Το ΣΕΣΠ έχει ολοκληρωμένο χαρακτήρα αλλά λόγω πραγματικών συνθηκών δίνει κυρίαρχο ρόλο στην ποιοτική ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital). Ο ανθρώπινος παράγων αναγνωρίζεται γενικότερα ως βασικό «μέσο» και παράλληλα «ενδιάμεσος στόχος» της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Ο δυαδικός αυτός ρόλος συνεπάγεται την αναβάθμιση της μεθόδου των ολοκληρωμένων προγραμμάτων, για τη διασφάλιση συνεχούς «μάθησης» ώστε η επιχείρηση να καταστεί μια κυψέλη γνώσης, σε ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας με συνδυασμό εργασίας - ανάπαυσης, ψυχαγωγίας και ανανέωσης.

11. Ως προς το *σύστημα πληροφόρησης*. Το Σύστημα Πληροφόρησης της Διοίκησης (MIS) έχει αναγνωρισθεί για τον καθοριστικό του ρόλο στην συνεχή παρακολούθηση και στον έλεγχο της πορείας εφαρμογής του BPR από τη διοίκηση της επιχείρησης. Το ΣΕΣΠ προβλέπει πέραν αυτού τον εμπλουτισμό του MIS με ένα υποσύστημα που θα διευκολύνει την εύκολη πρόσβαση για διασφάλιση συνεχούς ενημέρωσης επίσης των διοικητικών και τεχνικών στελεχών και ολόκληρου του προσωπικού με τα στοιχεία της πορείας που κρίνονται απαραίτητα. Αυτό μπορεί να συνδεθεί και με τους Η/Υ όσων εργαζομένων διαθέτουν στην κατοικία τους.

12. Ως προς τον *ανατροφοδοτικό χαρακτήρα* του. Το ΣΕΣΠ έχει θεμελιωθεί και οργανωθεί μεθοδικά, έτσι ώστε να διασφαλίζει το δυναμικό χαρακτήρα, στα πλαίσια μιας ειδικής εταιρικής σχέσης, που έχει επιλεγεί. Αυτό συνεπάγεται την αξιολόγηση της λειτουργικότητάς του, από άποψη δυναμικής ανατροφοδοτούμενης, σωρευτικής διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, η δυναμική των σχέσεων αλληλεξάρτησης έχει σχεδιαστεί σε τρόπον ώστε η επιδίωξη ενός «στόχου» σε μία φάση της εφαρμογής, να μετατρέπεται σε «μέσο» για την προώθηση άλλου στόχου στην επόμενη φάση. Στα ίδια πλαίσια, τα «μέσα» που χρησιμοποιούνται για την επιδίωξη κάποιου από τους «στόχους» σε μια χρονική περίοδο, γίνονται αιτίες για την προώθηση ενός στόχου στην επόμενη χρονική περίοδο. Σε εκτελεστικό επίπεδο, για παράδειγμα, ο θεμελιακός προγραμματικός στόχος της δημιουργίας σταθερών συνθηκών απασχόλησης των εργαζομένων, σε συνδυασμό με τη ριζική αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων, περνά και εξαρτάται καθοριστικά από την οργάνωση της ενεργού συνεργασίας (active collaboration) όλων των μερών.

13. Ως προς την *γενικότερη εφαρμοστικότητα*. Λόγω ορισμένου βαθμού ιστορικής και πολιτιστικής ομοιογένειας (homogeneity) και συγκεκριμένα στις χώρες της Χερσονήσου του Αίμου (Βαλκανικής), το ΣΕΣΠ μπορεί βαθμιαία να επεκταθεί με διείσδυση σε επιχειρήσεις στις γειτονικές αυτές χώρες. Ειδικότερα, οι επιχειρηματίες και τα επιχειρηματικά στελέχη στις χώρες αυτές έχουν συγκρίσιμη νοοτροπία, σε συγκεκριμένες περιφερειακές συνθήκες (regional conditions) με την ελληνική κοινωνικο-οικονομική διάρθρωση και πραγματικότητα. Επιπλέον, λόγω της σχετικά μη ευνοϊκής χρηματοδοτικής κατάστασης των επιχειρήσεων στις χώρες αυτές, η διείσδυση και διάχυση του ΣΕΣΠ είναι δυνατόν να υπαχθεί στα προγράμματα

PHARE και INTERREG της ΕΕ, με επίσημη υποστήριξη της Χώρας μας ως πλήρους κράτους-μέλους της ΟΝΕ από 01.01.2001. Διότι, λόγω της ευρύτερης σημασίας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, το ΣΕΣΠ μπορεί αναντίρρητα να υπαχθεί στην έννοια των δαπανών ανάπτυξης της επιχειρηματικής υποδομής.

14. Ως προς το *πilotικό στοιχείο* του. Η ανατροφοδοτούμενη διαδικασία του ΣΕΣΠ θα ενισχυθεί με τη δυνατότητα *πilotικής εφαρμογής* του σε ένα αριθμό ΜΕ, με βάση τη σύναψη σύμβασης μακροπρόθεσμης συνεργασίας ομοειδών ΜΕ, σύμφωνα με τη διαθέσιμη επιτυχή εμπειρία σε ΜΕ στο εξωτερικό. Το στάδιο της *πilotικής εφαρμογής* είναι δυνατόν να τύχει χρηματοδότησης από το κοινοτικό πρόγραμμα ανάπτυξης των ΜΕ σε ελλαδικό επίπεδο και σε επίπεδο διείσδυσης στις γειτονικές βαλκανικές χώρες, όπως αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο.

15. Ως προς την *επεκτατική δυναμική* του. Το ΣΕΣΠ λόγω της ανατροφοδοτικής διαδικασίας του περιέχει ως εγγενές στοιχείο του ένα μηχανισμό βαθμιαίου μετασχηματισμού της ποιοτικής προσφοράς σε ενεργό ζήτηση για ειδικές υπηρεσίες του από επιχειρήσεις. Διότι, μετά την *πilotική εφαρμογή* του θα γίνει αντιληπτό από άλλες επιχειρήσεις ότι ο στόχος της επιχειρηματικής προσαρμογής είναι εφικτός και για τη ΜΕ.

Επιγραμματικά, το ΣΕΣΠ ως παραλλαγή του BPR με προσαρμογή του σε συνθήκες χωρών με επιχειρηματικό περιβάλλον παρόμοιο με τη Χώρα μας, είναι δυνατόν να προσφέρει σημαντικές διευκολύνσεις στην τυπική Μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση, με τρόπο που να μεγιστοποιηθεί η υποβοήθηση επίλυσης του διαρθρωτικού προβλήματος επιτυχούς επιχειρηματικής προσαρμογής στις απαιτήσεις των νέων τεχνολογιών και της αλλαγής «τοπίου» του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η σημασία του είναι εξαιρετική λαμβανομένης υπόψη της ελευθερίας εγκατάστασης επιχειρήσεων από τις υπόλοιπες Χώρες-Μέλη της ΟΝΕ στη Χώρα μας.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

¹ Για κάποιον που ίσως δεν έχει ακολουθήσει την ανάπτυξη της παρούσας μελέτης, αρκεί να σημειωθεί ότι κυρίαρχο χαρακτηριστικό της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου είναι η τάση

«υπερεξειδίκευσης», σε τρόπον ώστε η σύγχρονη τεχνολογία είναι αδύνατον να εφαρμοστεί με επιτυχία χωρίς νέο πνεύμα συνεργασιμότητας και συντονισμού των νέων εταιρικών σχέσεων. Καθόσον αυτό συνειδητοποιηθεί επαρκώς απαρχής από την διοίκηση της επιχείρησης, αυτό θα την διασφαλίσει από λήψη εσπευσμένων αποφάσεων και ίσως λάθος επιλογών υπό την πίεση του χρόνου, που αυξάνει όσο αναστέλλεται η ανάληψη πρωτοβουλίας για την επιχειρηματική προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες (εντελώς νέα κατάσταση).

² Στα πλαίσια της επισήμανσης ότι ο ρόλος της επιχειρηματικής ηγεσίας έχει αποτελέσει έναν από τους πιο κρίσιμους συντελεστές επιτυχίας ή αποτυχίας των εγχειρημάτων ριζικής αναμηχάνευσης των επιχειρήσεων με τη μέθοδο του BPR στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999). Η υποτίμηση του παράγοντα αυτού είναι ενδεικτική ποιοτικής διοικητικής ανεπάρκειας, δεδομένου ότι οι μεγάλοι «δημιουργοί» της λεγόμενης «δεύτερης γενιάς» του μάνατζμεντ είχαν επικεντρωθεί στον παράγοντα της επιχειρηματικής ηγεσίας (Follett Mary Parker, 1949, Seldom Oliver, 1923). Μάλιστα δε αυτοί είχαν εφαρμόσει τη μέθοδο της άμεσης ανάλυσης πραγματικών προβλημάτων μάλλον και όχι τον εμπειρικό έλεγχο θεωρητικών υποθέσεων, που όπως είπαμε, συνοδεύεται από μια σειρά υποθέσεις και περιορισμούς (κεφάλαιο 1). Το ατυχές είναι ότι οι συμβολές τους δεν έτυχαν της απαραίτητης προσοχής στην κατόπιν ανάπτυξη της επιστήμης του μάνατζμεντ, πράγμα που προσέχτηκε αρκετά αργότερα (Boone Louis E., Donald D. Bowen, 1987, Koontz Harold and Heinz Weihrich, 1990, Robeson James F. & William C. Copacino, 1996, Θεοφανίδης Σ., 1985, κλπ). Ίσως αυτό, παράλληλα με την εξωπραγματική αντίληψη ότι η επιχειρηματική αναμηχάνευση είναι θέμα εισαγωγής καθαρά νέων τεχνολογιών, έχει συντελέσει καθοριστικά στη μεγάλη διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων της μέχρι σήμερα εφαρμογής του BPR. Η σημασία του παράγοντα της επιχειρηματικής διοίκησης και ηγεσίας αποδίδεται με το ότι τα επιτυχή εγχειρήματα επιχειρηματικής αναμηχάνευσης έχουν αρχίσει κατά κανόνα από την λεγόμενη «κορυφή», χάρη στο παράδειγμα και στο συντονιστικό ρόλο της.

³ Χαρακτηριστικό της έκτασης των αλλαγών, που είναι απαραίτητες σήμερα σε επίπεδο επιχειρήσεων, είναι εκείνο που έχει λεχθεί ότι, όταν επανέρχονται στις «καρέκλες» τους τα επιχειρηματικά στελέχη κάθε πρωί, θα πρέπει να σκέπτονται αν αυτές είναι «στερέες» ή αν αυτό που λείπει είναι η επαρκής ευκαμψία (flexibility) προσαρμογής και μάλιστα με την απαραίτητη κινητικότητα, ως εγγύηση της απελευθέρωσης του ατόμου από την υφιστάμενη κατάσταση: ως νέα «αυγή σύγκλισης του καπιταλισμού με τον ανθρωπισμό» (με αντίλογο ανάμεσα στους Bill Gates, Andy Grove Michael Dell της νέας σχολής και της κοινωνιολογικής σχολής του Sennett κ.ά., ως προς το κόστος της ευκαμψίας σε σχέση με το κόστος της αναβλητικότητας, αν οι ανταγωνιστές μας προλάβουν και πράξουν αυτό που παραλείπουμε εμείς).

⁴ Βλέπε ανάλυση σε κοινωνικό μακροοικονομικό και σε επιχειρηματικό επίπεδο αντίστοιχα, Βαβούρας Ιωάννης, 1999, Μαλινδρέτου Β. 2000. Η εξειδικευμένη έννοια του κόστους-οφέλους στα πλαίσια του BPR, είναι η συνθήκη της αμοιβαιότητας (mutuality condition), στην οποία θα πρέπει να πιστέψει όλο το ανθρωπινό δυναμικό, ακόμη και οι προμηθευτές και οι πωλητές εκτός της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει ριζική μεταστροφή από αντιθετική στάση, σε κοινή συλλογική προσπάθεια προς αμοιβαίο όφελος από την επιβίωση της επιχείρησης και τις δυνατότητες βελτίωσης της θέσης της στην αγορά. Η γενική κινητοποίηση με σκοπό τον ολικό επιχειρηματικό μετασχηματισμό συνδέεται λοιπόν με τη διοίκηση των «ανθρώπινων πόρων», τη δυναμική ανάλυση των αναμενόμενων ωφελειών και τη σύνδεση των επιδόσεων με το σύστημα των αμοιβών, όπως έχει ήδη αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο(ζήτημα 14 και παράρτημα).

⁵ Για την έννοια και το περιεχόμενο των μεθόδων προϋπολογισμού και τις προϋποθέσεις για να είναι το κόστος αποτελεσματικό, βλέπε, Σακέλλη Εμμανουήλ, 1995.

⁶ Πρακτικά χρήσιμος είναι ο παραλληλισμός με τη διεύθυνση των στρατιωτικών επιχειρήσεων. Με αυτή την αφετηρία, έχομε εδώ δύο θεμελιακά στοιχεία: (α) την ύπαρξη επιτελικού επιχειρηματικού σχεδίου με ορισμένο σκοπό και ιεράρχηση στόχων και τακτικών

για την επίτευξή τους (β) τον επιτελικό χαρακτήρα της ολικής εποπτείας και ευθύνης του συντονισμού και του μανάτζμεντ ενός ολοκληρωμένου έργου. Κατά συνέπεια, η «στρατηγική» έχει την ευθύνη της επιτυχούς εκτέλεσης του στρατιωτικού (επιχειρηματικού εδώ) σχεδίου. Στην πράξη, ωστόσο, έχουν σημειωθεί παραποιώσεις της αρχικής έννοιας του όρου τόσο στην στρατιωτική, όσο και στην επιχειρηματική σφαίρα. Π.χ. δημιουργία πολλών «στρατηγείων» και «στρατηγών» στο στράτευμα, επαγγελματικοποίηση, κτλ. Επίσης στο χώρο του επιχειρηματικού σχεδιασμού και διοίκησης έχουν χρησιμοποιηθεί στη διάρκεια της τελευταίας 40ετίας οι όροι «στρατηγικός σχεδιασμός» και «στρατηγικό μανάτζμεντ» και αντίστοιχες μέθοδοι επιχειρηματικού σχεδιασμού και μανάτζμεντ, που έχουν σηματοδοτηθεί με την έννοια του σχεδιασμού και της γενικής κινητοποίησης των επιχειρηματικών πόρων για την αποτελεσματική υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων που έχουν προεπιλεγεί. Στη συνέχεια, η μέθοδος του λεγόμενου «ολικού ποιοτικού μανάτζμεντ», στην οποία έχομε αναφερθεί ήδη, συγκέντρωσε το ενδιαφέρον με προσανατολισμό στις απαιτήσεις των πελατών και της αγοράς, με γενική επίσης κινητοποίηση των επιχειρηματικών πόρων, επεξεργασία μεθόδων μέτρησης και ελέγχου των ποιοτικών επιδόσεων και εισαγωγή του στοιχείου της δυναμικής συνεχούς βελτίωσης των ποιοτικών επιδόσεων. Δεν πρόκειται λοιπόν για «αντίθεση» όπως υποστηρίζουν οι θερμοί υποστηρικτές και «οπαδοί» κάποιας μεθόδου. Το BPR πάντως δανείζεται επιλεκτικά και με ευελιξία, από το «στρατηγικό» και από το «ποιοτικό» μανάτζμεντ, με σκοπό τη ριζική επιχειρηματική αναμηχάνευση υπό εντελώς νέες και πρωτόγνωρες συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογιών και εντεύθεν νέες απαιτήσεις για τη διασφάλιση επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και επιβίωσης, μέσα στη νέα κατάσταση που έχει δημιουργηθεί. Μάλιστα το σύγχρονο BPR έχει μετεξελιχθεί στο λεγόμενο «ολιστικό» (holistic) BPR, κατά παράφραση του ελληνικού όρου «όλον», που εν τούτοις δεν σημαίνει αναπότρεπτα ότι έχει αποβιώσει η «στρατηγική» με την αρχική έννοια του όρου (McHugh Patric, Merli Giorgio and Wheeler William A. III, 1995, σελ 61-3). Διότι, δεν αποκλείονται να ανακύψουν νέες στρατηγικές από τη ριζική αναμόρφωση των επιχειρηματικών διαδικασιών που προβλέπονται από το BPR (σελ. 63). Για τους οπαδούς του εμπλουτισμένου (ολιστικού) BPR, ίσως κατ' αναλογία ισχύει η φράση «η στρατηγική απέθανε, ζήτω η στρατηγική». Αυτή είναι, όπως είπαμε, η πεμππουσία της σύγχρονης μεθόδου που έχει υιοθετηθεί στη μελέτη αυτή, δηλαδή η προσέγγιση των πραγματικών προβλημάτων, με επιλεκτικό δανεισμό από τη διαθέσιμη τεχνική και επιστημονική υποδομή και τεχνογνωσία για την αποτελεσματική επίλυσή τους.

⁷ Υπάρχει κατ' αρχήν πρόβλημα επιλογής της μεθόδου επιχειρηματικού σχεδιασμού. Για παράδειγμα, η μέθοδος του ενδεικτικού σχεδιασμού (indicative planning) δεν περιέχει τόσο το στοιχείο του καταναγκασμού (άνωθεν ή λόγω εξαρτησιακών σχέσεων κ.ο.κ) και αφήνει ευρέα περιθώρια λειτουργίας του μηχανισμού της ελεύθερης οικονομίας της αγοράς και διατήρησης της ανεξαρτησίας του μανάτζμεντ σε επιχειρηματικό επίπεδο.

⁸ Όπως είδαμε ήδη δεν υπάρχει σημαντική ουσιαστική διαφοροποίηση μεταξύ του μανάτζμεντ της εφοδιαστικής αλυσίδας και του BPR, καθότι το ένα υποστηρίζει ότι περιλαμβάνει το άλλο (κεφάλαια 1 και 4).

⁹ Στη βάση του, δανείζεται από λειτουργική έρευνα επιχειρήσεων (research operationnele), που έχει επίσης δανειστεί από τις στρατιωτικές επιχειρήσεις που εφαρμόστηκαν από τους «συμμάχους» στη νίκη κατά των δυνάμεων του ναζιστικού «άξονα» στο Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.

¹⁰ Στην περίπτωση της Χώρας μας, μετά την απελευθέρωση των εισαγωγών το 1953, υπήρξε κύμα μαζικής εσωτερικής μετανάστευσης προς τις πόλεις, αποψίλωση της υπαίθρου και «άναρχη» επέκταση των αστικών περιοχών, με γνωστά δυσμενή συνακόλουθα (μόλυνση του περιβάλλοντος, αποψίλωση των δασών, πρόσθετες επιβαρύνσεις του κρατικού προϋπολογισμού για δημιουργία κοινωνικής υποδομής, αύξηση του κοινωνικού κόστους, κλπ). Δημιουργήθηκε μεγάλος αριθμός ΜΕ μέσα και γύρω από τις πόλεις με μεταποιητικό έργο για ίδιο λογαριασμό και με façon και μεταπρατικές και εμπορικές εργασίες. Επικρατεί ο τύπος της οικογενειακής επιχείρησης και διοίκησης, με στενό χρονικό ορίζοντα και χωρίς κατά κανόνα προσαρμογή στις σύγχρονες τεχνολογίες, ενώ οι

μεγαλύτερες με χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών, και με κάποια διαφοροποίηση όσες ασχολούνται με προσφορά υπηρεσιών στο εξωτερικό (μεγάλες τουριστικές μονάδες) παράλληλα με πολύ μικρές μονάδες ενοικίασης δωματίων με εξαιρετικά χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών (Malindretos Michael, 1998, σελ. 42-52). Η γενική κατάσταση των ΜΕ εντάσσεται στο περιβάλλον χαμηλού επιπέδου Δημόσιας Διοίκησης και πολιτικών διαφορικής μεταχείρισης στα κίνητρα, στις κρατικές προμήθειες και στα δημόσια έργα. Η επιστημονική έρευνα υστερεί σε ότι αφορά στις ΜΕ, με τη ρητή ή σιωπηρή παραδοχή ότι δεν υπάρχουν προοπτικές και η κατάσταση που έχει δημιουργηθεί οφείλεται αποκλειστικά σ' αυτές. Οι συνθήκες αυτές δεν είναι άγνωστες σε χώρες «ενδιάμεσου σταδίου ανάπτυξης» με σύμμεικτα χαρακτηριστικά ανεπτυγμένων και υπανάπτυκτων οικονομιών. Η εξωστρέφεια πάντως είναι σχετικά ευκολότερη σε χώρες όπου έχουν ήδη κάνει επιλογή ένταξης σε ευρύτερους νομισματικούς και οικονομικούς χώρους, όπως είναι η Ελλάδα στην ΟΝΕ από 01.01.2001 και έχουν ιστορικές καταβολές ειδικών επιχειρηματικών επιδόσεων μέσα ανεπτυγμένο επιχειρηματικό περιβάλλον (όπως το ελληνικό στοιχείο της διασποράς).

¹¹ Υπενθυμίζεται ο σχετικός αντίλογος στη Χώρα μας για τους λόγους που υστερεί η ανάπτυξη των αγορών εξωτερικών προμηθειών (outsourcing) σε σχέση με το εξωτερικό. Οι φορείς προσφοράς εξωτερικών υπηρεσιών υποστήριξης των επιχειρήσεων διατείνονται ότι βασικά αυτό οφείλεται σε «έλλειμμα επιχειρηματικής κουλτούρας», ευαισθητοποίησης, νοοτροπίας, υποπληροφόρησης, κλπ παράγοντες από την πλευρά της ζήτησης. Αντίθετα, από το μάντζμεντ επιχειρήσεων υποστηρίζεται ότι υπάρχει πρόβλημα αξιοπιστίας, έγκαιρης εκτέλεσης παραγγελιών από επιχειρήσεις υπηρεσιών, χαμηλή ποιότητα, κτλ. Το χειρότερο είναι ότι η κατάσταση αυτή αναπαράγεται καθότι πολλοί φορείς προσφοράς εξωτερικών υπηρεσιών υποστήριξης των επιχειρήσεων «αναγκάζονται» να παρουσιάζουν «λύσεις μερικού χαρακτήρα» για λόγους αυτοσυντήρησης, δεδομένης της απροθυμίας της επιχειρηματικής διοίκησης να προχωρήσει σε ολοκληρωμένα προγράμματα αναμηχάνευσης, αναλαμβάνοντας το κόστος του και υποβαθμίζοντας τα αναμενόμενα οφέλη της ζήτησης (βλέπε ανάλυση κόστους/οφέλους και υποσημείωση 2 παραπάνω).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΕΙΦΟΡΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ

1. Επαναθεώρηση
2. Πρόβλημα συνέχειας των αποτελεσμάτων
3. Δυναμική των φάσεων επιχειρηματικού μετασχηματισμού
4. Προϋποθέσεις συνέχισης της επιχειρηματικής ανέλιξης
5. Σχεδιασμός συνεχούς προόδου
6. Αξιολόγηση του σχεδίου
7. Παράγοντες αειφόρου επιχειρηματικής ανάπτυξης
 - 7.1. Επιχειρηματικές συνθήκες
 - 7.2 Μακροοικονομικές συνθήκες
8. Λοιποί «κρίκοι» της εφοδιαστικής αλυσίδας
9. Ολική αναμηχάνευση
10. Χρηματοδοτικό πρόβλημα
 - 10.1. Εκτίμηση χρηματοοικονομικών ροών
 - 10.2. Καταστάσεις χρηματοοικονομικών ροών
 - 10.3. Πρόβλημα ρευστότητας

1. Επαναθεώρηση

Το κεφάλαιο αυτό στηρίζεται στη μέχρι τώρα ανάλυση του BPR και προχωρεί σε περαιτέρω διεύθυνση στο πρόβλημα του πως θα επιτευχθούν διαρκή αποτελέσματα της εφαρμογής του από την επιχείρηση. Η αναζήτηση αυτή είναι εναρμονισμένη, πρώτον, με τη μέθοδο που έχει επιλεγεί στη μελέτη αυτή, εξειδικευμένη ως ενιαία από μηδενική βάση σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, δεύτερον, με το χειρισμό του BPR ως «σύνθετου έργου» που απαιτεί πολύπλευρη ανάλυση από διαφορετικές σκοπιές και τρίτον, με την αντίληψη της αναμηχάνευσης ως βήμα προς βήμα, σωρευτικής και ανατροφοδοτούμενης διαδικασίας. Αυτό σημαίνει ότι η ανάλυση του θέματος της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης προχωρεί προοδευτικά με βάση την πρόοδο του έργου στις προηγούμενες φάσεις, μέσω προσθηκών, συμπληρώσεων και τροποποιήσεων. Αυτό έχει ευρεία εφαρμογή στην εκτέλεση σύγχρονων έργων και στην επίλυση πραγματικών επιχειρηματικών προβλημάτων. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται εμπλουτισμός και συνέχεια του πολύπλοκου έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, στα πλαίσια των συνεχόμενων αλλαγών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των τεχνολογιών.

Η μέχρι τώρα εμπειρία από την εφαρμογή BPR σε επίπεδο επιχειρήσεων δεν επιβεβαιώνει ότι πληρούται πάντοτε το σύνολο των απαραίτητων προϋποθέσεων, παρά την παραδοχή των πλεονεκτημάτων του και την εντεύθεν ταχεία επέκταση και επικράτησή του σε διεθνές επίπεδο. Έτσι, σε ορισμένες περιπτώσεις, ανελήφθη το έργο της αναμηχάνευσης μέσω του Ra-Re που αναφερθήκαμε ήδη, σε ορισμένες περιπτώσεις με κάποια μυθοποίηση του BPR και καλλιέργεια εσφαλμένων προσδοκιών ότι αυτό αποτελεί «από μηχανής θεό» που επιτυγχάνει εύκολα σημαντικά οφέλη και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Κατά μέρος, το εσπευσμένο ξεκίνημα αναμηχάνευσης χωρίς επαρκή προετοιμασία οφείλεται σε πειστικότητα του χρόνου, λόγω προηγούμενης αναβλητικότητας σε σχέση με τη ραγδαία αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της τεχνολογίας και αφετέρου στην ανησυχία του επιχειρηματικού μάνατζμεντ για επίδειξη ταχέων επιδόσεων στην ιδιοκτησία της επιχείρησης¹.

Έχει, ωστόσο, επισημανθεί ότι τα θετικά αρχικά αποτελέσματα του BPR, δηλαδή ανάκτηση της ανταγωνιστικής θέσης, των επιδόσεων και της κερδοφορίας δεν έχουν συνήθως μεγάλη διάρκεια και σταθερότητα (Dutta Soumitra and Jean-Fransois Manzoni, 1999, σελ. 486).

Πιο συγκεκριμένα: Έχουμε ήδη αναφερθεί στα κεφάλαια 1 και 5 ότι η ολοκληρωμένη αναμηχάνευση της επιχείρησης δεν περιορίζεται στην ανασυγκρότησή της ακόμη και αν αυτή περιλαμβάνει τεχνολογική αυτοματοποίηση, ορισμένη αναδιοργάνωση, μείωση του μεγέθους της, κτλ. Στο κεφάλαιο αυτό προχωρούμε σε μια πιο λεπτομερειακή αναψηλάφηση, πρώτον, των λόγων στους οποίους οφείλεται το φαινόμενο της χαλάρωσης των θετικών αποτελεσμάτων του BPR μετά από μερικά έτη σημαντικών αποτελεσμάτων. Δεύτερον, αναλύονται περαιτέρω οι φάσεις που θα πρέπει να ακολουθεί η διαδικασία του BPR προκειμένου να επιτευχθούν οι αναμενόμενες επιδόσεις. Τρίτον, εξετάζεται το θέμα της διασφάλισης διαρκών αποτελεσμάτων BPR και ειδικότερα του συγκεκριμένου ΣΕΣΠ που έχει διατυπωθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, για συνθήκες όπου επικρατεί η ΜΕ. Τέλος, γίνεται συμπληρωματική αναφορά σε ορισμένους σημαντικούς παράγοντες, όπως ο ποιοτικός παράγων και το χρηματοδοτικό πρόβλημα, για τη διατήρηση διαρκών αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής

αναμηχάνευσης².

Οι ταχείες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η ένταση του ανταγωνισμού στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας σε σχέση με τη 10ετία του 1980, έχουν αντιμετωπιστεί με την εισαγωγή σύγχρονων εφαρμοσμένων ηλεκτρονικών τεχνολογιών και με διαρθρωτικές αλλαγές στα πλαίσια προσπαθειών ολικής αναμηχάνευσης από επιχειρήσεις.

Με σημαντικές αρχικά επιδράσεις από την εφαρμογή BPR σε όρους εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης, ηθικού των εργαζομένων και επιχειρηματικών επιδόσεων, με διαφοροποίηση ανάλογα με το επίπεδο του μανατζμεντ και την εφαρμογή νέων διαδικασιών, το ενδιαφέρον έχει προσανατολιστεί τελευταία στο πως θα επιτευχθεί *συνέχεια* των αποτελεσμάτων του. Διότι, οι ανταγωνιστές δεν παύουν τις προσπάθειες για βελτίωση, οι προσδοκίες των πελατών δεν παραμένουν αμετάβλητες και η τεχνολογία δεν διακόπτει την εξέλιξή της.

2. Πρόβλημα συνέχειας των αποτελεσμάτων

Ένας από τους παράγοντες διατήρησης των αποτελεσμάτων του BPR έχει αποδοθεί ότι είναι η ίδια η επιτυχία του. Υπενθυμίζονται έτσι ρητά γενικότερης εφαρμογής στην ανθρώπινη δράση, όπως «το διατηρείν χαλεπότερον του κτήσασθαι είναι», «τα πάντα ρει», «τίποτα δεν αποτυγχάνει όσο η επιτυχία»! Ειδικότερα, η επιχείρηση που επιτυγχάνει σημαντικά αποτελέσματα στις προσπάθειες μετασχηματισμού και προσαρμογής της στο επιχειρηματικό περιβάλλον, αντιμετωπίζει μια σειρά προβλημάτων που μπορούν να ταξινομηθούν στα εξής (Dutta Soumitra and Jean-Fransois Manzoni, 1999, σελ. 486-91):

- * Απώλεια της ανταγωνιστικής υπεροχής
- * Συμβατικότητα
- * Δυσλειτουργίες
- * Αλλαγή Ηγεσίας
- * Επιλογή του κατάλληλου χρόνου

Ο κίνδυνος απώλειας ανταγωνιστικότητας εντάσσεται από ορισμένους σε ενδεχομένη ύπαρξη ενός γενικότερου «νόμου της ακμής και παρακμής», που έχει δεχτεί κοινωνικο-ψυχολογικές, οικονομικές και τεχνολογικές ερμηνείες και έχει χρησιμοποιηθεί ως μια εναλλακτική ερμηνεία του επιχειρηματικού και οικονομικού κύκλου (business cycle). Ειδικότερα, σε σχέση με το θέμα της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, έχει υποστηριχθεί ότι η επιτυχία της επιχείρησης συντελεί στη δημιουργία ενός κλίματος που σηματοδοτείται από ικανοποίηση, αυταρέσκεια, εφησυχασμό, αυτοπεποίθηση και ίσως και ορισμένη αλαζονεία³.

Πιο συγκεκριμένα, η «νέα λογική» που επικρατεί κατά την πορεία προς την επιτυχία μετατρέπεται σε «συμβατική λογική» και δημιουργία μιας νέας κατάστασης, ώστε να χαλαρώνεται η προσπάθεια μέχρι και να καταπιέζεται. Διότι, γενικότερα, η ανθρώπινη ενεργητικότητα δραστηριοποιείται όταν υπάρχουν ισχυρά κίνητρα για προσπάθεια και ατονεί όταν επιτευχθεί ηγετική θέση της επιχείρησης στην αγορά. Ακόμη, είναι ευκολότερο να αναλαμβάνονται κίνδυνοι όταν δεν έχει να χάσει κανένας πολλά, παρά όταν έχει να αμυνθεί από θέση ισχύος.

Βαθμιαία, οι εταιρείες είναι δυνατόν να χάνουν τη «συνταγή» της επιτυχίας. Διότι, δημιουργούνται παράγοντες *δυσλειτουργιών* που δεν εντοπίζονται εύκολα οι αιτίες τους. Μερικές από τις συνθήκες που συντέλεσαν στην επιτυχία, όπως η στελέχωση, τα συστήματα και οι δομές, μετατρέπονται βαθμιαία σε «παθητικό» από «ενεργητικό» στοιχείο και επομένως δεν μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν ακριβώς το ίδιο αφότου χαλαρωθούν τα επιτεύγματα. Η έμπνευση, η επινόηση και η καινοτομία δεν αποτελούν συνήθως επαναλαμβανόμενα και συνεχή φαινόμενα.

Είναι δυνατόν η περιέλευση της επιχείρησης σε κατάσταση κρίσης, να συνεγείρει το ανθρώπινο δυναμικό που είναι πιθανόν να επιδείξει συγκαταβατικότητα και ανοχή για περισσότερες θυσίες που θα του ζητηθούν. Ωστόσο, η υπάρχουσα ηγεσία της επιχείρησης αντιμετωπίζει *δυσχέρειες άσκησης νέων πιέσεων* για συγκράτηση των μισθών, περαιτέρω βελτίωση της παραγωγικότητας, κλπ, όταν βελτιωθεί η κατάστασή της. Οι εργαζόμενοι, πρώτον, δεν αντιλαμβάνονται εύκολα τους τεχνικούς μηχανισμούς της προόδου της επιχείρησης. Δεύτερον, συνήθως επιδεικνύουν κατανόηση να λαμβάνουν οι μέτοχοι και η ιδιοκτησία τμήμα των

χρηματικών συνεπειών της επιτυχίας όχι όμως και το σύνολό τους. Διότι, τότε διαταράσσεται η ισορροπία μεταξύ «πόνου και οφέλους» (pain-gain equilibrium).

Η ηγεσία επιχειρήσεων που έχουν στεφθεί με επιτυχία και ακόμη περισσότερο επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα, θα πρέπει να είναι σε θέση να προκαθορίσουν με σαφήνεια το μέρος της επιτυχίας που θα αποδοθεί στους εργαζόμενους. Αυτοί αποδέχονται μεν θυσίες, όταν η επιχείρηση περιέλθει σε εμπορικές ή χρηματοοικονομικές δυσχέρειες, αλλά το μάνατζμεντ θα κληθεί να επιδείξει ευαισθησία όταν θα συντελεστεί πρόοδος της επιχείρησης.

Το *όραμα* και ο σκοπός (vision/scope) είναι δυνατόν να αποτελέσουν ισχυρά κίνητρα των εργαζομένων στην επιχείρηση. Παρόμοια, στενός χρονικός ορίζων και «μυωπία» είναι δυνατόν να αποβεί καταστροφικός για την επιχείρηση, συντελώντας ακόμη και σε διακοπή της λειτουργίας της. Ωστόσο, ο μακροπρόθεσμος χρονικός ορίζων για να έχει διατηρησιμότητα, χρειάζεται συνέπεια από μέρους της ηγεσίας όταν θα επιτευχθεί πρόοδος και όχι απαίτηση για νέες θυσίες από τους εργαζόμενους χωρίς τελικά αντίκρισμα γι' αυτούς.

Το πολύπλοκο θέμα του οράματος για τους εργαζόμενους στην επιχείρηση περιπλέκεται επιπλέον, με το συμβατικό ερώτημα «σε τι είδους επιχείρηση εργαζόμαστε», που μπορεί να οδηγήσει σε αφαίρεση από την πραγματικότητα (π.χ. μια αεροπορική εταιρεία που ασχολείται και με ξενοδοχειακή δραστηριότητα, κ.ο.κ.). Η αλλαγή πλεύσης από την ηγεσία με κατεύθυνση τη δημιουργία «ομίλων» από μη συμπληρωματικές δραστηριότητες, αν δεν στεφθεί με επιτυχία σε επιδόσεις και κερδοφορία για το σύνολο του «ομίλου», είναι δυνατόν να συντελέσει σε χαλάρωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων και σε απώλεια επαφής με τις ανάγκες των πελατών. Επίσης, σε μια ιδεατή εικονική εταιρεία (virtual company), που επιδιώκει την άριστη σύνθεση μεταξύ βασικών διαδικασιών και εξωτερικών προμηθειών για μη βασικές διαδικασίες με κριτήρια κόστους, ίσως να μη βοηθείται η δημιουργία οράματος στον τομέα της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών.

Η αντίθεση μεταξύ οραμάτων και στόχων θέτει επί τάπητος το πρόβλημα της επιχειρησιακής έρευνας της αλλαγής σε βάθος, σαν οργανικό στοιχείο του μάνατζμεντ της αλλαγής και του σύνθετου έργου της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης

(κεφάλαια 1 και 5). Από την ποιότητά της θα εξαρτηθεί η ικανότητα του μάνατζμεντ της επιχείρησης να προλάβει μάλλον τα προβλήματα παρά να καταβάλει εκ των υστέρων προσπάθειες για θεραπεία τους.

Η σπουδαιότητα της ηγεσίας (leadership) είναι πανθομολογούμενα αναγνωρισμένη στο επιχειρηματικό μάνατζμεντ (Θεοφανίδης Σ., 1995) και ιδιαίτερα για το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, όπως έχει κατ' επανάληψη τονιστεί στη μελέτη αυτή. Η διαφοροποίηση της ηγεσίας συνδέεται με την προετοιμασία, τη δέσμευση, τη δημιουργία έμπνευσης και το συντονισμό κατά την εφαρμογή του σχεδίου ολικού μετασχηματισμού της επιχείρησης.

Υπαρκτό είναι επίσης και το θέμα *διαδοχής της επιχειρηματικής ηγεσίας*. Πρόβλημα διαδοχής ανακύπτει σε περιπτώσεις που το προηγούμενο μάνατζμεντ πιστεύοντας ότι αποτελεί τον κύριο συντελεστή των όποιων επιτευγμάτων του παρελθόντος, προσκολλάται σ' αυτά, αποθεώνει την εμπειρία του και δεν δείχνει διάθεση για μεταφορά της εξουσίας του σε νέους με σύγχρονη εξειδίκευση. Βέβαια δεν αποκλείεται και το αντίθετο, δηλαδή οι νέοι να μην αποδεικνύονται αντάξιοι των ευθυνών που αναλαμβάνουν (προβλήματα που εμφανίζονται κυρίως σε «οικογενειακές επιχειρήσεις»). Αυτή καθ' αυτή η διαδοχή αντιμετωπίζει συχνά δυσκολίες να επιτύχει άμεσα αποτελέσματα, λόγω της εν τω μεταξύ μεταβολής των συνθηκών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Παρόμοια προβλήματα διαδοχής της επιχειρηματικής ηγεσίας ανακύπτουν και από το ότι η αποτελεσματικότητά της μειώνεται με την παρέλευση του χρόνου (δυσκαμψία αλλαγής στρατηγικής με την αλλαγή των συνθηκών, ευχέρεια νέας ηγεσίας να αποποιηθεί ευθύνες της προηγούμενης, δυσκολίες προσαρμογής στη νέα κατάσταση που προέκυψε μετά τις τροποποιήσεις που επέφερε αυτή). Υπάρχει, κατά συνέπεια, γενικότερο κρίσιμο πρόβλημα του πότε θα πρέπει η επιχείρηση να προβεί σε *αλλαγή ηγεσίας*. Αυτό σημαίνει ότι η ίδια η ηγεσία της επιχείρησης καλείται να αναγνωρίσει τις εγγενείς αδυναμίες της και την ανάγκη παραίτησης και αντικατάστασής της, ενώ μπορεί να προσφέρει την εμπειρία της σε άλλες επιχειρήσεις (Dutta Soumitra and Jean-Fransois Manzoni, 1999, σελ. 491).

3. Δυναμική των φάσεων επιχειρηματικού μετασχηματισμού

Έχει παρατηρηθεί ότι από το σύνολο των επιχειρήσεων που έχουν προβεί σε εφαρμογή προγραμμάτων «αναδιάρθρωσης», επιτυγχάνονται μεν κατά κανόνα σημαντικά οφέλη, αλλά σχετικά μικρός αριθμός επιχειρήσεων κατορθώνει να εισέλθει στη φάση της «αναζωογόνησης» και επανακινητοποίησης και πολύ μικρότερος ακόμη αριθμός κατορθώνει να εισέλθει στη φάση της «ανανέωσης» που σηματοδοτείται με σταθερή (αειφόρο) ανάπτυξη της επιχείρησης και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, των επιδόσεων και της θέσης της στην αγορά. Αυτό έχει αποδοθεί ως χαρακτηριστικό της εφηβικής ακόμη ηλικίας του BPR, με συνέπεια να διερχόμεστε σήμερα μια περίοδο αναζήτησης των παραγόντων που οφείλεται αυτό, αλλά και αναλαμπής ότι αναδύεται ένα γενικότερο πρότυπο (Dutta Soumitra and Jean-Fransois Manzoni, 1999, σελ. 69, 298).

Από την επισκόπηση της εφαρμογής μέχρι σήμερα του BPR, αυτό έχει αρχίσει να διαχωρίζεται σε τρία στάδια, που αντανakλούν ανάλογες φάσεις της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης: τη φάση της «αναδιάρθρωσης» της επιχείρησης, τη φάση της λεγόμενης «αναζωογόνησης» και τη φάση της επιχειρηματικής «ανανέωσης». Πιο συγκεκριμένα:

- ♦ Τα πλείστα «μοντέλα» του επιχειρηματικού μετασχηματισμού που έχουν εφαρμοστεί σε επιχειρηματικό επίπεδο χωρίζονται σε τρεις φάσεις: της επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης (*restructuring stage*), της αναζωογόνησης (*revitalization stage*) και αυτή της ριζικής ανανέωσης (*renewal stage*) (Dutta Soumitra and Jean-Fransois Manzoni, 1999, σελ. 298).

- ♦ Οι παραπάνω φάσεις διαφοροποιούνται σημαντικά, σε σχέση με τη βαρύτητα που δίνεται σε διάφορους παράγοντες και στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.

- ♦ Έχει παρατηρηθεί ότι από τις επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν επιχειρηματική αναμηχάνευση, ορισμένες δεν επιτυγχάνουν σημαντική βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων, διότι αυτό δεν είναι τόσο εύκολο, όσο θεωρείται συχνά ή διδάσκεται. Ορισμένες επιτυγχάνουν μια εφάπαξ βελτίωση των επιδόσεων, άλλες ξεκινούν πολύ φιλόδοξα, αλλά σύντομα ατονεί ο προωθητικός δυναμισμός τους

καθώς ατονεί η πρωτοτυπία ή το επείγον της αλλαγής, άλλες αλλάζουν πλευση κατά την πορεία, κτλ.

♦ Η διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων συνδέεται με το επίπεδο ανάλυσης της διαδικασίας της επιχειρηματικής αλλαγής: σε επίπεδο επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης, σε επίπεδο έργων, και σε ολοκληρωμένη προσέγγιση.

♦ Οι τρεις παραπάνω φάσεις της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, που έχουν εναλλακτικά εφαρμοστεί και ως διαφορετικά είδη του BPR στη διάρκεια της τελευταίας 10ετίας, περιέχουν τα παρακάτω κύρια χαρακτηριστικά:

- ⇒ **Φάση αναδιάρθρωσης (ανασυγκρότησης, αναδιοργάνωσης):** με αυτήν ξεκινούν καταρχήν όλες οι επιχειρήσεις. Χαρακτηρίζεται από στόχευση στην ανάκτηση της επιχειρηματικής κερδοφορίας σε αποδεκτά επίπεδα και στη θεμελίωση συνθηκών για μελλοντική πρόοδο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω περικοπών δαπανών, περιστολής δραστηριοτήτων και διόρθωσης των δομών, των συστημάτων και των διαδικασιών, ώστε να καθίσταται δυνατή η μείωση του συνολικού κόστους, καλύτερη αξιοποίηση του χώρου και του χρόνου, απολύσεις πλεονάζοντος προσωπικού, κτλ. Βασικά στοιχεία του σταδίου αυτού επιχειρηματικού μετασχηματισμού είναι ο εξορθολογισμός, η εγκαίνιαση πειθαρχίας και η αμοιβή για σωστή εκτέλεση των καθηκόντων.
- ⇒ **Φάση της αναζωογόνησης:** σηματοδοτείται από συστηματικές προσπάθειες αφύπνισης με σκοπό τη βελτίωση της επιχειρηματικής προόδου και της κερδοφορίας. Το ενδιαφέρον μετατοπίζεται από τις περικοπές του κόστους στην οργανική μείωσή του με εισαγωγή ολοκληρωμένου συστήματος κοστολόγησης και ελέγχου, στη δημιουργία νέων πηγών εσόδων και διαδικασιών που είναι προσθετικές αξίας για τους πελάτες και για την επιχείρηση. Η νέα πορεία περιλαμβάνει στροφή στον παράγοντα της ποιότητας, αναθέσεις πρωτοβουλιών, σύγκλιση εργασιών με την ευθύνη, εντοπισμό νέων επιχειρηματικών ευκαιριών στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, αναμόχλευση δεξιοτήτων με νέους τρόπους και ανάπτυξη και δέσμευση σε ένα νέο όραμα για την επιχείρηση, κτλ.

⇒ **Φάση της ανανέωσης:** σε αυτήν τη φάση η διοίκηση της επιχείρησης καταβάλλει σύντονες προσπάθειες για θεσμοποίηση των εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στις δυο προηγούμενες φάσεις. Οι προσπάθειες αυτές κυριαρχούνται με την εγκατάσταση διαδικασιών έγκαιρου εντοπισμού περιουσιακών στοιχείων που δεν αποτελούν παραγωγικά στοιχεία και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για αποτελεσματικότερη διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού της επιχείρησης. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην αναζήτηση μιας ισορροπίας ανάμεσα στην πειθαρχία και στην ανάπτυξη καινοτομικών πρωτοβουλιών και τη διασφάλιση προϋποθέσεων ώστε να διαμορφωθεί μια ανατροφοδοτούμενη διαδικασία των αλλαγών (δηλαδή οι αλλαγές να παράγουν μια πλατφόρμα για διατήρηση μελλοντικών αλλαγών).

Η επιχείρηση που έχει αρχίσει να αντιμετωπίζει πρόβλημα συνέχισης της προόδου της, προβαίνει στη διερεύνηση ερωτημάτων όπως, πως έφτασε έως εδώ η κατάσταση, ποιο θα πρέπει να είναι το επόμενο βήμα, κτλ. Πάντως οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να φτάσουν στο στάδιο της ανανέωσης, έχουν επιτύχει θεσμοποιημένη μάθηση (institutionalized learning), έχουν επίγνωση του πως πέτυχαν τα μέχρι τούδε επιτεύγματά τους, γνωρίζουν πως θα μπορέσουν να συνεχίσουν την πρόδοό τους και σπανίως εισέρχονται σε φάση κάμψης. Έχουν πάντως διατυπωθεί αμφιβολίες κατά πόσον τόσο ιδανικές συνθήκες είναι ρεαλιστικές⁴.

Εξ άλλου, η διαδοχή της φάσης της επιχειρηματικής «ανασυγκρότησης» από τη φάση της «αναζωογόνησης» έχει αμφισβητηθεί κατά πόσον συμβαίνει πράγματι ως κανόνας στην επιχειρηματική πράξη (Chakravathy, B., 1996). Όχι προφανώς διότι δεν είναι απαραίτητο να ακολουθήσουν επόμενες φάσεις μετά από την αναδιάρθρωση, αλλά στο αν ο τρόπος αυτός μπορεί να αποτελέσει οδηγό για τον μετασχηματισμό από άλλες επιχειρήσεις. Διότι, αυτό είναι το πρόβλημα, δηλαδή το πως θα επιτευχθεί ο μετασχηματισμός της επιχείρησης με μακροπρόθεσμη προοπτική και όχι με πρόκριση «εύκολων λύσεων» και αποσπασματικά, για άμεσα αποτελέσματα και εντυπωσιασμό από το μάντζμεντ. Η βαθύτερη ουσία της συλλογιστικής του Chakravathy είναι ότι τα άμεσα αποτελέσματα και ο

εντυπωσιασμός, όχι μόνο δεν συντελούν, αλλά υπονομεύουν το σκοπό του BPR για τη ριζική αναμηχάνευση της επιχείρησης με «μετασχηματισμό όλων» μέσα σ' αυτήν. Με τη συλλογιστική αυτή εναρμονίζεται και η τοποθέτηση της μελέτης αυτής από την αρχή, αν δηλαδή η δυσανάλογη βαρύτητα στην αναδιάρθρωση διευκολύνει ή παρεμβάλλει δυσκολίες στη συνέχιση της διαδικασίας της αναμηχάνευσης σε επόμενα στάδια⁵.

Σε επιχειρήσεις που έχουν ήδη προχωρήσει σε εφαρμογή BPR, η επιχειρηματική διοίκηση συνιστάται να επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στη βαθύτερη κατανόηση της φύσης της διαδικασίας του μετασχηματισμού και στον εντοπισμό των ανασταλτικών παραγόντων στη συνέχιση των αλλαγών. Τονίζεται μάλιστα ότι η βελτίωση στην αποκάλυψη των περιορισμών και των συγκεκαλυμμένων αρνητικών παραγόντων της επιχειρηματικής προόδου αποτελεί τη βάση της μετατροπής της επιχείρησης σε μια «διδασκτική οργάνωση» (learning organization). Διότι, πολλές επιχειρήσεις εισήλθαν κάτω από πιεστικές συνθήκες και χωρίς επαρκή προετοιμασία στην αναμηχάνευσή τους μέσω αναδιάρθρωσης. Δεν προβλέφθηκε έτσι επαρκώς ότι αυτού του είδους εσπευσμένες παρεμβάσεις είναι εύλογο να προκαλέσουν «ρήξη» με τις υπάρχουσες δομές, πράγμα που μπορεί να δυσκολεύσει στη συνέχεια τις φάσεις της «αναζωογόνησης» και ακόμη περισσότερο της «ανανέωσης» της επιχείρησης.

4. Προϋποθέσεις συνέχισης της επιχειρηματικής ανέλιξης

Από την επισκόπηση της μέχρι σήμερα εφαρμογής του BPR έχει επισημανθεί ότι από τις επιχειρήσεις που πέρασαν επιτυχώς στη φάση της «αναζωογόνησης», σχεδόν καμία δεν έχει επιτύχει την πλήρη είσοδό της στη φάση της «ανανέωσης» και της σταθερής επιχειρηματικής προόδου (Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 299). Αρκετές επίσης επιχειρήσεις προέβησαν σε επανειλημμένες «αναδιαρθρώσεις», δυσκολευόμενες να φτάσουν στη φάση της «αναζωογόνησης», ενώ άλλες καταβάλλουν σύντονες προσπάθειες για το ξεπέρασμα της φάσης αυτής⁶.

Παράδειγμα:

Η πολυεθνική εταιρεία Kodak πραγματοποίησε από τα μέσα της 10ετίας του 1990 και του 1993 πέντε αυτοτελείς «αναδιρθρώσεις», περιλαμβάνουσες απολύσεις 40.000 υπαλλήλων και δαπάνησε \$ 10 δισεκατομμύρια με σκοπό τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της. Ωστόσο, τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά και οι μετοχές της δεν παρουσίασαν ανοδική τάση. Επίσης, η εταιρεία Phillips ακολούθησε αλληλοδιάδοχους κύκλους «αναδιρθρώσεων», με αναγγελία ότι ο καθένας θα είναι και ο τελευταίος. Σε άλλες περιπτώσεις μάλιστα, η «αναζωογόνηση» επιτεύχθηκε σχεδόν μια οκταετία μετά από την «αναδιάρθρωσή» τους, κτλ.

Στην αναζήτηση των λόγων των δυσχερειών μετάβασης στη φάση της «αναζωογόνησης», έχει υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις αποκαλύπτουν τα συμπτώματα των δυσκολιών τους κατά τη φάση της «αναδιάρθρωσης». Πιο συγκεκριμένα, η επιτυχία στη φάση της «αναδιάρθρωσης» απαιτεί ορισμένους όρους που καταστρέφονται ή τουλάχιστον δεν αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής. Η «αναζωογόνηση» αποβλέπει στην πρόοδο της επιχείρησης, που προϋποθέτει νέες ιδέες, νέες προσεγγίσεις, συνεχή προσαρμογή στις σταθερά μεταβαλλόμενες συνθήκες, έγκαιρη κεφαλαιοποίηση ευκαιριών των αγορών. Οι περισσότερες από τις δραστηριότητες όμως αυτές χρειάζονται ανάμιξη και ενεργό συμμετοχή απασχολούμενων σε όλα τα επίπεδα της επιχειρηματικής οργάνωσης. Απαιτούνται δηλαδή εργαζόμενοι με ικανότητα και βούληση συμβολής σε ιδέες, ενέργεια και έργα, που σημαίνει ικανότητα από τη μία και εμπιστοσύνη στη διοίκηση της επιχείρησης από την άλλη.

Ευνόητο είναι ότι η επιτυχία της «αναδιάρθρωσης» χρειάζεται αποφασιστικές δράσεις και περιέχει θυσίες για πολλούς απασχολούμενους στην επιχείρηση. Κατά συνέπεια, το πρόβλημα είναι πως θα γίνουν οι ριζοσπαστικές αυτές αλλαγές και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα, δηλαδή πως θα βρεθεί «το χρυσό σημείο» μεταξύ της πугμής και του διάλογου, «του καρότου και του μαστιγίου» από μέρους της διοίκησης. Δεδομένου ότι η αναδιοργάνωση συνοδεύεται με απολύσεις πλεονάζοντος προσωπικού, αυτό εύλογα δημιουργεί φόβο και καχυποψία και το πρόβλημα είναι πώς αυτή θα συνδυαστεί με ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών

και κινδύνων;

Η «αναδιάρθρωση» προσκόπτει σε ορισμένες περιπτώσεις στην ανεπάρκεια της ανθρώπινης παραγωγικής δυναμικότητας να ασχοληθεί με τα μελλοντικά προβλήματα, λόγω ενασχόλησής της με τα καθημερινά. Διότι, η δημιουργικότητα και η καινοτομία απαιτούν ένα ελάχιστο μέρος των εργασιών της επιχείρησης και αν αυτό υστερεί, θα συνεπάγεται υποβάθμιση του προβληματισμού για το μέλλον. Δεν συνιστώνται λοιπόν εσπευσμένες περικοπές προσωπικού, διότι όταν γίνονται ταχύτερα από τη δημιουργία πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας, έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις σε αυτό που λέγεται «θανατηφόρος σπείρα» (death spiral), σε βάρος της επόμενης γενιάς προϊόντων ή/και υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση (Norhia K. and R. Gulari, 1996).

Το θέμα είναι το πως θα προληφθούν οι «ρήξεις», οι «κρίσεις» και τα «αδιέξοδα», από τις «παρεμβάσεις» που χρειάζεται το έργο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και όχι πως θα αντιμετωπίζονται εκ των υστέρων τα προβλήματα που θα ανακύπτουν. Διότι, τότε πρόκειται για κάποιο «χαμένο κρίκο» της εφοδιαστικής αλυσίδας, που καλείται το μάνατζμεντ της επιχείρησης να εντοπίσει προκειμένου να κάνει την ανασύνδεσή της. Το πρόβλημα εμφανίζεται σε ορισμένες περιπτώσεις σε στελεχιακό επίπεδο, π.χ. στις σχέσεις μεταξύ των τεχνικών της σύγχρονης τεχνολογίας και της διοίκησης ή στις σχέσεις διοίκησης με τους εργαζόμενους (οριζόντιες ή κάθετες αντιθέσεις), πράγμα που εξαρτάται από το ιστορικό της επιχείρησης κατά περίπτωση. Ακόμη, ίσως να οφείλεται στο ότι το σχήμα μακροπρόθεσμης εξωτερικής συνεργασίας δεν είχε θεμελιωθεί σε σωστές εταιρικές σχέσεις, ώστε να επιτευχθούν λειτουργικές στρατηγικές συμμαχίες που θα αποτελέσουν καταλύτη για κοινούς στόχους μέσω της ολοκληρωμένης επιχειρηματική διαδικασίας και στρατηγικής (Banfielf Emiko, 1999, σελ. 313).

Το βέβαιο, κατά συνέπεια, γενικό συμπέρασμα είναι ότι με ολοκληρωμένο σχεδιασμό και προετοιμασία, είναι πιθανόν να δημιουργηθεί ένα πλέγμα στέρεων εταιρικών σχέσεων με βάση το αμοιβαίο όφελος, ώστε να προληφθούν πολλά προβλήματα που αποτελούν οργανικά στοιχεία της αλλαγής και να διευκολυνθεί κατευναστικά η υπέρβαση τους. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορέσει η επιχείρηση να

συνεχίσει απερίσπαστη την πορεία της συνεχούς προσαρμογής και προόδου της. Αυτό είναι το ουσιαστικό νόημα του ΣΕΣΠ που διατυπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ότι δηλαδή με την από κοινού με την επιχείρηση επεξεργασία ενός προγράμματος που θα ανταποκρίνεται στις ειδικές της συνθήκες, είναι εφικτό να αναμένονται βέλτιστα αποτελέσματα, γι' αυτήν και για τους προμηθευτές της. Διότι, με τον τρόπο αυτό, θα θεμελιωθούν κατάλληλα συστήματα (systems) και δομές (structures), τα οποία θα ενθαρρύνουν και θα καταστήσουν εφικτή την οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων που θα επιτύχουν πρόοδο στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Για το λόγο αυτό, στο σχέδιο ΣΕΣΠ έχει τονιστεί η κρίσιμη σημασία της φάσης της προπαρασκευής του κατάλληλου κατά περίπτωση επιχειρηματικού σχεδίου αναμηχάνευσης.

5. Σχεδιασμός συνεχούς προόδου

Η «συνέχεια» είναι βασικό στοιχείο «ιδιαιτερότητας» και «μοναδικότητας» του έργου του BPR. Αυτή προϋποθέτει συνεχή ποιοτική αναβάθμιση του έργου, διασπώντας το συνήθη κύκλο ζωής των επιχειρηματικών έργων που αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Για τη βαθύτερη διεξόδυση στο θέμα της «συνέχειας» της επιχειρηματικής προσαρμογής με συνθήκες συνεχών (μετ)αλλαγών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των τεχνολογιών, χρειάζεται αναφορά σε ορισμένα ειδικότερα σχετικά θέματα που θα υποβοηθήσουν στην ολοκληρωμένη προσέγγιση του σύγχρονου μείζονος αυτού προβλήματος των επιχειρήσεων. Η αναφορά αυτή θα είναι σύντομη, αλλά παράλληλα επαρκής για την ολοκληρωμένη προσέγγιση του προβλήματος.

Με την προετοιμασία και θεμελίωση σωστών εταιρικών σχέσεων θα διαμορφωθούν τα κατάλληλα βήματα για διαρκή αλλαγή μέσω των δομών και μέσω της καθημερινής εφαρμογής:

(α) Δομές

(i) Παραδόσεις: Ανάπτυξη της υποδομής που είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση της νέας στρατηγικής της αλλαγής, για παραδόσεις σύμφωνα με τις προδιαγραφές

σε χρόνο, κόστος και ποιότητα.

(ii) Υπάρχουν βασικές τυπικές δομές για την υποστήριξη της «ομάδας αλλαγής», με διαφοροποίηση ανάλογα με τις κατά περίπτωση συνθήκες της εταιρίας.

(iii) Χρειάζεται σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου των επιδόσεων και σύνταξης εκθέσεων.

(iv) Ανάγκη επιτελικού σχεδίου διαρκούς επικοινωνίας όλων των συντελεστών της αλλαγής.

(β) Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

(i) Διατύπωση και εφαρμογή ενός σχεδίου συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης, περιλαμβάνοντας κατάρτιση μέσω workshops κατά τη διάρκεια της προπαρασκευαστικής φάσης.

(ii) Στόχος: η συνεχής βελτίωση των εργαλείων για την πρόοδο.

(iii) Ανανεωτική κατάρτιση στην ανάπτυξη στρατηγικών πηγών, δεξιοτήτων και μεθόδων εργασίας.

(iv) Βαθμιαία επέκταση εφαρμογής του σχεδίου ανακατάρτισης στο υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης.

(γ) Επίπεδο καθημερινής λειτουργίας

(i) Σύσταση «ομάδας εφαρμογής» με αντικείμενο τη συστηματική παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής του σχεδίου αναμηχάνευσης σε καθημερινή βάση.

(ii) Περιγραφή: καθορισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων του μανάτζμεντ της εφαρμογής των δομών σε καθημερινή βάση.

(iii) Παρακολούθηση και προσοχή στις λεπτομέρειες της εφαρμογής ώστε να επιτυγχάνεται η ομαλή πορεία της, χωρίς να παρεμβάλλονται προσκόμματα στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

(iv) Πειθαρχία στις αρχές του σχεδιασμού και του μάνατζμεντ έργων.

(v) Τελική ευθύνη της ομάδας εφαρμογής.

(δ) Μέθοδος

(i) Βήμα 1: Ανάθεση ευθυνών για το συνολικό μάνατζμεντ της εφαρμογής των σχεδιασμένων δραστηριοτήτων στον πρώτο της ομάδας ή κάποιο μέλος της. Ευθύνη προετοιμασίας των τακτικών και εκτάκτων συναντήσεων, υποβολή του μάνατζμεντ σε θέματα ευθύνης της ομάδας, επόπτευση της προόδου σύμφωνα με το σχέδιο.

(ii) Βήμα 2: Καθορισμός ενός εκπροσώπου ως συνδέσμου μεταξύ της επιχείρησης και του φορέα τεχνικής υποστήριξης. Σαφήνεια της διαδικασίας για απαλλαγή από γραφειοκρατικές διατυπώσεις, ώστε να εξυπηρετείται η πολυδιάστατη συνεχής πληροφοριακή επικοινωνία σε παροχή στοιχείων, κτλ, χωρίς να παρεμποδίζεται η λειτουργία σε καθημερινό επίπεδο.

(iii) Βήμα 3: Θεμελίωση μιας δομικής διαδικασίας για σύντομη επίλυση προβλημάτων που θα ανακύπτουν (άμεση ανάμιξη στο πρόβλημα που ανακινείται, αναζήτηση των βαθύτερων αιτίων του και κοινοποίηση των αιτίων και της λύσης που προκρίθηκε σ' αυτούς που έχουν ανάμιξη με το πρόβλημα, το δυνατό συντομότερο, ώστε να προλαμβάνεται η δημιουργία τραυματικών διαδόσεων και υπερβολών και να προάγεται η άμεση επίλυση).

(ε) Επιμέλεια της εταιρικής σχέσης

Περιγραφή/Μέθοδος:

(i) Βήμα 1: Δημιουργία δομών και μηχανισμού για τη διασφάλιση της συνεχούς επικέντρωσης στην επίτευξη αποτελεσμάτων στα πλαίσια της στρατηγικής που έχει υιοθετηθεί (τακτικές συναντήσεις για σύνταξη εκθέσεων προόδου, άτυπες επαφές, κτλ).

(ii) Βήμα 2: Αξιολόγηση των σχέσεων επιχείρησης-προμηθευτών και αναζήτηση μεθόδων για περαιτέρω βελτίωσή τους.

(iii) Βήμα 3: Σχεδίαση και εφαρμογή προγραμμάτων υποστήριξης της ομάδας για βελτίωση της ικανότητας παραγωγής αποτελεσμάτων από αυτήν.

(iv) Απόδοση προσοχής στη δυναμική της ομάδας, αναγνώριση της πραγματικής εργασίας, υποστήριξη και ενθάρρυνση της ανάπτυξής της.

(στ) Έλεγχος και παρουσίαση προόδου

Περιγραφή:

Εισαγωγή μιας διαδικασίας για τη συστηματική παρακολούθηση των εξελίξεων και τη διατύπωση εκθέσεων προόδου της «ομάδας αλλαγής», με σκοπό την πληροφόρηση της διοίκησης για την πορεία, τα προβλήματα και τον τρόπο αντιμετώπισής τους, κτλ.

Μέθοδος:

(i) Βήμα 1: Δημιουργία μιας μήτρας προσδοκώμενης εξοικονόμησης κόστους. Ανάλυση ως προς το χρόνο, σε επίπεδο λογισμικού και προγραμμάτων, κτλ.

(ii) Βήμα 2: Σχεδίαση από την ομάδα εφαρμογής ενός προγράμματος τακτικών συναντήσεων για επισκόπηση των ενεργειών που έχει προβεί και αξιολόγηση αν υπήρξε ο κατάλληλος συντονισμός και αν υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω βελτιώσεων.

(iii) Βήμα 3: Καθορισμός από την ομάδα προγράμματος μανάτζμεντ ενός χρονοδιαγράμματος για την επισκόπηση όλων των ομάδων εφαρμογής, των επιδόσεων σχετικά με τους στόχους και τον περιορισμό του κόστους.

(iv) Βήμα 4: Καθορισμός χρονοδιαγράμματος συνεδριάσεων του ΔΣ της εταιρείας, με σκοπό τη γενική εποπτεία της προόδου και τη λήψη αποφάσεων, όταν χρειάζονται, για τη βελτίωση της στρατηγικής σε επίπεδο εφαρμογής.

(ζ) Σχεδιασμός επικοινωνίας

Περιγραφή:

Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός λεπτομερειακού σχεδίου επικοινωνίας για εντός και για πληροφόρηση της ιδιοκτησίας στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα.

Μέθοδος:

Ανάγκη συμμετοχής και μηχανισμού εύκολης και ευρείας πρόσβασης.

(i) Βήμα 1: Προσεκτική προετοιμασία του επικοινωνιακού σχεδίου.

(ii) Βήμα 2: Θέση του επικοινωνιακού σχεδίου σε εφαρμογή.

(η) Εισαγωγή διαδικασίας συνεχούς προόδου

Περιγραφή:

Θεμελίωση κοινών σημείων συμφωνίας και μιας διαδικασίας μέσω της οποίας θα διασφαλίζεται ανατροφοδότηση βάσει της παρακολούθησης των επιδόσεων μέσα στην εταιρεία, στον εξωτερικό φορέα υποστήριξής της και μεταξύ τους, ως οδηγών δημιουργίας αξίας και λειτουργικής υπεροχής.

Μέθοδος:

(i) Βήμα 1: Εξατομίκευση με ακρίβεια και εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων των επιδόσεων.

(ii) Βήμα 2: Μελέτη των υφισταμένων πηγών ιδεών και αξιολόγηση προτεραιοτήτων, με επικέντρωση στις προσπάθειες για συνεχείς βελτιώσεις των επιδόσεων.

(iii) Βήμα 3: Πρόκληση παρουσίασης νέων ιδεών (ενθάρρυνση με έξυπνους τρόπους χωρίς έκθεση ή διακινδύνευση, άμεση αναφορά στη διοίκηση μέσω του συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας, κτλ), παρακολούθηση και προσοχή στις λεπτομέρειες της εφαρμογής.

(iv) Βήμα 4: Δημιουργία μιας διαδικασίας αξιολόγησης των νέων ιδεών και απόδοσης προτεραιότητας στην περαιτέρω βελτίωσή της.

(v) Βήμα 5: Εγκατάσταση τυπικού μηχανισμού εντός της επιχείρησης και του προμηθευτή για τη εμφάνιση νέων ιδεών οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν από αυτούς που αναμιγνύονται με τα υλικά και τις υπηρεσίες σε πραγματικό χρόνο (συνεχής σχέση με βελτιωτικό προσανατολισμό). Ανάλυση κατά περίπτωση.

6. Αξιολόγηση του σχεδίου

Ήδη έχουμε προχωρήσει στην αντιμετώπιση του μεγάλου προβλήματος του BPR, που είναι το πως θα επιτευχθεί η «συνέχεια» (continuity) των αποτελεσμάτων του. Βεβαίως είναι δυνατόν να διατυπωθούν «ενστάσεις» από θιασώτες άλλων επίσης σχετικά σύγχρονων μεθόδων μανάτζμεντ, όπως του στρατηγικού μανάτζμεντ και του TQM. Ο αντίλογος όμως θα πρέπει να αποπροσωποποιείται και μάλιστα στην περίπτωση του BPR ατονεί, καθόσον αυτό έχει εκληφθεί ως TQM συν κάτι και ως στρατηγικό μανάτζμεντ συν κάτι, δηλαδή το BPR αποτελεί εμπλουτισμένη προσέγγιση του μανάτζμεντ, που συντελεί στην επίλυση του πραγματικού προβλήματος της επιχείρησης, ως μανάτζμεντ αλλαγών (κεφάλαια 2 και 4).

Με πειθαρχία στη μέθοδο της μελέτης αυτής, για αναψηλάφηση των πραγμάτων από μηδενική βάση, διαπιστώνονται ορισμένες αξιοσημείωτες επισημάνσεις, όπως:

- ♦ Συχνά γίνεται σήμερα αναφορά στα «Μέσα Δημόσιας Επικοινωνίας», στην αρθρογραφία, στον πολιτικό διάλογο κτλ., σε νέους όρους, όπως για την παγκοσμιοποίηση (globalization), τη νέα τάξη (new order), την αποκέντρωση (decentralization), την προσαρμογή (adjustment), την ποιότητα (quality), κτλ. Όπως όμως αναφέραμε ήδη, καθένας από τους όρους αυτούς χρησιμοποιείται αποσπασματικά από διάφορες σκοπιές, ώστε να καταλήγουν σε οποιαδήποτε συμπεράσματα, που προκατασκευασμένα ή όχι, είναι εξ αντικειμένου εξωπραγματικά και χωρίς προβλεπτική αξία. Στη μελέτη αυτή έχει ήδη γίνει σχετικοποίηση του προβλήματος της αναμηχάνευσης της επιχείρησης ιδιαίτερα με το «φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης» (τμήμα 4, κεφάλαιο 3), την αποκέντρωση (τμήμα 8, κεφάλαιο 10), την προσαρμογή, που αποτελεί το ουσιαστικό αντικείμενο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και διαχέεται σε ολόκληρη τη μελέτη αυτή και τον παράγοντα της ποιότητας (τμήμα 4, κεφάλαιο 4).

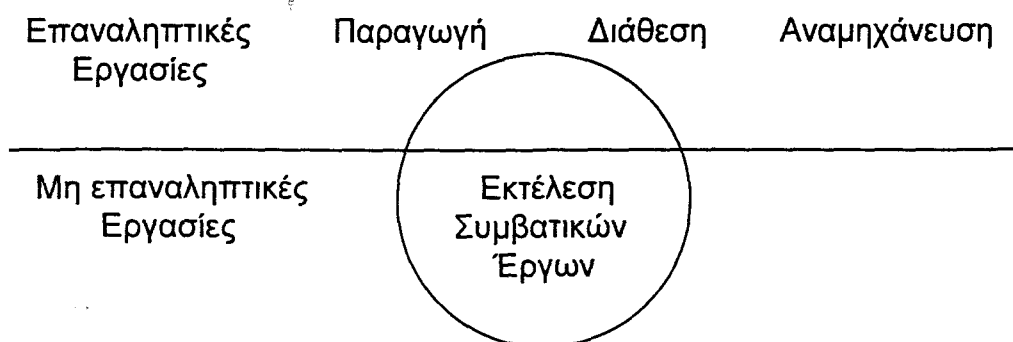
♦ Το θέμα της «συνέχειας», στους παράγοντες της οποίας γίνεται επικέντρωση εδώ, αποβλέπει στη διατήρηση και βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά, σε όρους ανταγωνιστικότητας, κερδοφορίας και επιδόσεων, με «*συνεχώς κινούμενο στόχο*», τις ραγδαίες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των τεχνολογιών: όπου είναι γνωστή μόνο η κατεύθυνση, αλλά άγνωστη η ταχύτητα και το περιεχόμενο. Το BPR ως διαδικασία έχει μεν εσωτερικά ορισμένη ομοιότητα με την μαθηματική έννοια της συνέχειας, αλλά ως προς τα αποτελέσματα δεν μπορούν να είναι συνεχή, καθώς γίνονται αισθητά με τις ανθρώπινες αισθήσεις. Κατά συνέπεια, το μάνατζμεντ της επιχείρησης θα πρέπει να αποπροσανατολιστεί από το άγχος των άμεσων αποτελεσμάτων και να επικεντρωθεί στη *θεμελίωση* της προπαρασκευαστικής διαδικασίας και στο στόχο των μακροπρόθεσμων και μόνιμων αποτελεσμάτων του έργου της αναμηχάνευσης της επιχείρησης. Αυτή είναι η ουσιαστική αποστολή της εταιρικής σχέσης με τον εξωτερικό συμβουλευτικό φορέα, που διατυπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, να καθοδηγεί την πορεία του έργου και τη συνέχιση του μετασχηματισμού, παραμένοντας απερίσπαστη η εκτελεστική ομάδα της επιχείρησης (Banfield Emiko, 1999, σελ. 311-13).

♦ Η ιστορική διαδρομή της εκτέλεσης έργων και ευρύτερα του τεχνολογικού πολιτισμού και της επιχειρηματικής έρευνας χαρακτηρίζεται από «*ασυνέχεια*». Σήμερα ακόμη δεν είναι εύκολο να εξηγηθούν τα «*θαύματα*» του Παρθενώνα κλπ «*μνημείων*» του αρχαίου ελληνικού πολιτισμού, παρότι βρισκόμαστε στην εποχή της δορυφορικής επικοινωνίας των δικτύων, του Internet, του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), των ψηφιακών συστημάτων και των τεχνητών ινών. Η συνέχεια και η αναβάθμιση των επιχειρηματικών έργων είναι σύμπτωμα της μεταπολεμικής περιόδου και ιδιαίτερα της τελευταίας 25ετίας και του BPR μόλις την τελευταία 10ετία.

♦ Υπάρχει ευρεία σύμπτωση απόψεων στο ότι η Διοίκηση Έργων απαιτεί *διαφορετική προσέγγιση* [βλέπε κεφάλαιο 2, τμήμα 10.2, κεφάλαιο 4, τμήμα 4-6 κτλ]. Έτσι, έχει αναγνωριστεί η ανάγκη για διάκριση ανάμεσα στη Διοίκηση Έργων, στη Διοίκηση Παραγωγής, στη Διοίκηση Μάρκετινγκ, στη Χρηματοοικονομική Διοίκηση, στη Λογιστική Διοίκηση, στη Διοίκηση Ποιότητας, κτλ. Ωστόσο, πολλάκις

παραμελείται ο παράγοντας της αλληλεξάρτησης, της συνεργασιμότητας και του συντονισμού. Ορισμένες προσπάθειες εφαρμογής του BPR έπασχαν σε αυτό, δηλαδή ανισομέρεια στις προσπάθειες επίδειξης αποτελεσμάτων από τους επιμέρους μανάτζερ και ουσιαστικά, κενό συντονισμού. Το φαινόμενο αυτό δεν εναρμονίζεται με το αντικείμενο του BPR ως «ολιστικού» έργου της εφοδιαστικής αλυσίδας και του μανάτζμεντ της αλλαγής, που επισημαίνει τον κρίσιμο ρόλο της συλλογικότητας, του συντονισμού και της επιχειρηματικής ηγεσίας. Μέσω αυτών επιτυγχάνεται υπέρβαση από τις λεγόμενες «παγίδες της υπερεξειδίκευσης» ή ακόμη χειρότερα της αυτοαπομόνωσης από τις απαιτήσεις του επαγγελματικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος⁷.

Η σαφής *αλληλεξάρτηση* της Διοίκησης Έργων με άλλες ειδικότητες και τομείς της διοίκησης παρουσιάζεται συχνά διαγραμματικά με μερικούς επικαλυπτόμενους κύκλους άνω και κάτω της γραμμής επαναληπτικότητας. Έτσι, η ΔΕ με τη συμβατική έννοια δεν είναι επαναληπτική, αν και συνδέεται με τη Διοίκηση Παραγωγής και Marketing, στην έκταση που η εκτέλεση έργων κριθεί ως απαραίτητη για νέους ίσως στόχους παραγωγής και πωλήσεων. Το έργο όμως της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης αποτελεί μια συνεχή και επαναλαμβανόμενη διαδικασία που προσαρτάται ως πρόσθετη διαδικασία σε επίπεδο καθημερινής εργασίας, στα πλαίσια συνεχούς εκσυγχρονισμού και προσαρμογής στο συνεχώς μετεξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες.



Σχήμα 11.1 - Επάλληλοι τομείς επιχειρηματικής διοίκησης

Η ΔΕ συνίσταται τελικά από έργα που συντελούν στην ανάπτυξη νέων δομών, μέσα σε περίπλοκες συνθήκες όπου οι ενδοσυσχετιζόμενες μεταβλητές: χρόνος,

κόστος, ποιότητα, πόροι και ανθρώπινη συμπεριφορά, προχωρούν μαζί.

Βασική ιδιομορφία της ΔΕ είναι το *πολυδιάστατο* των προβλημάτων που απαιτούν συνεπίλυση. Άρα, η πρόοδος των έργων θα πρέπει να συναρτάται με τη νέα δομή που καθορίστηκε ως αποτέλεσμα μιας μακράς σειράς πολύπλοκων φάσεων επεξεργασίας και προσαρμογής στις νέες διαδικασίες της επιχείρησης. Π.χ. το έργο αναδιοργάνωσης των γραφείων δεν είναι απλά θέμα αναδιάταξης των επίπλων και του εξοπλισμού, όσο ένα νέο λειτουργικό σχήμα και όχι μόνο τυπικές προδιαγραφές που περιλαμβάνονται στις αναθέσεις συμβατικών έργων.

Η πολυδιάστατη φύση των έργων έχει την έννοια ότι κάθε φάση και κάθε επιλογή ασκούν σημαντικές επιδράσεις στην αποτελεσματικότητα, ως τμήματα της διαδικασίας συνεχών λειτουργικών βελτιώσεων. Μπορεί επομένως κατά την πορεία εκτέλεσης να συμβούν σημαντικές αλλαγές των δεδομένων, ώστε θα πρέπει να είμαστε σε επιφυλακή για ανάλογες άμεσες τροποποιήσεις (*modifications*). Αυτό συνεπάγεται ότι οι συμβάσεις αναθέσεων έργων με εντελώς προδιαγεγραμμένα αποτελέσματα, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν και ρήτρες αλλαγής των συνθηκών, πρόβλημα ασφάλισης κινδύνων, δημιουργίας αποθεματικών έναντι των κινδύνων αλλαγής των συνθηκών, κτλ.

♦ Στα πλαίσια του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, απαραίτητη είναι η αναβάθμιση της *επιχειρησιακής έρευνας* για την ανάπτυξη και για το σχεδιασμό των έργων, στον πραγματικό ρόλο της⁸. Διότι, η υποβάθμιση της επιχειρησιακής έρευνας βρίσκεται σε αντίφαση με τη γενική καταρχήν αποδοχή μέχρι την απόλυτη αναγκαιότητα της επιχειρησιακής έρευνας, όπως π.χ. «τα σοβαρά έργα θέλουν μελέτη», «το έργο αυτό είναι καλά μελετημένο», κτλ. Ωστόσο, σε ορισμένα συγγράμματα της ΔΕ έχουν επικρατήσει καθαρά τεχνικά κριτήρια και δεν αναγνωρίζεται ακόμη η ανάγκη για μελέτη εφικτότητας (σκοπιμότητας), σαν βάση σχεδιασμού των έργων. Επίσης, είναι δυνατόν να υπάρχει «έλλειμμα» συστήματος και συντονισμού στη βασική έρευνα, λόγω της υπαγωγής της υπό την εποπτεία μεγάλου αριθμού ασυντόνιστων φορέων, κτλ, με συνέπεια την απώλεια χρηματοδοτικών πόρων με εξαιρετικά ευνοϊκούς όρους και την απώλεια έργων, λόγω υποβάθμισης και ποιοτικής ανεπάρκειας μελετών⁹.

♦ Υπάρχει ορισμένη παρανόηση για το ρόλο της *εμπειρίας* στο έργο του επιχειρηματικού σχεδιασμού σε επίπεδο επιχείρησης. Αυτή όμως συχνά δεν βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση, με συνέπεια να χρειάζεται βούληση για αναζήτηση της «κατάλληλης εμπειρίας» και αξιοποίησή της στο έργο της αναμηχάνευσης της επιχείρησης. Αλλάζουν, κατά συνέπεια τα κριτήρια αξιολόγησης των τεχνικών και διοικητικών στελεχών από την επιχείρηση. Ειδικότερα, αν δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία στο εσωτερικό της χώρας, η επιλογή τεχνικών και διοικητικών στελεχών από την επιχείρηση θα πρέπει να γίνει από στελέχη με εξειδίκευση στην εφαρμογή της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και κατά το δυνατόν με προηγούμενη απασχόλησή τους σε επιχειρήσεις του εξωτερικού, που έχουν ήδη εφαρμόσει BPR. Γενικότερα, αναβαθμίζεται ο ρόλος της επαγγελματικής κατάρτισης σε ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, αρχής γενομένης από τα τεχνικά και διοικητικά στελέχη και τη διοίκηση (κεφάλαιο 6, τμήμα 11 και παράρτημα).

Στα πλαίσια της παραπάνω προβληματικής, η προσπάθεια εδώ έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

(α) πρόκειται για μια ολική προσέγγιση του προβλήματος της βιωσιμότητας της BPR ως εργαλείου για τη διασφάλιση σταθερής (αιφώρου) ανάπτυξης της επιχείρησης (self-sustained business growth).

(β) διεξάγεται με συνέπεια και πειθαρχία στο ότι το BPR αποτελεί μια συνεχή διαδικασία αξιολόγησης και αναπροσαρμογών.

(γ) ανταποκρίνεται ιδίως σε συνθήκες επιχειρήσεων που δεν έχουν εισάγει ήδη BPR, ενώ η πιο πρόσφατη έρευνα του είναι προσανατολισμένη σε επιχειρήσεις που έχουν ήδη εφαρμόσει BPR και στα προβλήματα που έχουν εμφανιστεί σε αυτές.

(δ) επικεντρώνεται, όπως και το προηγούμενο κεφάλαιο, σε συνθήκες επιχειρήσεων κατά βάση μικρομεσαίου μεγέθους, που δεν διαθέτουν εσωτερικά την υποδομή που είναι απαραίτητη για την εισαγωγή BPR.

(ε) Δίνει έμφαση στην αναγνωρισμένη ιδιότητα του BPR ως «διδασκτική διαδικασία», δεδομένου ότι αποβλέπει στην ενίσχυση της εσωτερικής υποδομής της

επιχείρησης, ώστε να αποκτήσει βαθμιαία τον τεχνογνωσιακό εξοπλισμό που χρειάζεται για «να συνεχίσει την πτήση με το δεύτερο πλέον πιλότο», αφότου έγινε η «απογείωση» με τη βοήθεια του πρώτου.

Πιο συγκεκριμένα, το «κύριο σώμα» του κεφαλαίου αυτού συνίσταται στα εξής:

(α) Η έννοια της ολοκληρωμένης διαδικασίας του BPR είναι ότι εφόσον έχει γίνει επαρκής έρευνα και σχεδιασμός, είναι εφικτό και προτιμότερο να αρχίσει το έργο της αναμηχάνευσης της επιχείρησης ως ολοκληρωμένη διαδικασία δημιουργίας προοπτικών και οράματος εξ αρχής σε όλους τους συντελεστές της επιχείρησης.

(β) Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο προπαρασκευαστικό στάδιο, στα πλαίσια που αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, για τους εξής λόγους: Πρώτον, ότι η απόφαση της εμπλοκής στο έργο της αναμηχάνευσης ως «ριζικού μετασχηματισμού των πάντων», δηλαδή νοοτροπίας, τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς, είναι καθοριστικά κρίσιμη για την επιχείρηση. Δεύτερον, ότι εντοπίζεται το πραγματικό πρόβλημα της επιχείρησης και θεμελιώνονται οι βάσεις και η πορεία που χρειάζεται να ακολουθηθεί για την επίλυσή του. Τρίτον, η τελευταία αρχίζει με τον αναπροσανατολισμό των ενδιαφερόντων των συντελεστών της επιχείρησης με το πραγματικό της ζωτικό πρόβλημα.

(γ) Εξατομικεύεται μια δυναμική πορεία που ενισχύει την αποτελεσματικότητα του έργου της αναμηχάνευσης της επιχείρησης. Διότι όπως γνωρίζουμε τώρα (κεφάλαιο 5, τμήμα 11.), η διαδικασία του BPR είναι θέμα επιλογής μεθόδου και πορείας. Από αυτό εξαρτάται η μεταποίηση από την επιχείρηση των εισροών που απορροφά απέξω για να τις μετατρέψει σε ποιοτικό προϊόν για τους πελάτες της.

(δ) Ειδικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο «μετά», δηλαδή στο πως θα δημιουργηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε κάθε πράξη και ενέργεια του σήμερα να έχει προοπτική για το τι θα συνεπάγεται στο μέλλον.

Με την ολική προσέγγιση του «πριν», του «τώρα» και του «μετά», πρόκειται να διασφαλιστεί το τρισδιάστατο του χρόνου, σε τρόπον ώστε να δοθεί στο BPR η απαραίτητη δυναμική που θα προσδώσει «συνέχεια» σ' αυτό και στα αποτελέσματα

του για την επιχείρηση. Δηλαδή, το BPR θα γίνει έτσι μια «έργω» δυναμική διαδικασία «αειφόρου» προσαρμογής και βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησης και της παρουσίας και της θέσης της στην αγορά. Κατά συνέπεια, δεν είναι ατεκμηρίωτη η προσδοκία ότι η προσπάθεια αυτή θα προσθέσει κάτι θετικό στην αναζήτηση στο κρίσιμο ζωτικό θέμα για την επιχείρηση που εξετάζεται εδώ. Διότι, το BPR θεωρείται σαν μια διαδικασία συνεχούς αναζήτησης και συντονισμού εφαρμογής, το κόστος της οποίας, όπως έχει επισημανθεί, είναι μικρότερο από την αναβλητικότητα και την αδράνεια. Η αυτοτελής εδώ σύνθεσή τους σε ένα «όλον» πιστεύεται ότι αποτελεί μια εμπλουτισμένη παραλλαγή της «ολιστικής προσέγγισης» (holistic approach) του BPR, που θεωρείται ότι αποτελεί «το μέλλον του».

Η μελέτη αυτή δεν έχει, όπως έχουμε τονίσει, «θεωρητικό» αντικείμενο αλλά το πραγματικό πρόβλημα του πως θα εισαχθεί BPR από την επιχείρηση και μάλιστα πως θα διασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή του και η επιτέλεση της κοινωνικής αποστολής της. Όλα τα υπόλοιπα αποτελούν λεπτομέρειες, που μπορεί να προσθέτουν ή να αφαιρούν στο συγκεκριμένο σκοπό της μελέτης αυτής.

Είναι κατά συνέπεια επαρκώς τεκμηριωμένη η προσδοκία ότι με τη μέθοδο της ολοκληρωμένης πραγματολογικής προσέγγισης, δεν αποκλείεται να ριφθεί φως στο ερώτημα για το μέλλον της επιχείρησης και ειδικότερα της μικρομεσαίας ελληνικής επιχείρησης. Και αυτό, παρότι είναι αναπόφευκτη ορισμένη επικάλυψη θεμάτων που έχουν ήδη προαναφερθεί, λόγω της μηδενικής αφετηρίας και της βήμα προς βήμα αναπαραγωγής σε κάθε φάση της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, που χαρακτηρίζει τη σωρευτική ανατροφοδοτική διαδικασία. Το κεφάλαιο αυτό έχει λοιπόν κατά βάση συμπληρωματικό αλλά και κατά μέρος αυτοτελή χαρακτήρα και περιεχόμενο.

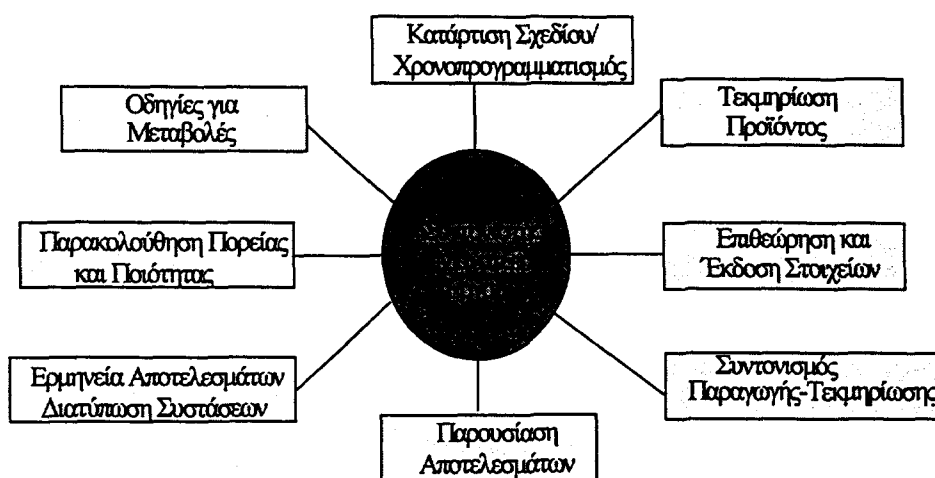
7. Παράγοντες αειφόρου επιχειρηματικής ανάπτυξης

7.1. Επιχειρηματικές συνθήκες

Το πλαίσιο εφαρμογής του BPR είναι μια διεθνής τάση για μεγαλύτερη βαρύτητα και αυξανόμενο ρόλο του ανταγωνιστικού μηχανισμού, μέσα σε νέες τεχνολογικές,

οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Ειδικότερα, η τεχνολογική και επιχειρηματική ανάπτυξη εντάσσεται μέσα σε πλαίσια ενίσχυσης του ανταγωνισμού σε επίπεδο διεθνούς οικονομίας, της λεγόμενης «νέας οικονομίας» και της απελευθέρωσης και ανάπτυξης των αγορών και των οικονομιών, συμπεριλαμβανομένης και της ανάπτυξης και διεθνοποίησης της κεφαλαιαγοράς. Η (μετ)εξέλιξη αυτή, έχει συνοδευτεί με υποχώρηση του λεγόμενου «κράτους ευημερίας» και αναγνώριση της αναβάθμισης των εργαζομένων σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων, λαμβάνοντας υπόψη:

- ♦ Τις σημερινές *κοινωνικές συνθήκες και αντιλήψεις*.
- ♦ Την *ενεργό συμμετοχή* των εργαζομένων στην κοινή προσπάθεια της αναμηχάνευσης.
 - ♦ Τη διαμόρφωση διαφόρων σχημάτων για *ουσιαστική συνεργασία* και ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στα αποτελέσματα της κοινής προσπάθειας (κίνητρα, πρόσθετες αμοιβές επιβράβευσης, ειδικές αμοιβές σύμφωνα με εξαιρετική παραγωγικότητα, παροχή δωρεάν μετοχών σε περιπτώσεις αναπροσαρμογής του ενεργητικού ή αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου των εταιριών, κτλ.).
 - ♦ Την ανάγκη διασφάλισης σταθερής επιχειρηματικής και οικονομικής προόδου σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, με προσεκτικό μακροπρόθεσμο σχεδιασμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αποκτούν ένα διαφορετικό ρόλο απ' ότι στο παρελθόν, συμμετέχοντας ενεργά στις εξελίξεις με τη παροχή των κατάλληλων κινήτρων από τη διοίκηση.
 - ♦ Τον κρίσιμο ρόλο που έχουν οι τεχνικές και οι οργανωτικές συνθήκες και προϋποθέσεις, σε συνδυασμό όμως λαμβανόμενες και με τον απαραίτητο συντονισμό, πράγμα που διαπιστώνεται ότι δεν είναι πάντοτε σε επάρκεια (σχήμα 11.2).
 - ♦ Ότι η αναβάθμιση της σημασίας του συντονισμού δεν θα πρέπει να παρερμηνεύεται ως αυτοσκοπός του BPR. Π.χ. το MIS είναι αναμφισβήτητα ισχυρό εργαλείο στο μάνατζμεντ της επιχείρησης. Αυτό όμως αν δεν συνδυαστεί με ένα σύστημα *εσωτερικής επικοινωνίας* (internal communication) δεν θα υπάρχει μηχανισμός που να διευκολύνει την ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού, απαραίτητη για την υπέρβαση της συνήθειας και της νοοτροπίας του παρελθόντος.



Σχήμα 11.2 - Διοίκηση έργου αναμηχάνευσης της επιχείρησης

♦ Ότι ο σχεδιασμός της οργανωτικής και διοικητικής αλλαγής σε τμήματα και σε διαδικασίες, που αποφέρουν έσοδα και «προστιθέμενη αξία», είναι δύσκολος αλλά και καθοριστικός για τον ουσιαστικό μετασχηματισμό της επιχείρησης. Ωστόσο, αν δεν δοθεί εξ αρχής ισότιμη προσοχή στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης, θα υπάρξουν εμπόδια στην κινητοποίησή του για την αξιοποίηση του νέου οργανωτικού σχήματος.

♦ Ότι οι νέες τεχνολογικές και κοινωνικές συνθήκες θα πρέπει να θεωρούνται μη ανατρεπτικές της συμβατικής διοικητικής και επενδυτικής συλλογιστικής. Δεν παύουν φερεϊπείν να έχουν κάποια χρησιμότητα οι ιδέες του «πατέρα» του επιστημονικού μάνατζμεντ Frederick Taylor για τον κρίσιμο ρόλο του συντονισμού και της διοίκησης της επιχείρησης.

♦ Ότι βασικός στόχος της αναμηχάνευσης είναι η μεγιστοποίηση του «πλούτου» της ιδιοκτησίας και των μετόχων της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, έχουν καταρχήν εφαρμοστικότητα οι βασικές συνθήκες των επενδυτικών τοποθετήσεων, περιλαμβανομένων και των πραγματικών περιουσιακών στοιχείων (Μαλινδρέτου Β. Π., 2000). Ειδικότερα:

(α) Ισχύει ολόκληρο το οικοδόμημα της συλλογιστικής της διαμόρφωσης χαρτοφυλακίων (portfolios) με σκοπό την ταυτόχρονη μεγιστοποίηση των

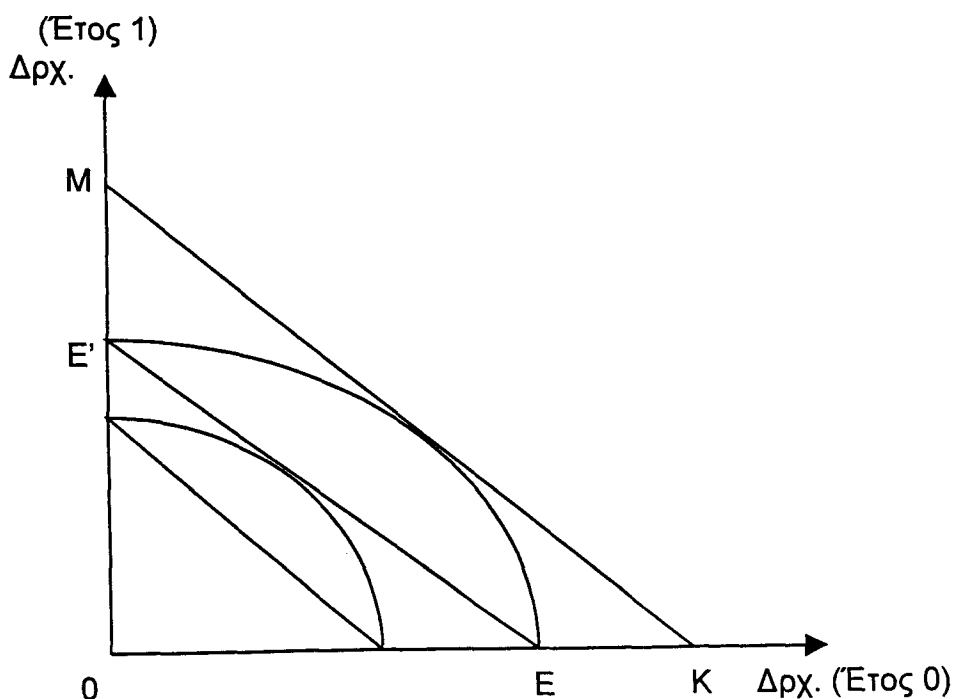
αναμενόμενων αποδόσεων και την ελαχιστοποίηση του συνολικού κινδύνου.

(β) Οι επιλογές του μάνατζμεντ είναι ανεξάρτητες από τις ιδιαίτερες προτιμήσεις της ιδιοκτησίας.

(γ) Η επιλογή πραγματικών περιουσιακών στοιχείων φτάνει μέχρι το σημείο όπου:

- (i) Η οριακή αποδοτικότητα της επένδυσης ισούται με το επίπεδο του επιτοκίου.
- (ii) Επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση της διαφοράς μεταξύ της προεξοφλούμενης αξίας του μελλοντικού εισοδήματος της επένδυσης και του ποσού της αρχικής επένδυσης, δηλαδή μεγιστοποίηση της Καθαρής Παρούσας Αξίας
- (iii) Η οριακή απόδοση της επένδυσης εξισώνεται με την απόδοση μιας ισοδύναμης επένδυσης στην κεφαλαιαγορά. Αυτό είναι το σημείο επαφής της γραμμής του επιτοκίου και της γραμμής των επενδυτικών δυνατοτήτων.
- (iv) Οι συνθήκες αυτές για να δίνουν ισοδύναμα αποτελέσματα στην πράξη, θα πρέπει να συνδυάζονται με τη συνθήκη (α).

♦ Το έργο της αναμηχάνευσης για να μπορέσει να συνεχίσει απρόσκοπτα, θα πρέπει να στηριχτεί στη σύνταξη *προϋπολογισμού, απόδοσης κεφαλαίου* (σχήμα 11.3) και να εμπλουτιστεί με ανάλυση των *χρηματοοικονομικών (ταμειακών) ροών*, του προβλήματος *ρευστότητας και κεφαλαιακής διάρθρωσης*.



Σχήμα 11.3 - Ρόλος απόδοσης επενδύσεων

7.2 Μακροοικονομικές συνθήκες

Αξιοσημείωτο είναι ότι ο ρόλος των επιχειρηματικών (αμέσων) επενδύσεων είναι καθοριστικός για την επίτευξη «σταθερής προόδου» (sustained growth) και σε μακροοικονομικό επίπεδο, πράγμα που δέσποζε στη βιβλιογραφία στην πρώτη μεταπολεμική 25ετία (Ackley G., 1971). Ολόκληρο το φάσμα της κεϋνσιανής και της νεοκλασικής οικονομικής θεωρίας και της θεωρίας της οικονομικής προόδου και ανάπτυξης, στηριζόταν στο στόχο της εξομάλυνσης των οικονομικών και επιχειρηματικών διακυμάνσεων και του «οικονομικού κύκλου» και στην επίτευξη σταθερής επιχειρηματικής και οικονομικής προόδου. Με τη συμβολή της θεωρίας, της τεχνολογικής προόδου, των νέων κοινωνικών συνθηκών και των πολιτικών που εφαρμόστηκαν, επιτεύχθηκε πράγματι η μείωση της οικονομικής αστάθειας και διαμορφώθηκαν συνθήκες της λεγόμενης «νέας οικονομίας» από τη σκοπιά των επιχειρήσεων και των επενδυτών, με τις οποίες ασχοληθήκαμε ήδη στο κεφάλαιο 3.

Επισημαίνεται εδώ ότι κεντρική συνθήκη της «νέας οικονομίας» είναι η διασφάλιση σταθερής οικονομικής προόδου με χαμηλό πληθωρισμό και επιτόκια, χαμηλό κόστος κεφαλαίου για τις επιχειρήσεις και αύξηση της επιχειρηματικής αποδοτικότητας, με εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας και μεθόδων διοίκησης και επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Με δεδομένες τις συναρτήσεις αποταμιεύσεων και επενδύσεων και τη μεταβλητότητα των καμπυλών τους, έχει διατυπωθεί η συνθήκη που θα πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρηματικές επενδύσεις και στο ρυθμό οικονομικής προόδου:

$$\frac{\Delta Y}{Y} = \frac{\Delta I}{I} = \frac{s}{\sigma} \quad (11.1)$$

όπου, Δ , Y , I , s , και σ = η μεταβολή, το εθνικό εισόδημα, οι επιχειρηματικές επενδύσεις, η οριακή ροπή αποταμίευσης και ο οριακός συντελεστής κεφαλαίου (το αντίστροφο της οριακής αποδοτικότητας των επενδύσεων).

Σύμφωνα με τον τύπο αυτό, η δυναμική συνθήκη ισορροπίας με σταθερή οικονομική πρόοδο ανταποκρίνεται στην ισότητα του ρυθμού οικονομικής προόδου σε μακροοικονομικό επίπεδο με ορισμένο ρυθμό αύξησης των επιχειρηματικών

επενδύσεων (ως λόγος της οριακής ροπής αποταμίευσης και της οριακής απόδοσης των επενδύσεων). Σημασία έχει ότι η συνθήκη αυτή για συνεχή αύξηση των επιχειρηματικών επενδύσεων εναρμονίζεται με τις σημερινές απαιτήσεις για συνεχή αναμηχάνευση σε επίπεδο επιχείρησης.

Η διασφάλιση της παραπάνω συνθήκης σε μακροοικονομικό επίπεδο είναι θέμα της οικονομικής πολιτικής που εφαρμόζεται για την επίτευξή της (Βαβούρας Ιωάννης, 1999). Έτσι, αν επικρατούν δυσκαμψίες τιμών, ανελαστικότητα των επενδύσεων ως προς το επιτόκιο και το φαινόμενο της «χρηματικής παραίσθησης», σύμφωνα με την κεϋνσιανή θεωρία, εξουδετερώνεται ο ρόλος της νομισματικής πολιτικής και το λόγο έχει η δημοσιονομική πολιτική. Αντίθετα, σύμφωνα με τη νεοκλασική προσέγγιση, με τις κλασικές υποθέσεις σε σχέση με την ευκαμψία των τιμών και συμπληρωματικά ελαστικότητα των επιχειρηματικών επενδύσεων, διασφαλίζεται διαμόρφωση ισορροπίας της οικονομίας στο επίπεδο της πλήρους απασχόλησης. Ωστόσο, τα προβλήματα της νομισματικής πολιτικής ανακύπτουν κύρια λόγω των χρονικών υστερήσεων και του ρόλου των προσδοκιών, στα πλαίσια της λεγόμενης «επανάστασης των προσδοκιών». Κατά συνέπεια, με συνθήκες «νέας οικονομίας» κρίσιμη σημασία έχει ο σχεδιασμός της νομισματικής πολιτικής για τον έλεγχο του πληθωρισμού, την αύξηση των επενδύσεων και την επίτευξη υψηλού επιπέδου απασχόλησης και σταθερού ρυθμού οικονομικής προόδου (Μαλινδρέτος Π., 2000).

Πρακτική σημασία έχει το ότι στα επενδυτικά τους σχέδια οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την αναμενόμενη πορεία της οικονομίας, το επίπεδο επιτοκίου, το ρυθμό πληθωρισμού, κτλ. Επίσης, οι οικονομικές αρχές μπορούν να προβούν σε επαναθεώρηση της πολιτικής κινήτρων με κριτήρια επιλεξιμότητας όλων των δαπανών της επιχείρησης που εντάσσονται στο επιχειρηματικό σχέδιο για τις διαρθρωτικές αλλαγές και το ριζικό μετασχηματισμό. Στην επαναθεώρηση αυτή συμπεριλαμβάνονται και οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες για την προστασία του περιβάλλοντος¹⁰.

8. Λοιποί «κρίκοι» της εφοδιαστικής αλυσίδας

Ο όρος της *επάρκειας* της αναμηχάνευσης της επιχείρησης είναι προϋπόθεση για

την επίτευξη σταθερής επιχειρηματικής προόδου και ανάπτυξης. Όταν το BPR συμπεριέχει ολόκληρο το πλέγμα των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης, εννοείται ότι θα πρέπει να δίνεται από αυτήν η δέουσα *βαρύτητα* σε ορισμένες διαδικασίες. Ειδικότερα, λόγω του ότι κάποιες διαδικασίες έχουν διατυπωθεί πριν από την εμφάνιση του BPR, δημιουργείται ίσως η εντύπωση ότι είναι γνωστές και άρα αυτονόητες. Οι τυχόν όμως παραμελημένες διαδικασίες είναι σε στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και αναπόσπαστα δεμένες με τις υπόλοιπες διαδικασίες που συνθέτουν την εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης. Αναφερόμαστε, πιο συγκεκριμένα στα παρακάτω θέματα:

- ♦ Το θέμα του ριζικού μετασχηματισμού του αντικειμένου της επιχείρησης
- ♦ Το ποιοτικό θέμα
- ♦ Το χρηματοδοτικό (χρηματοοικονομικές ροές και καταστάσεις, ρευστότητα)
- ♦ Το πρόβλημα ομαδοποίησης

Ιδιαίτερα χρήσιμο είναι η αναψηλάφηση του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος να γίνεται στα πλαίσια της «νέας οικονομίας», με αλλαγή ολόκληρου του φάσματος του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και του λογισμικού που καθορίζει τον τρόπο που οργανώνονται και διοικούνται οι επιχειρήσεις. Ανακύπτουν λοιπόν μια σειρά από προβλήματα, όπως:

- ♦ Υπάρχει κάποιο κενό στη συλλογιστική σε ότι αφορά την αειφόρο ανάπτυξη;
- ♦ Μήπως ο χειρισμός του BPR ως εσωτερική υπόθεση μιας επιχείρησης δεν είναι αρκετός για την αποτελεσματική εφαρμογή του;
- ♦ Όπως είδαμε στο κεφάλαιο 3, το συμβατικό μοντέλο επιχειρηματικής οργάνωσης ανθρώπων σε εξειδικευμένες ειδικότητες με κεντρικό συντονισμό, πάσχει καθότι ορισμένες εργασίες μπορεί να γίνονται σήμερα φτηνότερα και αποδοτικότερα από μικρές ομάδες (teams) που μπορούν να οργανώνονται και να συντονίζονται εκτός της επιχείρησης, ανάλογα με τα κίνητρα που δίνει η αγορά (outsourcing). Οι εναλλακτικές λύσεις θα πρέπει όχι μόνο να αναφέρονται αλλά να αναλύονται επαρκώς σε όρους «κόστους ευκαιρίας» (opportunity cost/trade-offs) και «κόστους-οφέλους» και μάλιστα με συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνων σοβαρών

επιπτώσεων από το αποτέλεσμα. Το outsourcing με τις νέες συνθήκες των αγορών σε όρους κόστους και ποιότητας υπηρεσιών, μπορεί να αφορά διάφορες πλευρές της αναμηχάνευσης, από τον επιχειρηματικό σχεδιασμό μέχρι την εφαρμογή του προγράμματος επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

9. Ολική αναμηχάνευση

Ο εμπλουτισμένος στρατηγικός σχεδιασμός της νέας επιχείρησης και η ριζική αναμηχάνευση της ήδη σε λειτουργία επιχείρησης δεν λαμβάνει δεδομένη ούτε τη συγκρότηση ούτε ακόμη και το αντικείμενο και τις λειτουργίες της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, είναι δυνατόν να χρειαστούν ανακατατάξεις σε έκταση που να αλλάξει ριζικά ολόκληρη η παραγωγική και διανεμητική φυσιογνωμία μιας επιχείρησης και το αντικείμενο των εργασιών της σε μακροπρόθεσμο περικόπιο.

Παράδειγμα

Μια επιχείρηση παραγωγής υποδημάτων ή ειδών ένδυσης, μπορεί να εντοπίσει ότι έχει δυναμικό συγκριτικό πλεονέκτημα στην αποθήκευση και στη διανομή ή μόνο στην αποθήκευση ή μόνο στη διανομή. Αυτό θα έχει ως συνέπεια να αλλάξει ριζικά τη φυσιογνωμία της με ανάλογο μετασχηματισμό της, σύμφωνα με τα παρακάτω:

⇒ στην περίπτωση που το συγκριτικό πλεονέκτημα είναι η αποθήκευση, η επιχείρηση ίσως να εγκαταλείψει κατά μέρος ή ολικά την παραγωγή και να μετατραπεί σε εταιρεία αποθήκευσης, με ανάληψη υπηρεσιών προς τρίτους (third party warehousing). Δηλαδή, να αποθηκεύει τα δικά της προϊόντα και παράλληλα και προϊόντα άλλων εταιριών, προσφέροντας την υπηρεσία αποθήκευσης.

⇒ στην περίπτωση που το συγκριτικό πλεονέκτημα είναι η διανομή στα καταστήματα, ως εταιρία διανομής (distribution), η επιχείρηση μπορεί να στραφεί σε ανάληψη υπηρεσιών διανομής προϊόντων και άλλων εταιριών (συνήθως ομοειδών προϊόντων) και να αναθέσει την αποθήκευση των δικών της προϊόντων σε τρίτους (εταιρίες third party warehousing). Δηλαδή μπορεί να διανέμει τα δικά της προϊόντα και παράλληλα και προϊόντα άλλων εταιριών και

να αποθηκεύει τα προϊόντα της σε άλλους.

Τα παραπάνω παραδείγματα αντιπροσωπεύουν πολλά τέτοια επιτυχή παραδείγματα, σε τρόπον ώστε οι διαφορετικές προσεγγίσεις των δραστηριοτήτων της επιχείρησης να θεωρούνται πια σαν σύγχρονη τάση για τη φύση και ίσως την έκταση των ανακατατάξεων που χρειάζονται, προκειμένου να διασφαλιστεί αειφόρος ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

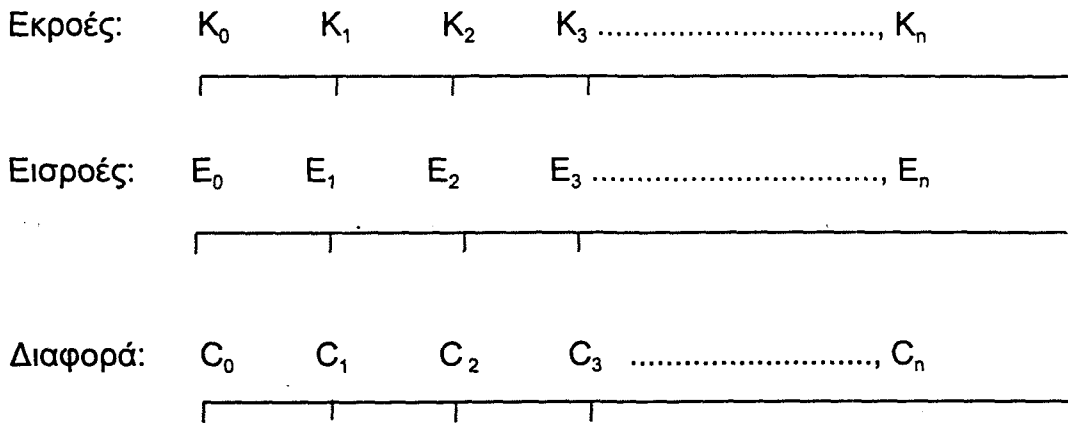
Η αναμηχάνευση λοιπόν δεν ξεκινάει πλέον με βάση τη δεδομένη σημερινή συγκρότηση μιας επιχειρηματικής μονάδας, όπως την έχουμε υπόψη μας συμβατικά, αλλά στηρίζεται ισόρροπα σε μια ολοκληρωμένη τεχνική ανάλυση και σε ανάλυση διαχείρισης των τεχνικών και των ανθρώπινων πόρων. Το ερώτημα, ωστόσο, είναι αν το μάνατζμεντ και η ιδιοκτησία είναι έτοιμες να αποδεχτούν τόσο ριζικές αλλαγές. Διότι, ο επιχειρηματικός δυναμισμός συναρτάται πλέον με την παραγωγή πραγματικά χρήσιμων προϊόντων και προσφορά υπηρεσιών, με ουσιαστική συμμετοχή και συνεργασία ανθρώπων, με χαμηλό κόστος, με δέσμευση κεφαλαίων σε σύντομο χρόνο και με ποιοτικές υπηρεσίες.

10. Χρηματοδοτικό πρόβλημα

10.1. Εκτίμηση χρηματοοικονομικών ροών

Το έργο της αναμηχάνευσης της επιχείρησης περιλαμβάνει συνήθως μεγάλο όγκο δαπανών και έχει μεγάλο κόστος σχετικά με το μέγεθος της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη μια εκτίμηση του χρονοδιαγράμματος των δαπανών που έχουν αποφασιστεί για την υλοποίηση του έργου της αναμηχάνευσης της επιχείρησης, σύμφωνα με το προϋπολογιστικό του κόστος. Αντίστοιχη επίσης εκτίμηση είναι χρήσιμη για τη διαχρονική πορεία των αναμενόμενων εσόδων, λόγω της εκτέλεσης του έργου αυτού. Βάσει των εκτιμήσεων αυτών συντάσσεται μια κατάσταση ταμειακών ροών και διατυπώνεται σε πρώτη φάση μια προπαρασκευαστική μορφή (pro forma statement), χωριστά για κάθε διαχειριστική περίοδο. Ακολούθως γίνεται αναγωγή ή προεξόφληση (discounting), όπως λέγεται συχνά, μελλοντικών χρηματικών ροών (future cash flows) σε τρέχουσες αξίες¹¹.

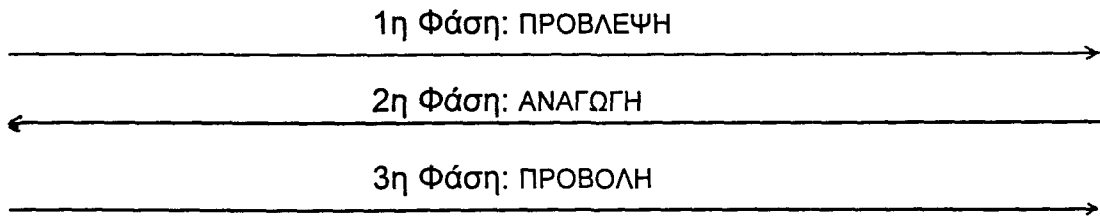
Πρόκειται για ένα «παιχνίδι με το χρόνο», με την έννοια των παλινδρομικών κινήσεων στις τρεις διαστάσεις του χρόνου. Ειδικότερα, στην πρώτη φάση των εκτιμήσεων γίνεται *προβολή* στο μέλλον, με επεξεργασία των στοιχείων του παρελθόντος και εκτίμηση των αναμενόμενων εκροών και εσόδων από το επιχειρηματικό έργο.



Σχήμα 11.4 - Ταμειακές ροές έργου της αναμηχάνευσης

Στη δεύτερη φάση γίνεται η *αναγωγή* και εκτίμηση της αναμενόμενης απόδοσης του έργου. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται ένας «προεξοφλητικός συντελεστής», που εκφράζει την «απαραίτητη απόδοση» από το έργο αυτό.

Μια απλή διατύπωση της τριπλής διάστασης του χρόνου σε σχέση με την επενδυτική λειτουργία και διαδικασία διευκολύνεται παραστατικά, με τη μέθοδο της γραφικής απεικόνισης του προβλήματος.

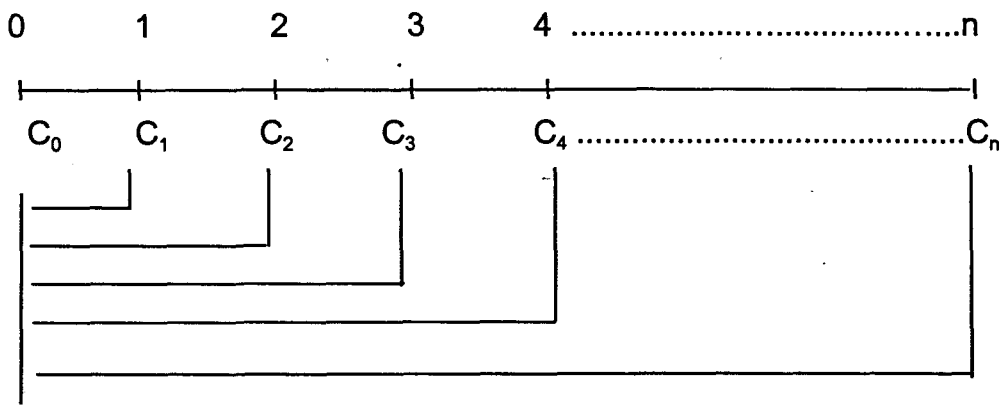


Σχήμα 11.5 -Τρισδιάστατος χαρακτήρας των επενδυτικών έργων

Το πρόβλημα ακολούθως είναι να γίνει η αναγωγή των ροών κάθε μιας μελλοντικής περιόδου στην τρέχουσα περίοδο (περίοδος μηδέν όπως λέγεται). Η

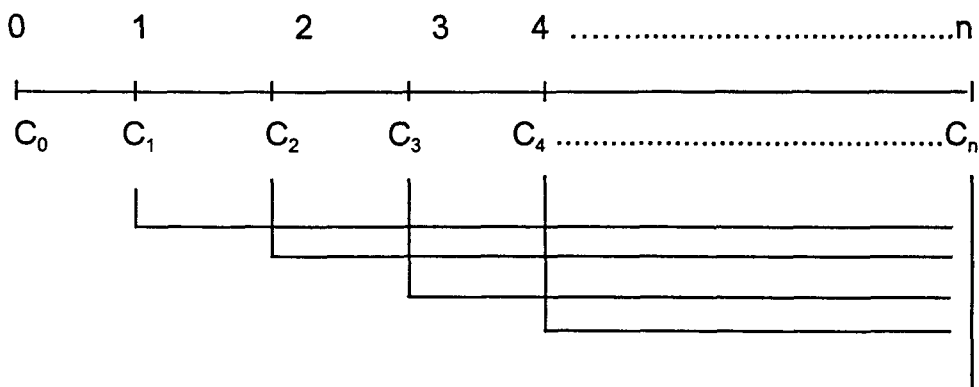
αναγωγή αυτή φαίνεται παραστατικά στο σχήμα 11.6. Ανάλογα με διάφορα κριτήρια αναγωγής (αναπροεξόφλησης) που είναι διαθέσιμα, το καθένα υιοθετεί και εφαρμόζει διαφορετικούς βασικούς τύπους με βάση ορισμένη συλλογιστική και υποθέσεις που υιοθετεί ως προς το τι πράγματι ενδιαφέρει περισσότερο εδώ την ιδιοκτησία της επιχείρησης. Ο τύπος του κριτηρίου της Καθαρής Παρούσας Αξίας, που χρησιμοποιείται σχετικά συχνά είναι ο εξής:

$$ΚΠΑ = \left[\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \right] \cdot C_0 \tag{11.2}$$



Σχήμα 11.6 - Προεξόφληση ταμειακών ρών ενός έργου

Δεν θα πρέπει να νομιστεί ότι η διαδικασία τελειώνει εδώ. Διότι, βασικός όρος για την επίτευξη της απόδοσης του έργου που εκτιμήθηκε στην προηγούμενη φάση είναι η επανεπένδυση των καθαρών ταμειακών ρών (εισροών) μέχρι το τέλος της διάρκειας της ζωής του έργου. Αυτό απεικονίζεται παραστατικά με το Σχήμα 11.7.



Σχήμα 11.7 - Προβολή (επανεπένδυση) ταμειακών ρών

Με την επανεπένδυση (reinvestment) των εισροών επιτυγχάνεται η τριπλή διάσταση του χρόνου και η ολοκληρωμένη προσέγγιση του προβλήματος της επενδυτικής επιλογής από την επιχείρηση.

Οι πράξεις της εκτίμησης των αναμενόμενων ταμειακών ροών, της αναγωγής τους σε τρέχουσα αξία και της προβολής της επανεπένδυσής τους, διευκολύνονται με την προμήθεια ενός σύγχρονου ηλεκτρονικού υπολογιστή χειρός (που να περιέχει δυνάμεις, ρίζες και μνήμη για διαδοχικές αθροιστικές πράξεις). Παρόμοια είναι δυνατή και η συμπληρωματική χρήση των κατάλληλων πινάκων που υπάρχουν και είναι έτοιμοι (Μαλινδρέτου Β. Π., 2000, στο τέλος του βιβλίου).

Οι εκτιμήσεις των χρηματικών (ταμειακών) ροών και της απόδοσης του έργου βάσει αυτών διαφέρουν από τα απολογιστικά στοιχεία εισοδημάτων, δαπανών και κερδών που προέρχονται από τον ισολογισμό και το λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσεως της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, οι εκτιμήσεις των αναμενόμενων χρηματικών ροών, δεν περιλαμβάνουν τα μη ταμειακά στοιχεία κόστους και δαπανών (π.χ. τις αποσβέσεις), αλλά περιλαμβάνουν τους τόκους του δανεισμένου κεφαλαίου (χρέους της επιχείρησης).

Ειδικότερα, το έργο της αναμηχάνευσης εφόσον θεωρηθεί ως μόνιμης διάρκειας σταθερή καθαρή εισροή για κάθε χρήση C , η ΠΑ της εκτιμάται ευχερέστερα με τον τύπο της λεγόμενης «διηνεκούς ράντας»:

$$ΠΑ = C/r \quad (11.3)$$

Υπάρχουν δύο μέθοδοι για τη κατάρτιση και ανάλυση των χρηματικών ροών: η άμεση μέθοδος (direct method) και η έμμεση μέθοδος (indirect method). Η άμεση μέθοδος συνίσταται σε λεπτομερειακή καταγραφή των διαφόρων ταμειακών πράξεων, σύμφωνα με ταξινόμηση σε τρεις κατηγορίες: τις λειτουργικές πράξεις, τις επενδυτικές πράξεις και τις χρηματοδοτικές πράξεις. Η έμμεση μέθοδος συνίσταται στην αφετηρία και βάση την κατάσταση των καθαρών αποτελεσμάτων και στην προσθήκη σ' αυτά των επί μέρους ταμειακών μεταβολών, με ανάλογες προσθαιρέσεις.

10.2. Καταστάσεις χρηματοοικονομικών ροών

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός της επιχείρησης συναρτάται με την αποτελεσματικότητα του έργου της επιχειρηματικής συγκρότησης ή ανασυγκρότησης και επιχειρηματικής προσαρμογής, με δεδομένο το αντικείμενο αυτής. Παρά την ευρεία διαφοροποίηση των επιχειρήσεων κατά κλάδους παραγωγής, προϊόντων και υπηρεσιών και αντίστοιχα της μορφής του προβλήματος κατά περίπτωση, υπάρχουν ορισμένες γενικές θεμελιακές αρχές και κανόνες που αφορούν κάθε επιχείρηση.

Η κατάσταση χρηματοοικονομικών ροών δείχνει τη διαχρονική εξέλιξη των ταμειακών ροών ανάμεσα σε δύο διαδοχικούς ισολογισμούς, όπως η κατάσταση αποτελεσμάτων απεικονίζει τα αποτελέσματα και ανάλογα η κατάσταση των μη διανεμομένων κερδών. Πιο συγκεκριμένα, η κατάσταση χρηματοοικονομικών ροών εξηγεί την προέλευση των ταμειακών εισροών κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διάθεσή τους.

Η κατάσταση χρηματοοικονομικών ροών περιλαμβάνει τις μεταβολές του ταμείου και ισοδύναμων μετρητών (cash equivalents) ή εμπορεύσιμων τίτλων (marketable securities) με τη μορφή βραχυπρόθεσμων επενδύσεων (short-term investments), τα οποία υπάγονται στον ευρύ ορισμό του χρήματος, διαπραγματεύονται στην χρηματαγορά, αποτελούν επένδυση πλέον των τρεχουσών ταμειακών αναγκών και μετατρέπονται σε μετρητά με μικρή καθυστέρηση. Ο όρος ταμειακά διαθέσιμα περιλαμβάνει συνήθως και τις βραχυπρόθεσμες επενδύσεις.

Η βασική προσέγγιση της κατάστασης χρηματοοικονομικών ροών είναι πολύ απλή:

1. Άμεση καταγραφή των πράξεων, οι οποίες άσκησαν αυξητική επίδραση στα ταμειακά διαθέσιμα (ταμειακές εισροές) και αυτών οι οποίες οδήγησαν σε μείωση των ταμειακών διαθεσίμων (ταμειακές εκροές).
2. Ταξινόμηση των ταμειακών ροών, που καταγράφηκαν σε τρεις κατηγορίες: τις λειτουργικές ροές (operating flows), τις επενδυτικές ροές (investing flows) και τις χρηματοδοτικές ροές (financing flows).

Οι πράξεις που συναντώνται συχνά σε καταστάσεις χρηματοοικονομικών ροών παρουσιάζονται στον πίνακα 11.1. Όπως φαίνεται από τον πίνακα αυτό:

- Οι λειτουργικές πράξεις έχουν αντιστοιχία γενικά με την κατάσταση αποτελεσμάτων τρέχουσας χρήσης.
- Οι επενδυτικές πράξεις περιλαμβάνουν δανεισμό και συγκέντρωση δανείων και απόκτηση και διάθεση μακροπρόθεσμων επενδύσεων.
- Οι χρηματοδοτικές πράξεις περιλαμβάνουν άντληση πόρων από πιστωτές και από την ιδιοκτησία με αντιπαροχή αποδόσεων σ' αυτούς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.1

ΣΥΝΗΘΕΙΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ

ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ	ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ
	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ
Εισπράξεις από πελάτες	Πληρωμές σε προμηθευτές
Εισπράξεις τόκων και μερισμάτων	Πληρωμές προσωπικού
Λοιπές λειτουργικές εισπράξεις	Πληρωμές τόκων
	Πληρωμές φόρων
	Λοιπές πληρωμές
	ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ
Πωλήσεις περιουσίας και εξοπλισμού	Αγορά περιουσίας και εξοπλισμού
Πωλήσεις 'μη ισοδύναμων' τίτλων*	Αγορές 'μη ισοδύναμων' τίτλων*
Εισπράξεις πιστώσεων	Χορήγηση πιστώσεων
	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ
Σύναψη δανείων	Εξόφληση δανείων
Έκδοση μετοχικών τίτλων	Επαναγορά μετοχικών τίτλων**
	Πληρωμές μερισμάτων

* Με την έννοια των ισοδύναμων μετρητών που προαναφέρθηκε

** Περιλαμβανομένων και τίτλων δημοσίου.

Μια εναλλακτική αλλά δυσχερέστερη κατάταξη των ταμειακών ροών είναι δυνατή με κριτήριο τις εισπράξεις και πληρωμές τόκων και την είσπραξη μερισμάτων, ως τελικής αποστολής κάθε οικονομικής δραστηριότητας με τον ευρύ ορισμό του 'πλούτου'. Ωστόσο έχει επικρατήσει οι εισπράξεις και οι πληρωμές αυτές να θεωρούνται ως καθοριστικές του υπολογισμού των αποτελεσμάτων. Αντίθετα, οι ταμειακές πληρωμές μερισμάτων είναι χρηματοδοτικές πράξεις.

Με βάση τη παρούσα κατάσταση, δηλαδή υποθέτοντας ότι μια επιχείρηση κρατά λογιστικά βιβλία και αποφασίζει να προχωρήσει σε εισαγωγή της ανάλυσης χρηματοοικονομικών ροών, η ρεαλιστική αφετηρία θα είναι η κατάσταση

αποτελεσμάτων και ο ισολογισμός.

Οι μεταβολές των ταμειακών ροών δίνονται συνηθέστερα χωρίς παράθεση των υπολοίπων. Οι μεταβολές αυτές μεταξύ 31.12.1996 και 31.12.1997, σύμφωνα με στοιχεία των λογιστικών βιβλίων, δίνεται στην παρακάτω κατάσταση:

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.2	
ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	
31.12.....	(σε Ευρώ)
<u>Από Λειτουργικές πράξεις</u>	(+) _____
Εισπράξεις από πελάτες	
Πληρωμές	
Σε προμηθευτές	
Σε εργαζόμενους	
Σε τόκους	
Σε φόρους	
<u>Από επενδυτικές πράξεις</u>	(-) _____
Αγορές παγίων	
Πωλήσεις παγίων	
<u>Από χρηματοδοτικές πράξεις</u>	(+) _____
Έκδοση μακρ. χρέους	
Έκδοση κοινών μετοχών	
Καταβολή μερισμάτων	
<u>Καθαρή μεταβολή ταμείου</u>	<u>_____</u>

Από τον παραπάνω πίνακα θα προκύψει η καθαρή μεταβολή του ταμείου, και από πού προέκυψε το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Χωρίς αυτή την κατάσταση της ταμειακής κίνησης, η λογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων και οι ισολογισμοί δεν δίνουν επαρκή πληροφόρηση για την ταμειακή κίνηση. Αντίθετα, με την κατάρτιση της κατάστασης αυτής γίνεται γνωστή, εκτός από το καθαρό αποτέλεσμα χρήσεως, η ταμειακή κίνηση. Μέσω αυτής, μπορούμε πλέον να δούμε πως προέκυψε και από που τυχόν μείωση του ταμείου, η οποία μπορεί να είναι σημαντική μέχρι και επικίνδυνη για τη συνέχιση των εργασιών της επιχείρησης.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η επιδείνωση της ταμειακής κατάστασης μιας εταιρείας

είναι δυνατόν να συντελεστεί, παρότι αυτή παρουσιάζεται ακμάζουσα και με σημαντική κερδοφορία. Το σύνηθες ερώτημα 'πως μπορεί να συμβαίνουν παρόμοιες αντίθετες κατ' αρχήν εξελίξεις' μπορεί να αντιστραφεί και να δοθεί η ερμηνεία ότι δεν πρόκειται για αντίθετες εξελίξεις, αλλά ίσως για υπερεπέκταση κάποιου επενδυτικού προγράμματος. Πράγματι, έχει παρατηρηθεί στην πράξη, ότι οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συνήθως έντονο ταμειακό πρόβλημα, παρότι το καθαρό εισόδημά τους μπορεί να αυξάνει ταχέως. Το θέμα λοιπόν για τις επιχειρήσεις αυτές είναι το πως μπορεί να ξεπεραστεί και να μείνει μεταβατικό το πρόβλημα της ρευστότητας, και πως μπορεί να αντιμετωπιστεί, σε τρόπον ώστε να μην υπάρξει κίνδυνος ανατροπής των επενδυτικών στόχων, που έχουν τεθεί.

Συνήθως, οι εκτιμήσεις των αναμενόμενων ταμειακών εισροών και εκροών οδηγούν στη σύνταξη *ταμειακού προϋπολογισμού* (cash budget). Αυτές περιορίζονται κατά κανόνα σε μικρό αριθμό διαχειριστικών χρήσεων, και πιο συγκεκριμένα αυτών που περιλαμβάνονται στη διάρκεια της εφαρμογής ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού προγράμματος και εν πάση περιπτώσει κατά κανόνα μέχρι 3-5 διαχειριστικών περιόδων. Διότι, πρώτον περιορίζεται η προβλεπτική ικανότητα σε όρους αξιοπιστίας, όσο επεκτείνεται το εύρος των προβλέψεων και δεύτερον η ζωή της επιχείρησης έχει καθ' υπόθεση μακρά διάρκεια ($n \rightarrow \infty$). Εφόσον επιβάλλεται για συγκεκριμένους λόγους η σύνταξη προϋπολογισμού για περισσότερες περιόδους, συνιστάται να λαμβάνονται υπόψη τα προβλήματα του κινδύνου και της ρευστότητας και γι αυτό συχνά γίνονται εναλλακτικές εκτιμήσεις με διαφορετικές εκτιμήσεις των κινδύνων και ίσως απαραίτητες αναδιαρθρώσεις της δομής του επιχειρηματικού χρέους (debt structure), κλπ.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το Ταμειακό Ισοζύγιο (ΤΙ) μιας επιχείρησης έχει ίδια αυτοτέλεια με σκοπό τη διασφάλιση ρευστότητας (liquidity) της επιχείρησης, η παρατεταμένη έλλειψη της οποίας έχει ζωτική σημασία για κάθε ανεξάρτητη οικονομική μονάδα. Οστόσο, το ΤΙ έχει σχέση με το γενικό προϋπολογισμό, αν και όχι μόνο μ' αυτόν, αλλά και με προηγούμενες συμβάσεις ανάληψης υποχρεώσεων και δικαιωμάτων, τα οποία προβλέπεται να ρευστοποιηθούν στη διάρκεια της τρέχουσας ή κάποιας άλλης συγκεκριμένης περιόδου. Άρα οι μέθοδοι του ΤΙ συνδέονται, μεταξύ άλλων, με την κεφαλαιακή θέση της επιχείρησης (σύνθεση του

παθητικού), το βάρος της εξυπηρέτησης του χρέους, κτλ.

10.3. Πρόβλημα ρευστότητας

Η εκτέλεση έργων, όπως το έργο της αναμηχάνευσης της επιχείρησης, λόγω των μεγάλων δαπανών που συνοδεύεται, είναι δυνατόν να συντελέσει σε σημαντικό πρόβλημα ρευστότητας (liquidity problem) για την επιχείρηση. Το πρόβλημα αυτό, αν και ενίοτε υποβαθμίζεται, έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση, καθότι ακόμη και αν το έργο της αναμηχάνευσης είναι «άριστο», ίσως υπάρξουν σοβαρές επιπλοκές αργότερα, στην περίπτωση που δεν έχουν εκτιμηθεί προσεκτικά οι επιπτώσεις της εκτέλεσής του στην ταμειακή θέση της επιχείρησης. Διότι, οι διαρθρωτικές αλλαγές συνοδεύονται με σχετικά μεγάλες κεφαλαιακές συναλλαγές, όπως με εξαγορές άλλων επιχειρήσεων με σκοπό τη δημιουργία ισχυρών οικονομικών ομίλων και την αξιοποίηση «οικονομιών κλίμακας» για την αντιμετώπιση του εντεινόμενου ανταγωνισμού στα πλαίσια του «φαινομένου της παγκοσμιοποίησης» των αγορών (τμήμα 3, κεφάλαιο 3).

Η ανάλυση της ρευστότητας σε επίπεδο αυτοτελών οικονομικών μονάδων:

Πρώτο. Καλύπτει όλες τις αυτοτελείς οικονομικές μονάδες, ανεξάρτητα αν αυτές είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα, και ανεξάρτητα από τους σκοπούς τους (κερδοσκοπικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, κτλ), δηλαδή περιλαμβάνει από αυτοτελή νοικοκυριά μέχρι επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα οιασδήποτε νομικής μορφής, κτλ.

Δεύτερο. Διαφοροποιείται από την αποτελεσματικότητα της οικονομικής μονάδας σε όρους βαθμού επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών που έχει θέσει. Αυτό σημαίνει ότι είναι δυνατόν να σημειωθεί επιδείνωση της ταμειακής κατάστασης της επιχείρησης, παρ' ότι οι εργασίες της, όπως προκύπτει από τα τηρούμενα βιβλία και στοιχεία αυτής, εξελίσσονται ικανοποιητικά.

Τρεις κύριες στρατηγικές βρίσκονται σε πιο διαδεδομένη εφαρμογή σε ότι αφορά την κατανομή ανάμεσα σε ρευστά διαθέσιμα σε αδρανοποίηση και σε τοκοφόρους τίτλους: η αποθεματική (inventory), η στοχαστική (stochastic) και η πιθανοτική

προσέγγιση (probabilistic approach).

Η αποθεματική προσέγγιση της ρευστότητας στηρίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχει με βεβαιότητα σταθερή ανάγκη για ρευστότητα από μέρους της επιχείρησης στη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου π.χ. 1 μήνα. Ειδικότερα, αν αυτή ξεκινά με ρευστά C δραχμές και όταν αυτά διαθέτονται, γίνεται αναπλήρωσή τους με ισόποση πώληση τοκοφόρων τίτλων. Έτσι, η μετατροπή τίτλων σε μετρητά γίνεται όταν τα τελευταία προσεγγίζουν το μηδέν, εκτός εάν εκτιμηθεί ότι χρειάζεται για λόγους ασφαλείας ένας ελάχιστος όγκος ρευστών, οπότε η μετατροπή γίνεται συντομότερα χωρίς να αλλάζει ο κανόνας, έστω και αν δεν γίνει χρησιμοποίηση.

Ο σκοπός είναι ο καθορισμός του C το οποίο επιτυγχάνει ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους, δηλαδή του αθροίσματος των σταθερών εξόδων που συνδέονται με τη μετατροπή και του κόστους απώλειας εσόδων από τη διακράτηση ρευστών:

$$\alpha \frac{M}{C} + r \frac{C}{2} \quad (11.4)$$

όπου α = το σταθερό κόστος μιας συναλλαγής μετατροπής, που υποτίθεται ότι είναι ανεξάρτητο ποσό.

M = η συνολική ζήτηση μετρητών κατά τη διάρκεια της περιόδου.

Είναι φανερό ότι ο λόγος M/C ισοδυναμεί με τον αριθμό των ανταλλαγών και αυτό πολλαπλασιαζόμενο με το σταθερό κόστος δίνει το συνολικό σταθερό κόστος στη διάρκεια μιας περιόδου. Επίσης, ο λόγος $C/2$ αντιπροσωπεύει το μέσο απόθεμα μετρητών και επομένως πολλαπλασιαζόμενο με το επιτόκιο δίνει τα διαφυγόντα έσοδα από τη διακράτηση μετρητών εντός της ίδιας περιόδου. Όσο υψηλότερο είναι το C , τόσο μεγαλύτερο είναι το $C/2$ και κατά συνέπεια τόσο μεγαλύτερα τα διαφυγόντα έσοδα, λόγω της διακράτησης μετρητών. Ωστόσο, με υψηλότερο το C μειώνεται ο λόγος M/C , δηλαδή γίνονται λιγότερες μετατροπές και κατά συνέπεια έχουμε μικρότερο κόστος μετατροπών.

Αν η πρώτη παράγωγος της (11.4) εξισωθεί με το μηδέν, δεδομένου ότι αυτή είναι θετική, επιτυγχάνεται σύμφωνα με τα μαθηματικά, ελαχιστοποίηση του

συνολικού κόστους διακράτησης ρευστών, μ' άλλα λόγια έχουμε το άριστο μέγεθος του C:

$$y'(C) = \frac{\partial y(C)}{\partial C} = -\frac{\alpha M}{C} + \frac{r}{2} C \quad (11.5)$$

και
$$C = \frac{2\alpha M}{r} \quad (11.6)$$

Από την εξίσωση (11.6) συνάγεται ότι όσο αυξάνει το μέγεθος των επιχειρηματικών πληρωμών, οι ανάγκες μιας επιχείρησης για διακράτηση ρευστών C αυξάνουν μεν αλλά με μικρότερο ρυθμό. Με άλλα λόγια, είναι δυνατόν να προκύψουν οικονομίες κλίμακας (economies of scale). Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει να (περιορίσει) εντοπίσει τους τραπεζικούς λογαριασμούς σε όσο λιγότερους είναι δυνατόν, σε τρόπον ώστε να επιτύχει οικονομίες στη διακράτηση των χρηματικών διαθέσιμων της, χωρίς όμως και να χάνει τον έλεγχο των τραπεζικών της λογαριασμών. Παρόμοια το σταθερό κόστος, α , ασκεί θετική επίδραση, ενώ το επιτόκιο, r , ασκεί αρνητική επίδραση στον όγκο των χρηματικών διαθέσιμων: διότι όσο αυξάνει το πρώτο γίνονται λιγότερες μετατροπές και είναι περισσότερα τα διακρατούμενα ρευστά διαθέσιμα, ενώ όσο υψηλότερο είναι το κόστος της διακράτησης ρευστών τόσο μικρότερος θα είναι ο όγκος τους.

Η *στοχαστική προσέγγιση* της ρευστότητας της επιχείρησης στηρίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχει αβεβαιότητα στις ταμειακές πληρωμές και τα ταμειακά υπόλοιπα έχουν τυχαία διακύμανση και είναι δυνατόν να εφαρμοστεί η ελεγκτική προσέγγιση (control approach). Δηλαδή, η ζήτηση χρήματος σε επίπεδο επιχείρησης είναι στοχαστική και εντελώς άγνωστη εκ των προτέρων. Στην περίπτωση αυτή μπορούν να τεθούν ορισμένα όρια ελέγχου και να γίνεται παρέμβαση, όταν αυτά προσεγγιστούν. Συγκεκριμένα, όταν προσεγγιστεί το ανώτερο όριο ρευστότητας της επιχείρησης, που έχει προκαθοριστεί (A), γίνεται μεταφορά από τα ρευστά διαθέσιμα σε τίτλους. Το αντίθετο θα συμβεί όταν προσεγγιστεί το κατώτατο προκαθορισμένο όριο ρευστότητας (Π), δηλαδή γίνεται ρευστοποίηση τίτλων. Όσο τα ρευστά διαθέσιμα παραμένουν ανάμεσα στα

προκαθορισμένα όρια, δεν γίνεται καμιά παρέμβαση και μετατροπή.

Τα παραπάνω όρια ρευστότητας καθορίζονται λαμβάνοντας υπόψη το σταθερό κόστος μιας συναλλαγής με τίτλους και το εναλλακτικό κόστος της διακράτησης μετρητών, που υποτίθεται κι εδώ γνωστό και ότι το κόστος των συναλλαγών με τίτλους είναι το ίδιο στις αγορές και στις πωλήσεις. Ο στόχος είναι να καλυφθεί η ζήτηση μετρητών για τις ανάγκες της εταιρείας με το ελάχιστο δυνατό συνολικό κόστος.

Η λύση στην οποία θα στηριχτούν οι τελικές αποφάσεις για τις άριστες τιμές του A και του Π εξαρτάται όχι μόνο από το σταθερό και το εναλλακτικό κόστος, αλλά και από το βαθμό των πιθανών διακυμάνσεων των ταμειακών διαθεσίμων. Η άριστη τιμή για το Π , δηλαδή το σημείο απόδοσης για την πραγματοποίηση ανταλλαγών τίτλων είναι:

$$\Pi = \frac{\sqrt[3]{3\alpha\sigma^2}}{4r} \quad (11.7)$$

όπου α = το σταθερό κόστος των συναλλαγών σε τίτλους

σ^2 = η διακύμανση των καθαρών ημερησίων ταμειακών ροών

r = το επιτόκιο μιας ημέρας για εμπορεύσιμους τίτλους

Το A έχει μια άριστη τιμή που είναι :

$$A = 3\Pi \quad (11.8)$$

Η πιθανοτική προσέγγιση της ρευστότητας της επιχείρησης στηρίζεται στην υπόθεση ότι κατά κανόνα οι ταμειακές ροές δεν είναι ούτε πλήρως προβλέψιμες, ούτε πλήρως στοχαστικές. Είναι μάλλον προβλέψιμες μέσα σε ορισμένα όρια. Σύμφωνα με αυτήν, τα ρευστά διαθέσιμα στο τέλος μιας χρονικής περιόδου, μη περιλαμβανομένων των αγοραπωλησιών εμπορεύσιμων τίτλων, μπορούν να εκτιμηθούν για διάφορα αποτελέσματα με το σχηματισμό μιας κατανομής πιθανοτήτων (σε κάθε πιθανότητα αντιστοιχεί ορισμένη αξία χρηματικών διαθεσίμων). Όταν εκτιμάται μέτρια αβεβαιότητα το μοντέλο της ποσότητας της οικονομικότερης παραγγελίας (EOQ), όπως και στην παρακολούθηση των

αποθεμάτων και των πρώτων υλών, για να καθοριστεί ο χρόνος και η ποσότητα των νέων προμηθειών, είναι δυνατόν να υποστεί τροποποίηση σε τρόπον ώστε να ενσωματώσει ένα ποσό ασφαλείας για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Η ταμειακή θέση για πολλές επιχειρήσεις είναι σχετικά προβλέψιμη για σύντομη χρονική περίοδο. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν κατά συνέπεια να κάνουν χρήση του μοντέλου ΕΟQ με κάποιο βαθμό εμπιστοσύνης. Το στοχαστικό μοντέλο είναι γι' αυτές χρήσιμο για τον καθορισμό των ταμειακών διαθέσιμων με την ακραία υπόθεση που αφορά την προβλεψιμότητα. Τα ρευστά διαθέσιμα με το μοντέλο αυτό θα είναι κατά μέσον όρο μεγαλύτερα σε σύγκριση με το μοντέλο ΕΟQ. Έτσι, όταν τα ρευστά διαθέσιμα της επιχείρησης κατά μέσον όρο έχουν μέγεθος ανάλογο με αυτό που επιβάλλει το στοχαστικό μοντέλο ή ακόμη μεγαλύτερο και οι ταμειακές ροές είναι σχετικά προβλέψιμες, γνωρίζουμε ότι τα διαθέσιμα είναι πολύ υψηλά. Αν όμως οι ταμειακές ροές είναι σχετικά μη προβλέψιμες, το στοχαστικό μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να γίνουν αυτόματες μετατροπές μεταξύ μετρητών και εμπορεύσιμων τίτλων.

Με μια σειρά αποτελέσματα ταμειακών ροών, μπορεί να καθοριστούν οι αναμενόμενες αποδόσεις με διάφορα αρχικά επίπεδα εμπορεύσιμων τίτλων. Όσο μεγαλύτερο είναι το ποσό των εμπορεύσιμων τίτλων που διακρατούνται, τόσο υψηλότερη θα είναι η πιθανότητα ένα τμήμα από τους εν λόγω εμπορεύσιμους τίτλους να χρησιμοποιηθεί για την κάλυψη του ελλείμματος σε μετρητά. Τα αναμενόμενα καθαρά αποτελέσματα για ένα συγκεκριμένο επίπεδο εμπορεύσιμων τίτλων, ισοδυναμούν με τους ακαθάριστους τόκους που αποδίδονται από τους διακρατούμενους εμπορεύσιμους τίτλους αφαιρουμένου του σταθερού κόστους από την πώληση τίτλων για την αντιμετώπιση ελλείμματος μετρητών και της αναμενόμενης απώλειας εισοδήματος από τόκους που συνδέεται με την πώληση των τίτλων αυτών. Με παρόμοιους υπολογισμούς υπολογίζονται τα διάφορα επίπεδα αρχικής διακράτησης εμπορεύσιμων τίτλων, λαμβάνοντας υπόψη τα αναμενόμενα καθαρά έσοδα που συνδέονται με κάθε ένα από τα επίπεδα αυτά.

Το άριστο επίπεδο των εμπορεύσιμων τίτλων είναι αυτό στο οποίο επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση των αναμενόμενων καθαρών εσόδων. Με γνωστό το επίπεδο των συνολικών ρευστών διαθέσιμων, ο καθορισμός του κατάλληλου επιπέδου των

μετρητών θα δώσει και το επίπεδο των επενδύσεων σε εμπορεύσιμους τίτλους.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

¹ Η αναβλητικότητα και η βραδύτητα στην αντιμετώπιση των πραγματικών επιχειρηματικών προβλημάτων συντελεί, όχι σπάνια, σε ένα επίπλεον σφάλμα, της μη επαρκούς προετοιμασίας για σωστή επίλυσή τους. Σ' αυτό συντελεί και το ότι η επιχειρηματική διοίκηση και τα επιχειρηματικά στελέχη επείγονται προκειμένου να δώσουν εντυπώσεις θετικής ίδιας αποτελεσματικότητας για διατήρηση της θέσης τους. Για το λόγο αυτό τελευταία έχει αρχίσει να γίνεται διάκριση ανάμεσα στις επιδόσεις της επιχείρησης (company performance) και στις επιδόσεις του μάνατζμεντ (management performance). Βλέπε, Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, κεφάλαιο 5, σελ. 299. Αυτό επιβεβαιώνει ότι το Ra-Re για να έχει διαρκή αποτελέσματα θα πρέπει να στηρίζεται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναμηχάνευσης, σύμφωνα με όσα έχουν υποστηριχθεί στη παρούσα μελέτη και την ανάλυση της επέκτασής της που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

² Επισημαίνεται ότι μέχρι προ ολίγων ακόμη ετών, το λεγόμενο «μάνατζμεντ της αλλαγής» (change management) δεν περιλάμβανε χωριστό τμήμα για το μάνατζμεντ συνολικά. Βλέπε, Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 486.

³ Ειδικότεροι παράγοντες αναφέρονται η χαλάρωση και ο εφησυχασμός της επιτυχίας, ο λεγόμενος «νόμος των φθινουσών αποδόσεων», κλπ. Βλέπε λεπτομερή επισκόπηση των επιχειρηματικών κύκλων, Μαλινδρέτου Β. & Π. 2000, κεφάλαιο Χ, σελ. 253-71.

⁴ Το θέμα της θεσμοποίησης, όπως είπαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι απαραίτητο να προηγηθεί σε περιπτώσεις που το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από θεσμικό πρόβλημα (δυσλειτουργία των θεσμών. Πάντως, η εμμονή σε ιδανικές καταστάσεις αποτελεί ουτοπία, με χρησιμοποίηση του όρου «νιρβάνα» γι' αυτές. Βλέπε, Chakravarthy B., 1996, σελ. 529-39.

⁵ Αυτό συνεπάγεται ότι ο συνεχιζόμενος αντίλογος στο κατά πόσον η αναμηχάνευση της επιχείρησης είναι θέμα BPR ή SCM, περιέχει αποπροσανατολισμό από το κύριο πρόβλημα που είναι το πως θα διασφαλιστούν οι προϋποθέσεις για συνέχισή της.

⁶ Το θέμα αφορά και ολόκληρους κλάδους και τομείς και ολόκληρες οικονομίες. Ωρισμένοι κλάδοι φερεπτείν, όπως η ναυτιλία, η μεταλλουργία και τα ορυχεία, έχουν υποστεί επιπτώσεις από την τεχνολογική πρόοδο, με νέες μορφές μεταφορών, ενέργειας και υλικών. Άλλοι κλάδοι όπως υψηλής τεχνολογίας έχουν ακολουθήσει «επαναστατική» ανάπτυξη. Ακόμη, εθνικές οικονομίες και ποιο ευρύτερα ολόκληροι πολιτισμοί έχουν δοκιμαστεί από εσωτερική αδράνεια και μη προσαρμοστικότητα σε εξωτερικές αλλαγές, όπως η Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, η Βυζαντινή Αυτοκρατορία και η Οθωμανική Αυτοκρατορία, που υπέπεσαν σε παρακμή και κατάρρευση. Η πρόοδος γενικότερα δεν μπορεί να διατηρείται επ'άπειρον, αλλά μπορεί να παρατείνεται με προσαρμοστικότητα, μέσω της μάθησης. Βλέπε, Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, 1999, σελ. 492-3, Kennedy Paul, 1988.

⁷ Με ξεπερασμένες αντιλήψεις ειδικότερα στον εκπαιδευτικό τομέα, είναι δυνατόν να προκύψει σημαντική ανισορροπία με μορφή πλεονασμάτων σε ειδικότητες πέραν των αναγκών της αγοράς και αντίθετα ελλείμματα σε ειδικότητες που ζητούνται στην αγορά εργασίας. Έτσι μπορεί να φτάσουμε σε μια κατάσταση όπου πτυχία αποτελούν «διαβατήρια» της ανεργίας, παράλληλα με έντονο «έλλειμμα» υψηλής εξειδίκευσης σε ειδικότητες που έχει ανάγκη η αγορά εργασίας (όπως έδειξε πρόσφατη έκθεση του ΟΑΕΔ για το 1999 στην περίπτωση της Χώρας μας). Ακόμη, πτυχιούχοι πολιτικοί μηχανισμοί πανεπιστημιακού επιπέδου των ειδικότητων κατασκευαστικών και συγκοινωνιακών έργων, να έχουν δυσανάλογη «υπερξειδίκευση» σε θεωρητικό επίπεδο και να μην έχουν επαρκώς διδαχθεί πρακτικά θέματα διαδικασιών, νομοθεσίας, κτλ, σχετικά με την εκτέλεση δημοσίων έργων και ιδιωτικών κατασκευών.

⁸ Δεν είναι άγνωστες οι περιπτώσεις, όπου μελέτες και μελετητές θέτονται «στο ράφι» και ουσιαστικά χρησιμοποιούνται σαν «άλλοθι» για αναβλητικότητα του σχεδιασμού και της

εκτέλεσης έργων. Ακραία περίπτωση, ήταν οι χώρες κεντρικού σχεδιασμού, όπου υπήρχαν πολλά «διακοσμητικά» ερευνητικά ινστιτούτα τα οποία άμειβαν τους «απασχολούμενους» σ'αυτά με μόνο κριτήριο ότι είχαν πτυχία και θα έπρεπε να απασχοληθούν οπωσδήποτε λόγω του στόχου της πλήρους απασχόλησης.

⁹ Σημειωτέον ότι η θεμελιακή ανάλυση (fundamental analysis) των επενδύσεων και του χαρτοφυλακίου συμπεριλαμβάνει την πορεία και τις προοπτικές του κλάδου και της εθνικής και διεθνούς οικονομίας. Βλέπε περισσότερο Β. & Π. Μαλινδρέτου, 2000.

¹⁰ Η πρόταση αυτή έχει πρωτοδιατυπωθεί από τον καθηγητή Timbergen. Το καινοτομικό στοιχείο στην πρόταση του Timbergen είναι το πως το κόστος για την προστασία του περιβάλλοντος μπορεί να μετασχηματιστεί σε επενδυτικές ευκαιρίες. Σύμφωνα με την πρόταση αυτή, αν δοθεί η εκμετάλλευση της καθαριότητας των πόλεων, των ακτών, του βιολογικού καθαρισμού, κτλ στην ιδιωτική πρωτοβουλία, θα υπάρξει βελτίωση του προβλήματος της προστασίας του περιβάλλοντος και διευκόλυνση των επιχειρήσεων στο έργο της αναμηχάνευσής τους.

¹¹ Με την «προεξόφληση» εκτιμάται η λεγόμενη Καθαρή Παρούσα Αξία του έργου. Ωστόσο, ο όρος 'προεξόφληση' (απόδοση στην ελληνική του αγγλικού όρου discount) για το σκοπό της αναγωγής μελλοντικών ροών στο παρόν, δεν μπορεί να θεωρηθεί πολύ επιτυχής. Στο επίπεδο των επιχειρηματικών επενδύσεων, ο σκοπός για τον οποίο γίνεται η αναγωγή των μελλοντικών ροών από τις επενδύσεις σε τρέχουσα αξία, είναι η εκτίμηση της απόδοσης που αναμένεται να επιτευχθεί από ένα επιχειρηματικό έργο. Επίσης, εκτός από την ΚΠΑ υπάρχουν και άλλα κριτήρια για αναγωγή και εκτίμηση της απόδοσης των επιχειρηματικών και επενδυτικών έργων. Βλέπε λεπτομερειακά, Μαλινδρέτου Β., 2000.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ

1. Πραγματικές δυνατότητες
2. Συγκεκριμένες προτάσεις

1. Πραγματικές δυνατότητες

Στο κεφάλαιο αυτό διατυπώνεται μια δέσμη προτάσεων με βάση τα συμπεράσματα από την μέχρι σήμερα εφαρμογή του BPR (κεφάλαιο 9) και πρόσθετη επιβοηθητική εργασία για τις προϋποθέσεις αέναης επιχειρηματικής ανάπτυξης και για επέκταση της εφαρμογής του σε συνθήκες που επικρατεί ο τύπος της μικρομεσαίας επιχείρησης, πέραν του αρχικού σκοπού και του προγράμματος της μελέτης αυτής. Διότι, με την ολοκλήρωση της ανάλυσης της διαδικασίας της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και τη συναγωγή πρακτικά χρήσιμων συμπερασμάτων, εκτιμήθηκε ότι αυτά θα μπορούσαν να καταστούν πρακτικά χρήσιμα με συνθήκες όπου επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας Επιχείρησης, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Χώρας μας. Ιδιαίτερα μάλιστα σήμερα, μετά από την πλήρη ένταξη της ελληνικής οικονομίας στην ΟΝΕ από την 01-01-2001, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν φαίνεται να έχουν κατά κανόνα την απαραίτητη προετοιμασία για το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο έχουν πλέον βρεθεί. Οι προτάσεις δηλαδή αυτές δεν θα ήταν απαραίτητο να περιληφθούν ως αναπόσπαστο τμήμα στη μελέτη αυτή και γι' αυτό δεν προβλέπονταν κατά τον αρχικό σχεδιασμό της. Η αίσθηση για την πρακτική χρησιμότητά τους αναδύθηκε από την πρόοδο της μελέτης και τα συμπεράσματα στα οποία είχε φτάσει αυτή.

Η σχετική απόφαση ελήφθη με ενθάρρυνση, παρότρυνση και καθοδήγηση της επιτήρησης, με βασικό κίνητρο το ενδιαφέρον για το άμεσο επιχειρηματικό περιβάλλον. Με σκοπό όμως να διασφαλιστεί επιστημονική θεμελίωση και τεκμηρίωση για τη διατύπωση προτάσεων και να μη υπάρξουν επιφυλάξεις για πρόθεση επίδειξης ή επηρεασμού πραγμάτων, αποφασίστηκε η διεξαγωγή μιας πρόσθετης ανάλυσης για στήριξή τους, που οδήγησε στην προσθήκη του Ε' Μέρους της παρούσας μελέτης. Έτσι, ορισμένες από τις προτάσεις αυτές απορρέουν από το κεφάλαιο 10 που εξετάζει τις δυνατότητες και το πώς μπορεί να συντελεστεί

επέκταση της εφαρμογής της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε διαφορετικές επιχειρηματικές συνθήκες, ενώ άλλες προκύπτουν από το κεφάλαιο 11 που εξετάζει το θέμα της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής της με συνεχόμενη προσαρμογή σε μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και δημιουργία συνθηκών αέναης επιχειρηματικής προόδου.

Ειδικότερα, πρώτον, η **επέκταση** της εφαρμογής της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε συνθήκες επιχειρήσεων που παρομοιάζουν με τις ελληνικές, έχει σκοπό τη διευκόλυνση υλοποίησης των απαραίτητων διαρθρωτικών βελτιώσεων για την αποτελεσματική προσαρμογή τους στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον εντός της ONE.

Δεύτερον, η δημιουργία κλίματος σταθερής επιχειρηματικής προόδου προϋποθέτει σε μακροοικονομικό επίπεδο κατ' ανάγκη την εφαρμογή ανάλογης **οικονομικής πολιτικής**, νομισματικής και δημοσιονομικής, με προσανατολισμό τη θεμελίωση συνθηκών ίσων όρων ανταγωνισμού, που έχει συντελεστεί στον ευρύτερο χώρο της ONE και στις ήδη ανεπτυγμένες χώρες της αμερικανικής, ασιατικής και αυστραλιανής ηπείρου¹.

Τρίτον, οι προτάσεις αυτές δεν θα πρέπει να παρερμηνευτούν ως **σχέδιο** χάραξης πολιτικής, που δεν αποτελεί ούτε αρμοδιότητα ούτε ακριβώς περιεχόμενο της παρούσας μελέτης. Στηρίζονται σε ένα σχέδιο-πλαίσιο που έχει επεξεργαστεί με τρόπο που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως «οδηγός» με προσαρμοστικότητα σε συγκεκριμένα κατά περίπτωση επιχειρηματικά σενάρια.

Με σκοπό την αποφυγή επαναλήψεων, οι σχετικές προτάσεις που διατυπώνονται συνοπτικά εδώ, τεκμηριώνονται συνολικά στην παρούσα μελέτη και ειδικότερα στα προηγούμενα κεφάλαια της και προκειμένου να γίνουν επαρκώς αντιληπτές, καθότι δεν εξαντλούνται εδώ, είναι απαραίτητη η ολική ανάγνωσή της.

Οι προτάσεις που διατυπώνονται εδώ θα πρέπει να εκληφθούν ως κατευθυντήριες γραμμές που μπορούν να υποστηρίξουν καθοδηγητικά την επιχειρηματική έρευνα και το επιχειρηματικό σχέδιο που θα κληθεί η διοίκηση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης να επιμεληθεί και να εποπτεύσει την αποτελεσματική

εφαρμογή του.

Πιο συγκεκριμένα, οι προτάσεις που ακολουθούν συνδέονται και αφορούν: (α) τη διευκόλυνση επέκτασης της εφαρμογής της διαδικασίας επιχειρηματικής αναμηχάνευσης σε περιβάλλον όπου επικρατεί ο τύπος της Μικρομεσαίας Επιχείρησης, (β) τις δυνατότητες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας επιχειρηματικής αναμηχάνευσης και (γ) τις προϋποθέσεις για διασφάλιση συνθηκών συνέχειας της αναμηχάνευσης και θετικών αποτελεσμάτων με τη θεμελίωση ενός ανατροφοδοτικού μηχανισμού με σκοπό την αέναη επιχειρηματική και τεχνολογική πρόοδο. Δεν γίνεται ωστόσο κατάταξη των προτάσεων στις τρεις παραπάνω κατηγορίες, ούτε διάκριση του ποιες από αυτές έχουν αναφερθεί στα συμπεράσματα της μελέτης που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 9. Διότι, ορισμένα από τα συμπεράσματα αυτά έχουν κρίσιμη σημασία και πρωτογενή διατύπωση και κατά συνέπεια μπορούν παράλληλα να αποτελέσουν χρήσιμες προτάσεις για περαιτέρω βελτίωση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της.

Η δέσμη λοιπόν των προτάσεων που διατυπώνονται στο κεφάλαιο αυτό: (α) απορρέει από το σύνολο της παρούσας μελέτης, (β) έχει πρακτικό χαρακτήρα, περιεχόμενο και σκοπό, (γ) είναι προσανατολισμένη σε συνθήκες που καθάπτονται των ελληνικών, (δ) μπορεί να αποβεί χρήσιμη ευρύτερα σε συνθήκες χωρών με θεσμικές και διαρθρωτικές συνθήκες παρόμοιες με τις ελληνικές (όπως οι υπόλοιπες χώρες της Χερσονήσου του Αίμου (Βαλκανική Χερσόνησος) και οι Χώρες της ΚΑ Ευρώπης και (ε) η εφαρμογή των επιμέρους προτάσεων χρειάζεται ειδικότερη μελέτη για την καθεμιά από αυτές.

2. Συγκεκριμένες προτάσεις

Οι προτάσεις που ακολουθούν, ως αδιαίρετη δέσμη σε αλληλεξάρτηση θα πρέπει να αξιολογηθούν συνολικά και όχι με βάση την κατ'ανάγκη αριθμητική τους σειρά.

1. Συνιστάται η υιοθέτηση και εφαρμογή ολοκληρωμένης **εξειδικευμένης μεθόδου** σε όλες τις φάσεις της, με ολική προσέγγιση, αφετηρία μηδέν και χειρισμό του BPR ως σύνθετου έργου και υπαγωγή του στο θεματικό πεδίο της «διοίκησης έργων».

Με τον τρόπο αυτό, παρά την ιδιαιτερότητα του «έργου» της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης, υποβοηθείται η ομογενοποίηση των προσπαθειών και η δημιουργία ενός συστήματος ανατροφοδοτούμενης δυναμικής διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης των επιχειρηματικών επιδόσεων.

2. Με ειδικές τοπικές συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος («έλλειμμα υποδομής» και φιλικού περιβάλλοντος, κατακερματισμός των επιχειρήσεων σε ΜΜΕ, έλλειψη συνεργατικού πνεύματος συλλογικής εργασίας, κτλ), η επέκταση της εφαρμογής BPR φαίνεται μάλλον **εφικτή υπό προϋποθέσεις**.

3. Η εφικτότητα της επέκτασης εφαρμογής συναρτάται με ένα **ολοκληρωμένο Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο-Πλαίσιο (ΣΕΣΠ)** που έχει επεξεργαστεί, καταρτιστεί και διατυπωθεί (κεφάλαιο 10) και το οποίο μπορεί να προσαρμόζεται για εφαρμογή σε διαφορετικά κατά περίπτωση επιχειρηματικά σενάρια και συνθήκες. Πρόκειται για ένα ισχυρά θεμελιωμένο αλλά και ευέλικτο σύστημα που μπορεί να έχει εφαρμοστικότητα και δυνατότητα προσαρμογής (adjustable) σε διαφορετικές τοπικές επιχειρηματικές συνθήκες.

4. Με συνθήκες **ελλείμματος τεχνογνωσιακής υποδομής**, η διαδικασία της αναμηχάνευσης έχει **αφετηρία** την παροχή υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης (outsourcing) με σύναψη μακροπρόθεσμων συνεργασιών, λόγω αντικειμένου και διάρκειας του έργου αυτού. Αναστρέφεται έτσι η αφετηρία, ξεκινώντας από τις «μη βασικές» διαδικασίες, μέσω συμβάσεων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών με σκοπό την αναπλήρωση του ελλείμματος εσωτερικής επιχειρηματικής υποδομής.

5. Με το προτεινόμενο σχέδιο είναι εφικτό, μέσω της σχέσης εξωτερικής τεχνικής υποστήριξης και της συγκρότησης μιας «ομάδας αλλαγής», να τεθεί σε κίνηση μια διαδικασία προόδου της επιχειρηματικής προσαρμογής, με **βαθμιαία απόκτηση εμπειρίας**, μέσα σε ένα νέο κλίμα ειλικρινούς συνεργασίας και **αμοιβαίου μακροπρόθεσμου συμφέροντος**. Έτσι, εμπλουτίζεται το BPR με το στοιχείο της **ευκαμψίας** μέσω της ολοκληρωμένης εξωτερικής συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης με μακροχρόνια προοπτική. Με αυτόν τον τρόπο παρακάμπτεται το διοικητικό πρόβλημα, χωρίς εν τω μεταξύ να επιβραδύνεται η εφαρμογή του BPR από το οποίο προσδοκούνται οφέλη τόσο για την επιχειρηματική μονάδα, όσο και

τους εργαζόμενους.

6. Απαραίτητη για την επιχειρηματική αναμηχάνευση είναι η απόκτηση **νέου οράματος**, που μπορεί να υποβοηθηθεί με κατάλληλο πρόγραμμα ενημέρωσης, με **αλλαγή νοοτροπίας**, καθότι σύμφωνα με τη διεθνή πείρα η διασφάλιση συνθηκών σταθερής επιχειρηματικής προόδου δεν είναι πλέον θέμα χαμηλού κόστους εργασίας και πρώτων υλών, όσο τεχνογνωσίας και ενεργού συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα, που μαζί με την τεχνολογία αποτελούν τους δυο πυλώνες της διαρκούς επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

7. Προϋπόθεση για την αναμηχάνευση είναι η ανάληψη σαφούς **δέσμευσης** από την επιχειρηματική διοίκηση για το αναπόφευκτο αυτής και τη δεδηλωμένη βούληση της να προχωρήσει στις απαραίτητες διαρθρωτικές αλλαγές στην επιχειρηματική οργάνωση για την επίτευξή της.

8. Η διοίκηση της επιχείρησης αντιμετωπίζει μια ιδιαίτερη «πρόκληση», την **εναρμόνιση των συμφερόντων** της ιδιοκτησίας και των μετόχων για σχετικά υψηλή κερδοφορία και απόδοση του κεφαλαίου που έχουν επενδύσει σ' αυτήν και των εργαζομένων για αμοιβές σύμφωνα με τη βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας, στην οποία συντελεί η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη συλλογική προσπάθεια και στο κοινό αποτέλεσμα.

9. Η διαδικασία επέκτασης της αναμηχάνευσης συνιστάται να περιβληθεί με **θεσμική θωράκιση** προκειμένου να επιτευχθεί υπέρβαση από το πρόβλημα αξιοπιστίας, καθόσον υπάρχουν συνθήκες «επαγγελματικής αναρχίας» και εντεύθεν κλίματος ανασφάλειας της διοίκησης των επιχειρήσεων (θεσμικά μέτρα νομοθετικής ρύθμισης συμβουλευτικής επαγγελματικοποίησης, κατάρτιση μητρώου επιχειρηματικών και επενδυτικών αναλυτών/συμβούλων, κτλ). Η σχετική διαφοροποίηση έγκειται στο ότι η θεσμική θωράκιση είναι απαραίτητη εξ αρχής, ενώ το διεθνές πρότυπο είναι η θεσμοποίηση στο τρίτο στάδιο της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

10. Η επέκταση εφαρμογής της διαδικασίας επιχειρηματικής αναμηχάνευσης είναι δυνατόν να ενισχυθεί με κατάλληλη αναπροσαρμογή της **νομοθεσίας των**

κινήτρων, περιλαμβανομένης της θέσπισης ειδικών κινήτρων σε επιλέξιμα από ανεξάρτητο φορέα ολοκληρωμένα επιχειρηματικά σχέδια ριζικής αναμηχάνευσης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.

11. Οι απαιτήσεις επιχειρηματικών στελεχών υψηλής ποιοτικής εξειδίκευσης για επέκταση της αναμηχάνευσης, λόγω της απαραίτητης επαγγελματικής κατάρτισης, απαιτεί γενικευμένη **σύνδεση του εκπαιδευτικού συστήματος** με την παραγωγή και ανάλογες ριζικές αναπροσαρμογές της εκπαιδευτικής πολιτικής (διεθνής τάση ανεξαρτητοποίησης του προγράμματος συνεχόμενης επαγγελματικής κατάρτισης σε συνδυασμό με την πολιτική επιδότησης της ανεργίας και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, του εκπαιδευτικού συστήματος δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, του δικαιώματος επιλογής στη ζήτηση εκπαιδευτικών υπηρεσιών, ενίσχυσης της επιχειρησιακής έρευνας και των μεταπτυχιακών σπουδών, με κριτήριο τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, κτλ). Πρώτη προτεραιότητα έχει η εκπαίδευση και επανακατάρτιση του επιχειρηματικού μάντζμεντ και της επιχειρηματικής ηγεσίας, που μπορεί να εκληφθεί ως «εκπαίδευση εκπαιδευτών» για τις επιχειρήσεις, με σκοπό να καταστεί η επιχείρηση μια «οργάνωση συνεχούς μάθησης».

12. Η διασφάλιση προϋποθέσεων συνεχούς αναμηχάνευσης, στα πλαίσια των αλλαγών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της τεχνολογικής προόδου, προάγεται με σχεδιασμό του επιχειρηματικού μετασχηματισμού σε **τρεις φάσεις**: τη φάση της επιχειρηματικής *αναδιάρθρωσης*, τη φάση της *αναζωογόνησης* και τη φάση της ριζικής *ανανέωσης*. Στην πρώτη φάση οι επιχειρήσεις έχουν στόχευση την ανάκτηση της επιχειρηματικής κερδοφορίας σε αποδεκτά επίπεδα και τη θεμελίωση συνθηκών για μελλοντική πρόοδο (μέσω περικοπών δαπανών, περιστολής δραστηριοτήτων και διόρθωσης των δομών, των συστημάτων και των διαδικασιών, ώστε να καθίσταται δυνατή η μείωση του μεγέθους και του συνολικού κόστους, απολύσεις πλεονάζοντος προσωπικού, κτλ). Στη δεύτερη φάση η διοίκηση στρέφεται σε συστηματικές προσπάθειες αφύπνισης, με σκοπό τη βελτίωση της επιχειρηματικής προόδου και της κερδοφορίας. Το ενδιαφέρον μετατοπίζεται από τις περικοπές του κόστους στη δημιουργία νέων πηγών εσόδων και διαδικασιών που είναι προσθετικές αξίας για την επιχείρηση (στροφή στον παράγοντα της ποιότητας, αναθέσεις πρωτοβουλιών, σύγκλιση εργασιών με την ευθύνη, εντοπισμός νέων

επιχειρηματικών ευκαιριών στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, αναμόχλευση δεξιοτήτων με νέους τρόπους και ανάπτυξη και δέσμευση σε ένα νέο όραμα για την επιχείρηση, κτλ). Στην τρίτη φάση η διοίκηση της επιχείρησης καταβάλλει προσπάθειες για πλήρη θεσμοποίηση των εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στις δυο προηγούμενες φάσεις. Οι προσπάθειες αυτές αποβλέπουν στην εγκατάσταση διαδικασιών έγκαιρου εντοπισμού περιουσιακών στοιχείων που δεν αποτελούν παραγωγικές τοποθετήσεις και στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για πιο αποτελεσματική διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού της επιχείρησης (αναζήτηση ισορροπίας ανάμεσα στην πειθαρχία και στην ανάπτυξη καινοτομικών πρωτοβουλιών και στη διασφάλιση προϋποθέσεων, ώστε να διαμορφωθεί μια ανατροφοδοτούμενη διαδικασία των αλλαγών, δηλαδή αλλαγές που παράγουν μια πλατφόρμα για διατήρηση μελλοντικών αλλαγών). Υπάρχει αμφισβήτηση κατά πόσον συμβαίνει πράγματι η ακολουθία διαδοχής της φάσης της επιχειρηματικής ανασυγκρότησης με τη φάση της αναζωογόνησης.

13. Το προτεινόμενο σχήμα επιχειρηματικής συνεργασίας, λόγω της ευρύτερης σπουδαιότητας συνιστάται να δοκιμαστεί με **πιλοτική εφαρμογή**. Η διευκόλυνση της ευρύτερης επιχειρηματικής κινητοποίησης μέσω του προτεινόμενου σχεδίου-πλαισίου, προσφέρει δυνατότητες και ευκαιρίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις, μετά την πλήρη ένταξη της ελληνικής οικονομίας στην ΟΝΕ και λόγω του γεωγραφικού πλεονεκτήματος της γειννιάσης της Χώρας μας με τις υπόλοιπες χώρες της χερσονήσου του Αίμου, τις παρευξείνιες χώρες και τις χώρες της Μέσης Ανατολής.

14. Λόγω της ευρύτερης κοινωνικής σπουδαιότητας της δέσμης των προτάσεων αυτών, ς έχουν σχεδιαστεί με σκοπό, μετά από την αποπεράτωση της διαδικασίας της παρούσας διατριβής, **να παρουσιαστούν και να συζητηθούν** ολοκληρωμένα σε επιστημονικά συνέδρια και forums, με σκοπό να επιβεβαιωθούν σε διεθνές επιστημονικό επίπεδο και να καταστούν αντικείμενο ευρύτερου διαλόγου, ενημέρωσης και πρακτικής εφαρμογής, στα πλαίσια της διεθνώς αναγνωρισμένης αποστολής και σημασίας του BPR για τις επιχειρηματικές μονάδες.

Κύριο προσδοκώμενο αποτέλεσμα της δέσμης των μέτρων που προτείνονται στη μελέτη αυτή είναι η δυνατότητα υπεύθυνης μεταφοράς τεχνολογίας και

επέκτασης της εφαρμοστικότητας του BPR σε περιβάλλον με διαφορετική ιδιοσυστασία και διαφορετικές διαρθρωτικές συνθήκες. Η διαδικασία της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης άρχεται από την κορυφή της επιχειρηματικής διοίκησης και εξαρτάται καθοριστικά από την εξάντληση των δυνατοτήτων συμβολής της με αξιοποίηση της διαθέσιμης σήμερα τεχνογνωσίας, μέσω συνεργασιών και κατάλληλης τεχνικής υποστήριξης. Ως πλέγμα μιας ολοκληρωμένης δέσμης προτάσεων, η διαδικασία αυτή μπορεί να παραλληλιστεί μερικά με την αναπτυξιακή προσέγγιση της «μη ισόρροπης ανάπτυξης» (Hirschman, κτλ), καταστάσεων ευρύτερης ανισορροπίας, κακοδιοίκησης, της σύγχρονης θεωρίας του «χάους», κτλ. Διότι, ο κύριος περιοριστικός παράγων δεν είναι τόσο σήμερα οι τεχνικοί και χρηματοδοτικοί πόροι, όσο το ανθρώπινο δυναμικό και η ποιοτική αναβάθμιση και ο συντονισμός του, με κινητήριο μοχλό, προωθητικό παράγοντα και «primus mobile» την επιχειρηματική διοίκηση. Το κόστος της τεχνικής υποστήριξης για συμπλήρωση των κενών στην υποδομή τεχνογνωσίας είναι κατά κανόνα εξαιρετικά μικρό σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα (οφέλη) στις δραστικές μειώσεις του επιχειρηματικού κόστους, στην αύξηση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και των επιδόσεων, στην επίτευξη «οικονομιών κλίμακας», κτλ. Ο μηχανισμός αυτός είναι εφικτό να τεθεί σε κίνηση και να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη της επιχειρηματικής προσαρμογής με τη βαθμιαία εξατομίκευση των διαδικασιών που δημιουργούν «αξία» για την επιχείρηση και είναι ζωτικής σημασίας για το μέλλον της. Μειώνεται δηλαδή μεσομακροπρόθεσμα η αυστηρή διάκριση ανάμεσα σε βασικές και μη βασικές διαδικασίες που υιοθετεί το «κλασικό BPR», χωρίς να αλλάζει η πεμπτουσία του.

Σύμφωνα με τη διαθέσιμη σήμερα πείρα σε επιχειρηματικό επίπεδο, επίπεδο εθνικών οικονομιών και διεθνούς οικονομίας, με οποιαδήποτε σχέδια και συστήματα, κρίσιμη σπουδαιότητα έχει η *βαθύτερη συνειδητοποίηση* ότι το δίπτυχο «τεχνολογία – ανθρώπινος παράγοντας» αποτελεί άξονα συμμετρίας: με την έννοια ότι αποτελούν τους «περιοριστικούς παράγοντες» αλλά ταυτόχρονα και τους «πόρους» μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχειρηματικής αναμηχάνευσης. Για το σκοπό ειδικότερα της απαραίτητης κινητοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα από τη βάση μέχρι την κορυφή της επιχειρηματικής ηγεσίας, ιδιαίτερα με συνθήκες υστέρησης σε υποδομή και σε επίπεδο εξειδίκευσης, έχει γίνει ανάλυση του

σύνθετου προβλήματος τεχνογνωσίας και ευαισθητοποίησης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την αλλαγή νοοτροπίας και την απόκτηση σύγχρονης επιχειρηματικής και επενδυτικής κουλτούρας.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

¹Επισημαίνεται η σύγχρονη τάση δημιουργίας συνθηκών «νέας οικονομίας» στα πλαίσια της οποίας γεφυρώνονται τα κενά σε μακροοικονομικό και μικροοικονομικό επίπεδο και σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, αίρονται τα στεγανά και οι αντιφάσεις και εναρμονίζεται η πολιτική προαγωγή της επιχειρηματικής και τεχνολογικής προόδου στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και αγορών.

ΔΕΣΜΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ΟΛΟΚΛ. ΕΞΕΙΔ. ΜΕΘΟΔΟΣ | 8. ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ |
| 2. ΕΦΙΚΤΟΤ. ΥΠΟ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ | 9. ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΩΡΑΚΙΣΗ |
| 3. ΣΤΡΑΤΗΓ. ΣΧΕΔΙΟ-ΠΛΑΙΣΙΟ | 10. ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜ. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ |
| 4. ΑΦΕΤΗΡΙΑ ΤΕΧΝ. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ | 11. ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ |
| 5. ΒΑΘΜΙΑΙΑ ΑΥΤΟΔΥΝΑΜΙΑ | 12. ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΜΗΧΑΝΕΥΣΗΣ |
| 6. ΝΕΟ ΟΡΑΜΑ/ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ | 13. ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ |
| 7. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 14. ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ |

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΑ ΒΙΒΛΙΑ και ΑΡΘΡΑ**

Ackerman, Kenneth B., Practical Handbook of Warehousing, Van Nostrand Reinhold, New York, 1990.

Ackerman, Kenneth B., Pitfalls in logistics Partnerships, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 26(3), 1996.

Amram, Martha, and Nalin Kulatilaka, Real Options, Boston: Harvard Business School Preass, 1999.

Andersen Arthur Consulting & Co., Method/1, Chicago, 1989.

Andersen Consulting, chapter 3 of Financial Times Report Executive Summary, 2000.

Anskenas R., DeMonaco L. and Francis S., Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions, Harvard Business Review, January-February 1998, σελ. 165-170

Aschen Andrew, Managing and Controlling Logistics Inventories, κεφάλαιο 18, σελ. 295-313, Gatorna, editor, Handbook of Logistics & Distribution Management, Gower Publishing Company, Reprint 1997.

Ballow Ronald H., Business Logistics Management, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 1999.

Banfield Emiko, Harnessing Value in the Supply Chain, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999.

Bartlett C. and Ghoshal Sumantra, Global players, Harvard Business Review, March-April 2000, σελ. 133-142.

Bartol Kathrin M, David C. Martin, Management, Third Edition, Irwin, McGraw-Hill Book Company, New York, 1998.

Barret Randy, Outsourcing Success Means Making the right moves, Enterprise Reengineering, July 1996.

Barret Randy, Managing a Cure for the Millenium Bug, Enterprise Reengineering, May 1996.

Bartram Peter, Re-engineering Processes Between Organizations, Logistics Focus, Volume 5, No 6, July, August 1997.

* Λόγω του σχετικά νεοσύστατου του αντικειμένου της αναμηχάνευσης, η παρούσα βιβλιογραφία περιλαμβάνει και δημοσιεύσεις σχετικές με τη μεθοδολογία και διάφορες συνιστώσες του.

- Benton Peter, *Riding the Whirlwind, Managing Turbulence*, Basil Blackwell Ltd, 1990.
- Bevzan David A., *Evaluation of Channel Effectiveness, Wholesale in Marketing Organizations*, John Wiley & Sons Ltd, New York, 1961.
- Blackwell Roger D., and Kristina Blackwell, *The Century of the Consumer: Converting Supply Chains into Demand Chains*, *Supply Chain Management Review*, Fall 1999, pp. 22-32.
- Blanchard Benjamin S., *Logistics Engineering and Management*, Prentice-Hall International, Inc., 1998.
- Bolten Ernst F., *'Managing Time and Space in the Modern Warehouse*, Amacom, American Management Association, New York, 1997.
- Boone Louis E., Bowen Donald D., *The Great Writings in Management and Organizational Behavior*, Random House Inc., New York, 1987.
- Bowersox Donald J., David J Closs and Theodore P. Stank, *21st Century Logistics Making Supply Chain Integration a reality*, *Supply Chain Management Review*, Fall 1999, pp. 44-49.
- Bowersox Donald J., David J Closs, *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996.
- Brache, A.P. & Rummler, G.A., *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.
- Bruce Raymond, Sherman Wyman, *Changing Organizations, Practicing Action Training and Research*, Sageublications, London, 1998.
- J Brunnell Tom., *Managing a Multicompany Supply Chain*, *Supply Chain Management review*, Spring 1999, pp. 45-52.
- Burke Rory, *'Project Management: Planning and Control'*, Second Edition, John Wiley & Sons, West Sussex, 1994.
- Buxbaum, P.A., *The horizontal company*, *Transportation and Distribution*, June 1995, σελ. 36, 82.
- Byrne, John A., *The horizontal corporation*, *Business Week*, December 13th, 1993, σελ. 76-81.
- Carnall C., *Managing Change*, Routledge, London
- Carr, Nicholas G., *Being Virtual: Character and the New Economy*, *Harvard Business Review*, May-June 1999.

Cert Group, Companies Fail in Supply Chain, Logistics & Transport Focus, Volume 1, No 3, September 1999.

Champy James, Reengineering Management, The Mandate for New Leadership, Harper Collins Publishers, London, 1995.

Champy James and Michael Hammer, Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey, London, 1993.

Champy James, Ανασχεδιάζοντας τη Διοίκηση της Επιχείρησης, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα, 1996.

Chapman Paul T., Logistics Network Modeling, κεφάλαιο 7, σελ. 151-74, Robeson James F. & William C. Copacino, The Logistics Handbook, The Free Press, New York, 1994.

Chakravathy, B., The Process of Transformation, In Search of Nirvana, European Management Journal, December 1996, σελ. 529-39.

Child John and David Faulkner, Strategies of Cooperation, Oxford: Oxford University Press, 1998.

Chopra Sunil, Peter Meindl, Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation, Prentice-Hall, New Jersey, 2001.

Chow Garland, Trevor D. Heaver and Lennart E. Henriksson, Logistics Performance, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1995.

Chu, William W.et. al., Business Process Reengineering Analysis and Recommendations, 1998.

Cody Thomas, How BPR Can Go Arwy, Enterprise Reengineering, March 1996.

Coombs Rod and Richard Hull, The wider research context of Business Process Analysis, <http://bprcwarwick.ac.uk/umist1.htm> 27/11/1998.

Cooper Robin and Kaplan Robert, The promise-and peril- of integrated cost systems, Harvard Business review, July-August 1998, σελ. 109-119.

Copacino William C., Supply Chain Management:: The Basics and Beyond, The St. Lucie Press, Florida, 1997.

Chopra Sunil, Peter Mendl, Supply Chain Management:: Strategy, Planning, and Operation, Prentice-Hall, New Jersey, 2001.

Czinkita Michael R., Global Business, Second Edition, The Dryden Press, London, 1998.

Data Monitor Report, European Contract Logistics, Logistics & Transport Focus, Volume 1, No 3, September 1999.

Davenport, T.H, & Short, J.E., The new industrial engineering: information technology and business process redesign. Sloan Management Review, 31, 1990, σελ. 11-27.

Davenport, T. H., Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston MA: Harvard Business School Press, 1993.

Deming, W., Quality, Productivity and Competitive Position, Massachusetts Institute of Technology, 1986.

Dornier, Philippe-Pierre, Ernst Ricardo, Fender Michel and Kouvelis Panos, Global Operations and Logistics, John Wiley & Sons Inc., 1998.

Doukidis, George I., Knowledge Based Support Systems, Frank Land, Crichester, Horwood, 1989.

Doukidis, George I., Information System in the national context: the case of Greece, Steve Smitson, Aldershot: Avebury, 1995.

Doyle David, Cost Control: A Strategic Guide, Second Edition, Kogan Paye Ltd, 1996.

Doz Yves L., and Gary Hamel, Alliance Advantage, Boston: Harvard University Business School Press, 1998.

Drucker, Peter F., The coming of the new organization, Harvard Business Review , January-February, 1988, σελ. 45-53.

Dutta Soumitra and Jean-Francois Manzoni, Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement, McGraw-Hill Publishing Company, London 1999.

Eisner Howard, Reengineering Yourself and Your Company: From Engineer to Manager to Leader, Artech House Technology Management and Professional Library, Hardcover, April 2000.

Eisenhardt Kathleen M. and Shona L. Brown, Patching, Rethinking Business Portfolios in Dynamic markets, Harvard Business Review, May-June 1999.

Epstein, M.J. and Manzoni, J.-F., The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action, Management Accounting, August 1997, σελ. 28-36.

Fischer, Dave, The Advantages of Planning Systems, Supply Chain Management

Review, Global Supplement, Winter, 2000, pp. 8-11.

Fox Thomas, Logistics Information Systems Design, κεφάλαιο 32, σελ 714-36, Robeson James F. & William C. Copacino, The Logistics Handbook, The Free Press, New York, 1994.

Fredholm Peter, Race Against Time, Frontline Magazine, Volume 9, Number 9, November 2000.

Frontline Solutions, New Warehouse, New System, Frontline Magazine, Volume 9, Number 9, November 2000.

Gilmore James H., and B. Joseph Pine II, Markets of One: Creating Customer Unique Value Through Mass Customization, Boston: Harvard Business school Press, 2000.

Grant L., Can Fisher focus Kodak, Fortune, 13 January 1997.

Greene, Production and inventory control handbook, 3rd edition, Mc Graw Hill, 1997.

Hall R., Organizations: Structures, Processes and Outcomes, Prentice-Hall, New York and London, 1991.

Hammer M. and Stanton St., How process enterprises really work, Harvard Business Review, November-December 1999, σελ. 108-118.

Hammer, M. & Champy, J., Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. (1st ed.) New York, NY: HarperBusiness, 1993.

Hammer, M. & Stanton, S.A., The Reengineering Revolution: A Handbook, (1st ed.) New York, NY: HarperBusiness, 1995.

Hammer, M., Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Lives. New York, NY: HarperBusiness, 1996.

Hammer, M., How process enterprises really work. Harvard Business Review, November-December, 1999, σελ. 108-118.

Harvard Business Review, Managing the Value Chain, Harvard Business School Press, 2000.

Harvard Business Review, Measuring Corporate Performance, Harvard Business School Press, 1998.

Harvard Business Review, On Change, Harvard Business School Press, 1998.

Harvard Business Review, Strategies for Growth, Harvard Business School Press,

1998.

Hatton Angela, *The Definite Guide to Marketing Planning* Pearson Education Ltd, London 2000.

Howard , Robert, Can Small Business Help Countries Compete? *Harvard Business Review*, November-December, 1990.

Hongren Charles T. and Gary L. Sundem, *Introduction to Management Accounting*, Prentice-Hall, International Editions, New Jersey, 1990.

Imai, Masaaki, *Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Publishing Co, New York, 1986.

Jaworski, B.J. & Kohli, A.K., Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, vol.57, July 1993, σελ. 53-70.

Jenson, R. L., Brackner, J. W. and Skousen, C. R., *Management Accounting in Support of Manufacturing Excellence: Profiles of Shingo prize-winning Organizations*, The IMA Foundation of Applied Research, 1996.

Jodoin David, What is BPR? [htt: /www.data-warehouse.com/resource/articles/jodoin6.htm](http://www.data-warehouse.com/resource/articles/jodoin6.htm), 25/8/1997.

Johson Mike, *Winning the People Wars*, Financial Times Publication, London, 2000.

Keebler James S., David A. Durtsche, *Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain Management*, Council of Logistics Management, CSC, University of Tennessee, 1999.

Kennedy Paul, *The Rise and Fall of Great Powers*, Unwin and Hyman, 1988.

Kerzner H., *Project Management: A Systems Approach to Planning*, Van Nostrand Reinhold, 1992.

Kerr S., An Academy Classic: On the folly of rewarding A, while hoping for B, *Academy of Management Executive*, February 1995.

Kerzner Harrod, *Project Management Workbook*, John Wiley and Sons Inc., , New York, 1998.

Knight Frank H., *On the History and Method of Economics*, The University of Chicago Press, 1956.

Kock Richard, *The Financial Times guide to STRATEGY: How to create and deliver a useful strategy*, Second Edition, Financial Times, Prentice Hall, London 2000.

Koontz Harold and Wehrich Heinz, Essentials of Management, Fifth Edition, McGraw-Hill International Editions, New York, 1990.

Kotter John P., Ηγέτης στις Αλλαγές, ελληνική μετάφραση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 1999.

Lambert Douglas M., James R. Stock, Strategic Logistics Management, Third Edition, Richard D. Irwin, Boston 1993.

Lepeak Stan, Surviving Mergers, Acquisitions, Consolidations and other Natural Disasters, Enterprise Reengineering, August 1996.

Lieb Robert C., Malvyl J. Peters and Randall Hugh L., The Use of Third Party Logistics Services by UK and European Manufacturing Industry, Cranfield University, Northeastern University, Mercer Consulting, November, 1997.

Lock D. (ed.), Project Management Handbook, Aldershot, Hants, Gower Technical Press, 1988.

Magad Eugene L. and Amos John M., Total Materials Management, Second Edition, Chapman & Hall, New York, 1995.

Magretta Joan, Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style, Harvard Business Review, September-October 1998, σελ. 103-114

Malindretos George, Re-evaluation of the stock-holding policy and storage system in an information technology company, Cranfield University, Management Department, Cranfield Centre of Logistics & Transportation, Msc Thesis, Cranfield 1999.

Malindretos George, P. Kanellopoulos, BPR and Outsourcing: The Balkan Challenge, Paper Presented at the International Conference of Logistics, held in Vouliagmeni, 14-16 May, 2000.

Malindretos M. P., Quality Assurance by Greek SMEs, MBA Thesis European University, Montreaux, 1998.

Management Centre Europe, Executive Issue, Monthly Newsletter, October 31, 2000.

Manganelli Cathy and Klein Mark M., The Reengineering Handbook, American Management Association, AMACOM, New York, 1996.

Marien Edward J., The Four Supply Chain Enablers, Supply Chain Management Review, March/April 2000, pp. 60-68.

Mariotti John L., The Trust Factor in Supply Chain Management, Supply Chain Management Review, Global Supplement, Spring 1999, pp. 70-77.

- Marks M. L. and Show, R. B., Sustaining Change: Creating the Resilient Organization, in Nadler D. A., Shaw R. B. and Watson A. E., Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
- Martin Christopher, 'The strategy of Distribution Management', Butterworth Heinmann, 1990.
- Martin Christopher, Logistics and Supply Chain Management, Pitman Publishing, 1998.
- Martin Christopher, Effective Logistics Management, Gower Publ. Co.Ltd, 1985.
- McCormack, K.P., The Development of a Measure of Business Process Orientation, Paper presented at the European Institute for Advanced Studies in Management: Workshop on Organizational Design, Brussels, Belgium, March 1999.
- McHugh Patric, Merli Giorgio and Wheeler William A. III, Beyond Business Process Reengineering, John Wiley & Sons, New York, 1995.
- McWhinney Will et al., Creating Paths of Change, Managing Issues and Resolving Problems in Organizations, Second Edition, Sage Publications, London 1997.
- Melan, E. H., Process management in service and administrative operations, Quality Progress, 1985, σελ. 52-59.
- Melan, E. H., Process management: A unifying framework for improvement, National Productivity Review, σελ. 395-406.
- Miller Alex, Strategic Management, Third Edition, Irwin, McGraw-Hill Book Company, New York, 1998.
- Mockler Robert, Knowledge Based Systems for Management Decisions, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.
- Moore Wilbert E., Social Change, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974.
- Moschuris Socrates J. & Lambros G. Laios, Reasons and Criteria for Outsourcing Decisions, Paper Presented at the International Conference of Logistics, held in Vouliagmeni, 14-16 May, 2000.
- Nahmias, Production and operations analysis, McGraw Hill Book Company, 3rd edition, New York, 1997.
- Noe Raymond et. al., Human Resource Management, Third Edition, Irwin, McGraw-Hill Book Company, New York, 2000.
- Norhria K., and R. Gulati, Is Slack Good or Bad for Innovation, Academy of

Management Journal, 39(5), October 1996.

Osborne David and Ted Gaebler, Reinventing Government, Plum Books, Penguin Group, 1993.

Pascale, R. T. and Athos A. G., The Art of Japanese Management, Simon & Schuster, New York, 1981.

P-E International Consulting, Logistics in Europe – The vision and the reality : survey into current developments influencing European manufacturing and logistics, 1996.

Peppard J. and Rowland P., The essence of business process reengineering, Prentice Hall, 1996.

Pine B. Joseph II, Mass Customization, Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Poirier Charles C., The Convergence of Business and Technology, Supply Chain Management Review, Fall 1999, pp. 52-58.

Porter Lyman W., Edward E. Lawer III and J. Richard Hackaman, Behavior in Organizations, McGraw-Hill Book Company, New York, 1975.

Porter Michael E., Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985.

PriceWaterhouse Coopers, "White Paper 5: The Globalization of Logistics", 2000.

Quinn, Francis J., Reengineering the Supply Chain: An Interview with Michael Hammer, Supply Chain Management Review, Spring 1999, pp. 20-26.

Quinn Mills D., e- Leadership, Prentice Hall Press, New York, 2000.

Riggs David A., Sharon L. Robbins, The Executive' s Guide to Supply Management Strategies, American Management Association, New York, 1998.

Robeson James F. & William C. Copacino, The Logistics Handbook, The Free Press, New York, 2000.

Robson Wendy, Strategic Management and International System, Second Edition, Prentice-Hall, London, 1997.

Rodrik, Dani Globalization and Stability, Harvart University, Institute of International Economics, Washington, 1997.

Roots, David, "Global Commerce Management", Logistics Europe, May 2000, p.12

Rushton Alan & John Oxley, Handbook of Logistics and Distribution Management,

Kogan Page Ltd, London 1998.

Salcedo Simon and Ann Grackin, The e-Value Chain, Supply Chain Management Review, Winter 2000, pp. 63-70.

Saunders Malcolm, Strategic Planning and Supply Chain Management, FT, Prentice-Hall, Second Edition, Harlow, 1997.

Scarbourg Hary, business Process Re-design: The Knowledge dimension, November 1996.

Schein Edgard H., Organizational Psychology, 3rd edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.

Scholey Brian, Mike Parish, The European Supply Chain Excellence Awards 2000, Logistics Europe, May 2000.

Sethi Vikram, William Richard King (Editors), Organizational Transformation Through Business Process Reengineering: Applying the Lessons Learned, Prentice Hall Series in Information Management, 1998.

Shapiro, E.C., Eccles, R.G. and Soske, T.L., Consulting: Has the Solution Become Part of the Problem? Sloan management Review, Summer 1993, σελ. 89-95.

Silver Edward A., David Pykeand Rein Petersen, Inventory Management and Production Planning and Scheduling, New York, John Wiley & Sons, 1998.

Simon Herbert A., The New Science of Management Decision, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, 1977.

Siropolis Nicholas, Strategic Management, Sixth Edition, Houghton Mifflin Co., New York, 1997.

Slack-Chambers-Harland, 'Operations Management', Pitman Publishing,

Slater Philip, Earthwalk, Garden City, Double day, New York, 1974.

Smith Tony, "Logistics Companies 'slow off the mark' in preparing for home deliveries", Logistics Europe, Vol. 7, No. 5, October 1999.

Sodhi, Mohan, Getting Most from Planning Techniques, Supply Chain Management Review, Global Supplement, Winter, 2000, pp. 19-23.

Stebbing Lionel, Quality Assurance, 3rd Edition, Ellis Horwood Limited, London, 1993.

Sterling Jay U., Measuring the Performance of Logistics Operations, Robeson James F. & William C. Copacino, The Logistics Handbook, The Free Press, New York,

1994, κεφάλαιο 10.

Stewart Clegg, Cynthia Hardy and Walter R. Nord, (eds), Handbook of Organization Studies, Second Edition, Sage Publications, London, 1997.

Strassmann, Paul A., The Roots of Business Process Reengineering, Strassmann Inc, 1995.

Tayur Shridhar, Ram Ganesham and Michael Magazine, eds, Quantitative Models in Supply Chain Management, Boston, Kluwer Academic Publishers, 1999.

Tenner Arthur R., Irwing J. DeToro, Process Redesign: The Implementation Guide for Managers, Addison-Wesley, Reading, 1997.

Theofanides Stavros, The Theory of the Synergic Integrability of the Factors of Production in International Integration, paper presented at the 51st International Atlantic Economic Conference, Athens 12-17 March 2001.

Training Enterprise Council, Modern Apprenticeship in Distribution and Warehousing, The Training Advice Centre, Sheffield UK, 2000.

Tumay Kerim, Matching Processes with Modelling Characteristics, Enterprise Reengineering, February 1996

Turban Efraim, Jae Lee, David King, H. Michael Chung, Electronic Commerce: A Managerial Perspective, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2000.

Varamski, Elina, The Development Process of Interfirm Cooperation of SMEs, Frontiers of Entrepreneurship, 1996 Edition.

Walton, Mary, The Deming Management Method, Perigee Books. New York, 1986.

Walton, Richard, Up and Running, Harvard Business School Press, Boston, 1989.

Willetts Larry, The best ways to survive re-engineering: expert tips on how to reinvent your attitude, Enterprise Re-engineering, September 1996

Willetts Larry, Human Resources: First stop for Reengineers, Enterprise Reengineering, July 1996.

Zografos K. G. and I. M. Giannouli, A Methodological Framework for Developing and Assessing SCM/Logistics System Future Development Scenarios, Paper Presented at the International Conference of Logistics, held in Vouliagmeni, 14-16 May, 2000.

Zografos K. G. and I. M. Giannouli (1998A), A Methodological Framework for Introducing ITS Applications for Improving the Performance of Intermodal Freight Terminals, Proceedings of the 5th World Congress on ITS, Korea.

Zografos K. G. and I. M. Giannouli (1998B), Development and Evaluation Framework for Air Transportation RTD Demonstration Models, Proceedings of the International Conference Air Transport and Airports, 1998 Athens.

Zografos K. G. Raul Driggs, and Stelios Zanakis, A Multicriteria Decision Making Method for Evaluating Alternative Transportation projects, Proceedings of the 8th IFAC Symposium, Chania, Crete, Vol.1, pp. 148-153, 1997.

ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ και ΑΡΘΡΑ

Αγγελάκη Νίκου, Στρατηγικός Σχεδιασμός και Logistics, Plant Management, Ανάπτυξη, Ετήσια Έκδοση, 1999 - 2000.

Αγγελετόπουλος Ευάγγελος, Το Μέλλον του Management των Εφοδιαστικών Αλυσίδων, Plant Management, Ανάπτυξη, Ετήσια Έκδοση, 1999 - 2000.

Ανδριανόπουλος Σταμάτης, Στέφανος Πρωτοσύγγελος, Προγραμματισμός και έλεγχος παραγωγής, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, Αθήνα 1997.

Ανδριανοπούλου Σταμάτη, Οι 7 Διαστάσεις των Μεταφορών, Ομιλία στη Ημερίδα "Μεταφορές 2000", Έκθεση "Αποθήκη 2000", Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 5, Ιανουάριος-Μάρτιος 2001.

Ανδριανοπούλου Σταμάτη, Σύγχρονο Αποθηκευτικό Κτίριο, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 3, Ιούλιος - Σεπτέμβριος 2000.

Ανδριανοπούλου Σταμάτη, Αυτοματοποίηση της Αποθήκης ή όχι; Ίδου η απορία..., Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 2, Απρίλιος - Ιούνιος 2000.

Ανδριανοπούλου Σ., Γ. Παναγιωτόπουλου, BPR & Παράλληλη Εγκατάσταση Συστήματος ERP, Μανατζερ, *εεδε*, Τεύχος 2, Ιούλιος 1999.

Ασπροδίνη Παναγιώτη, Η Λειτουργία της Αποθήκης και ο Ρόλος των logistics: Αποκτήστε το Συγκριτικό Πλεονέκτημα, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000.

Βαβούρας Ιωάννης, Οικονομική Πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1999.

Brown Mark, Επιτυχημένο Project Management, British Institute of Management, 1992 (Μετάφραση Ε. Μανωλοπούλου).

Γεωργιάδη Ι. Κ., Συστήματα κινητής αποθήκευσης, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 4, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2000.

Γιαννάκαινας Βλάσης, Ώρα μηδέν για τα δίκτυα διανομής, Ειδική Έρευνα "Μεταφορές", ΗΜΕΡΗΣΙΑ, Μάρτιος 2001.

Γιαννάκαινα Βλάση, Οργάνωση Σύγχρονης Αποθήκης, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 5, Ιανουάριος-Μάρτιος 2001.

Γιαννάκαινα Βλάση, Γιάννη Παπαβασιλείου, Ανασχεδιασμός κυκλώματος αποθήκευσης και διακίνησης φορτίων καπνού, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 2, Απρίλιος - Ιούνιος 2000.

Γιαννάκαινας Β., Γ. Παπαβασιλείου, Γ. Μαλινδρέτος, Π. Κανελλόπουλος και Α. Πολυκράτη, Logistics Challenges: Better, Faster, Cheaper, Πανευρωπαϊκό συνέδριο του ILME, Eurolog 2000, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 3, Ιούλιος - Σεπτέμβριος 2000.

Γιαννάτος Γιώργος, Σταμάτης Ανδριανόπουλος, Logistics, Μεταφορές-Διανομή (συνεργασία Ι. Κονταράτος), Αθήνα, 1999.

Γούναρη Ξανθής- Λέπτας Καλαμαρά, Από την κλασική αποθήκη στα logistics, Τι αλλάζει στο σύστημα προμηθειών και διανομής, ΕΠΕΝΔΥΤΗΣ, 9/10/12/2000.

Δημητρακόπουλου Γιώργου, Διεθνές Σύστημα EAN-UCC, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 3, Ιούλιος - Σεπτέμβριος 2000.

Diardof Alan, Robert Stern, "Ημερησία", Τεύχος 77, Αφιέρωμα: "Παγκοσμιοποίηση και Πολιτική Οικονομία", 27 Αυγούστου 2000.

Δουκίδης, Γεώργιος Ι., Ηλεκτρονικό Εμπόριο στην Ελλάδα - σημερινή κατάσταση και προοπτικές, Δημόσιος Τομέας, Μάιος 2000.

Δουκίδης, Γεώργιος Ι., EDI (Electronic Data Interchange - Ηλεκτρονική Μεταβίβαση Δεδομένων), Η Πληροφορική στη Σύγχρονη Επιχείρηση, Εκδόσεις Σταμούλη, 1993.

Δουκίδης, Γεώργιος Ι., Θεμιστοκλέους Μαρίνος, Βίλλιαμ Σ. Δράκος, Παπαζαφειροπούλου Αναστασία, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα, 1998.

Δουκίδης, Γεώργιος Ι., Πρακτικός Οδηγός: Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Πληροφορικής, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1997.

Δουκίδης, Γεώργιος Ι., Προσομοίωση, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα 1993.

Ζωγράφος Κωνσταντίνος Γ., Διοίκηση Συστημάτων Διανομής και Μεταφορών, Αθήνα 1997.

Ζωγράφος Κωνσταντίνος Γ., Σημειώσεις Πολυκριτηριακής Ανάλυσης, Αθήνα 1997.

Ζώη Γιάννη, ERP ή Εξειδικευμένο Logistics Software;, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 2, Απρίλιος - Ιούνιος 2000.

Ζώη Γιάννη, 4th Party Logistics, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 4, Οκτώβριος- Δεκέμβριος 2000.

Ζώη Γιάννη, Χάρη Μαραντάκη, Λογισμικό Supply Chain Planning, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 5, Ιανουάριος-Μάρτιος 2001.

Hammer Michael & James Champy, Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα 1997.

Θεοδωρόπουλου Απόστολου, Σύγχρονα Πληροφορικά Συστήματα Logistics, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000.

Θεοδώρου Ευαγγέλου Α., Συστήματα Κωδικοποίησης, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 4, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2000.

Θεοφανίδης Σταύρος, Μεθοδολογία της επιστημονικής σκέψης και έρευνας: πώς γίνεται η επιστημονική έρευνα και πώς γράφεται μία επιστημονική εργασία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1998.

Θεοφανίδης Σταύρος, Προγραμματισμός Γενικής Αναπτύξεως και Προγραμματισμός έργων αξιολόγησης επενδύσεων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1998 (B).

Θεοφανίδης Σταύρος, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: φιλοσοφία και διαχείριση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1998 (Γ).

Θεοφανίδης Σταύρος, Νέες ιδέες για την οικονομία, " Το Βήμα", 12.01.1986.

Θεοφανίδης Σταύρος, Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1987.

Θεοφανίδης Σταύρος, Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοικήσεως, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1993.

Θεοφανίδης Σταύρος, Ποιος είναι ο ηγέτης. Η ποιότητα της ηγεσίας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1999.

Θεοχάρη Βαγγέλη, Σωστά logistics, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 2, Απρίλιος - Ιούνιος 2000.

Θεοχάρη Βαγγέλη, Η Συλλογή παραγγελιών στο μικροσκόπιο..., Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 4, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2000.

Κετικίδη Παναγιώτη Χ., Νίκου Ι. Δημητριάδη, Logistics και Στρατηγικά Δίκτυα Επιχειρήσεων, Η Συνεργασία ως Πηγή Πλεονεκτήματος, Plant Management, Ανάπτυξη, Ετήσια Έκδοση, 1999 - 2000.

Κονταράτου Ιωάννη Γ., Δίκτυα Διανομής: Δείκτες αξιολόγησης και Απόδοσης, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000.

Κουνούπα Ίρια, Υιοθέτηση Πληροφορικών Συστημάτων σε πρώτο χρόνο, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 4, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2000.

Krause Donald G., Το Βιβλίο των Πέντε Κύκλων: Για Στελέχη Επιχειρήσεων, ελληνική μετάφραση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 1999.

Κυριαζόπουλος Παν. Γ., Διοίκηση Logistics, Β' Έκδοση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1999.

Λαΐος Λ. (Συντάκτης), Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών, Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1995.

Λαΐος Λάμπρος, Συστήματα Διακίνησης και Διανομής Προϊόντων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Τεχνολογίας και Συστημάτων Παραγωγής, Σεπτέμβριος 1999.

Λαΐος Λάμπρος, Εγχειρίδιο Εφαρμοσμένης Εργονομίας, Επιμέλεια αγγλικής έκδοσης Jan Galer, Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας, Αθήνα 1991.

Λαΐος Λάμπρος, Διαχείριση Υλικών & Βιομηχανικές Προμήθειες, Σημειώσεις Παραδόσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Τεχνολογίας και Συστημάτων Παραγωγής, Μάρτιος 2000.

Λαΐος Λάμπρος (επίβλεψη), Logistics, Έρευνα Πανεπιστημίου Πειραιώς: Η Ελληνική Εμπειρία, Plant Management, Ανάπτυξη, Ετήσια Έκδοση, 1999 - 2000.

Μαλινδρέτου Β. Π., Ανακύκλωση των Πλεονασμάτων του ΟΡΕC και Εξωτερικό Χρέος του Τρίτου Κόσμου, Διδακτορική Διατριβή στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα 1984.

Μαλινδρέτου Β. Π., Αξιολόγηση και έλεγχος έργων επιχειρηματικών επενδύσεων, Επιθεώρηση Αποκέντρωσης, Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Τεύχος 9, Αθήναι 1997.

Μαλινδρέτου Βασιλική, Χρηματοδότηση των ΔΕΚΟ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τετράδια Εργασίας, Αριθμός 19, Αθήνα 1998.

Μαλινδρέτου Β. Π., Επενδύσεις, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2000.

Μαλινδρέτου Β. & Π., Χρηματιστήριο, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2000.

Μαλινδρέτου Γ. Π., Κανελλόπουλου Π., Warehousing Trends - Προβλήματα στην αποθήκευση προϊόντων σε βασικούς κλάδους της βιομηχανίας, Logistics Review, Τεύχος 6, Αύγουστος-Νοέμβριος 1999 - Plant Management, Ειδική ετήσια έκδοση Logistics 2000 - Ειδική Έκδοση EXPRESS: 'Οργάνωση Αποθήκης', Οκτώβριος 2000.

Μαλινδρέτου Γ. Π., Κανελλόπουλου Π., Η ανάπτυξη των υπηρεσιών Logistics, Επιχειρηματικές και Εκπαιδευτικές επιπτώσεις, Greece and International transport, Number 179, September 2000.

Μαλινδρέτου Γ. Π., Κανελλόπουλου Π., Ανάπτυξη και Προοπτικές, Ανασχεδιασμός των Logistics μέσω ανάθεσης σε τρίτους, Προοπτικές ανάπτυξης στη Βαλκανική Χερσόνησο, ΑΠΟΘΗΚΗ logistics, Τεύχος 4, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2000.

Μαλινδρέτου Γ. Π., Κανελλόπουλου Π., 'Η σημασία των Logistics και της Διοίκησης Logistics στη σύγχρονη επιχείρηση', *MarketingWeek*, Τεύχος 838, Ιούνιος 2000.

Μαλινδρέτου Γ. Π., Γιαννάκαινα Β., Β.Ρ.Ρ. και LOGISTICS: Μύθοι και Πραγματικότητες στο τι περιμένει μία επιχείρηση από τον Σύμβουλό της', *Logistics & Management*, Τεύχος 1, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2000.

Μαλινδρέτου Γ. Π., Παπαβασιλείου Γ., 'Ο ρόλος της αποθήκης στη σύγχρονη εμπορική επιχείρηση', *Κατάστημα & Αποθήκη*, Τεύχος 10, Ιούνιος-Αύγουστος 1999.

Μαλινδρέτου Μ. Π., Υποδείγματα Προσομοίωσης στον έλεγχο της παραγωγής, Διπλωματική εργασία, ΕΜΠ, Αθήνα 1993.

Μαλινδρέτου Π. Μ., Συντεχνιακή οικονομία, Οικονομικός Ταχυδρόμος, 26.06.1987.

Μαλινδρέτου Π. Μ., Μάνατζμεντ, Πληροφορική και Διεθνής Οικονομία, Τόμος Α', Τόμος: Μελέτες προς Τιμήν του καθηγητή Αθανάσιου Κανελλόπουλου, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Επιμέλεια καθηγητή Γεωργίου Δράκου, Πειραιάς 1992.

Μαλινδρέτου Π. Μ., Νομισματική Πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2000.

Μιχαλόπουλου Κ., Π. Κανελλόπουλου, Οι Υπηρεσίες Logistics στην Ελλάδα, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 5, Ιανουάριος-Μάρτιος 2001.

Ναυτεμπορική, ειδική έκδοση: "Μεταφορές, Εξαγωγές-Logistics", Αθήνα, Ιούνιος 2000.

Παπακυριακόπουλου Ιωάννη, Η Αξιολόγηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Σύγχρονες Προσεγγίσεις στα Macrologistics, Plant Management, Ανάπτυξη, Ετήσια Έκδοση, 1999 - 2000.

Πραστάκος Γρηγόριος Π., Διοικητική Επιστήμη, Λήψη Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφόρησης, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2000.

Πραστάκος Γρηγόριος Π., Επιχειρησιακή Έρευνα για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς, 1992.

Πραστάκος Γρηγόριος Π., Ειδικά Θέματα Επιχειρησιακής Έρευνας, Εκδόσεις ΑΣΟΕΕ, Αθήνα 1984.

Παππή Κώστα, Reverse Logistics: Η Εφοδιαστική (Logistics) προσαρμόζεται στις νέες απαιτήσεις του Περιβάλλοντος και της Αγοράς, Plant Management, Ανάπτυξη, Ετήσια Έκδοση, 1999 - 2000.

Παππή Κώστα Π., Διοίκηση παραγωγής, Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα-Πειραιάς, 1993.

- Παππή Κώστα Π., Προγραμματισμός Παραγωγής, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1995.
- Πασχαλόπουλος Α. & Π. Σκαλτσάς, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000.
- Rifkin Jeremy, Το Τέλος της Εργασίας και το Μέλλον της, Εκδόσεις Νέα Σύνορα, Α. Α. Λιβάνη, Αθήνα 1996.
- Σακέλλης Εμμανουήλ, Ο Πανδέκτης του Λογιστή, Τόμοι Α΄, Β΄ και Γ΄, Εκδόσεις Βρύκουσ, Πειραιάς, 1999.
- Σακέλλης Εμμανουήλ, Η Φορολογία και Διάθεση κερδών των Εταιριών και Κίνητρα Οικονομικής Αναπτύξεως, Εκδόσεις Βρύκουσ, Πειραιάς, 1995.
- Σακέλλης Εμμανουήλ, Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως - Συγχωνεύσεις και Μετατροπές Εταιριών, Εκδόσεις Βρύκουσ, Πειραιάς, 1991.
- Σαραντίτης Γιάννης, Έξι βήματα για την εφαρμογή συστήματος logistics, Ειδική Έρευνα "Μεταφορές", ΗΜΕΡΗΣΙΑ, Μάρτιος 2001.
- Σιφνιώτης Κωνσταντίνος Χ., Ο σκοπός και το αντικείμενο του Logistics Management, Μεταφορές- Διακίνηση, Ειδική Έκδοση, Κέρδος Μάρτιος 1996.
- Σιφνιώτης Κωνσταντίνος Χ., Logistics Management, Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1997.
- Σιφνιώτης Κ., Οικονομική Σκοπιμότητα ενός έργου ανασχεδιασμού Logistics, Εσπερίδα ILME, 3/3/1999.
- Σιφνιώτης Κ., Logistics: Οι Εξελίξεις στην Ελλάδα, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000.
- Σιφνιώτης Κ., Logistics & Υπερ-σύγχρονα Συστήματα Αποθήκευσης, Plant Management, Ανάπτυξη, Ετήσια Έκδοση, 1999 - 2000.
- Σουγιάννης Αναστάσιος, Κωδικοποίηση Εμπορευμάτων και Υλικών, Παρουσίαση Ευρημάτων Έρευνας στις Ελληνικές Εμπορικές και Βιομηχανικές Επιχειρήσεις, Plant Management, Ανάπτυξη, Ετήσια Έκδοση, 1999 - 2000.
- Συκάρη Αντώνη, Γιάννη Παπαβασιλείου, Χωροταξική & Λειτουργική Οργάνωση του Κέντρου Διανομής, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000.
- Τσίρου Χρήστου, Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Logistics, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 4, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2000.
- Χαλάτση Αριστείδη Μ., Εφαρμογή RF/DC στη Διαχείριση αποθηκών, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 2, Απρίλιος - Ιούνιος 2000.

Χαραλαμπόπουλου Δημήτρη, Τα 6 Μοντέλα λειτουργίας Αποθηκών - Κέντρων Διανομής, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 3, Ιούλιος - Σεπτέμβριος 2000.

Χαρωνίτη Γιώργου, Τα απαραίτητα 7 βήματα στον ορθολογικό σχεδιασμό ενός κέντρου αποθήκευσης-διανομής, Περιοδικό Αποθήκη logistics, Τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Logistics Focus Journals

Logistics Focus by Institute of Logistics

Plant Management

Planning ΕΠΕ, 'Εγχειρίδιο Logistics', Εκδόσεις Γαλαίος

Logistics Technology International 1997, The international review of logistics practice and issues

'Logistics Review', Τριμηνιαίο Οικονομικό Περιοδικό

Αποθήκη και Logistics

Logistics Management

