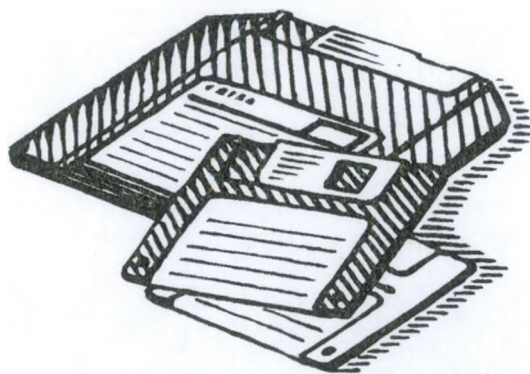




Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜ. ΕΦΑΡΜ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ(BPR)

Θεωρητικό υπόβαθρο, εφαρμογή και εμπειρικές διαπιστώσεις



# Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Του σπουδαστή : ΘΕΟΧΑΡΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΑΜ:8224

Επιβλέπων καθηγητής : ΝΤΟΒΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΜΕΣΟΛΛΟΓΓΙ 2005



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος	1
Κεφάλαιο 1	
Έννοια του επιχειρησιακού επανασχεδιασμού	3
1.1 Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων BPR	3
1.2 Ορισμός της BPR	3
1.3 Βασικές αρχές της BPR	4
1.4 Κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών	6
1.4.1 Τι είναι διαδικασία	6
1.4.2 Χαρακτηριστικά των διαδικασιών	8
1.5 Το μοντέλο της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών	10
Κεφάλαιο 2	
Η αναγκαιότητα του επιχειρησιακού επανασχεδιασμού	13
2.1 Λόγοι εισαγωγής της BPR	13
2.2 Κατανόηση της κατάστασης της επιχείρησης	14
2.3 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης	15
2.4 Όραμα και αναδιοργάνωση	18
Κεφάλαιο 3	
Μέθοδοι επιχειρησιακού επανασχεδιασμού	25
3.1 Στρατηγικές αναδιοργάνωσης της επιχείρησης	25
3.2 Στρατηγική αναδιοργάνωση	27
3.3 Λειτουργική αναδιοργάνωση	29
3.4 Εμπειρικά παραδείγματα	31
3.4.1 Η περίπτωση της General Electric	32
3.5 Παράγοντες επιτυχούς υλοποίησης προγραμμάτων επιχειρησιακών διαδικασιών	34
Κεφάλαιο 4	
Εφαρμογή του επιχειρησιακού επανασχεδιασμού στον τραπεζικό τομέα	42
4.1 Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών	42
4.2 Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες	45
4.3 Νέες πρακτικές πωλήσεων και marketing	47
4.4 Οργανωτικές αναδιορθώσεις και τράπεζες	48

## Προλογος

Επειδή ζούμε - και θα ζήσουμε - σε μια εποχή διαρκούς αλλαγής, το πρόβλημα για όλες τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο είναι τώρα ότι εξακολουθούν να λειτουργούν βασικά με οργανωτικές αρχές του 19<sup>05</sup> αιώνα ενώ επέρχεται ο 21<sup>05</sup>.

Αυτό το πρόβλημα εμφανίζεται οξύτερα στις ΗΠΑ, χώρα των γιγαντιαίων εταιρειών όπου η κρίση, λόγω της λειτουργίας τους με βάση τις κατεστημένες δομές, έχει ήδη επιφέρει οδυνηρά αποτελέσματα. Η κύρια διαπίστωση που βγήκε σχετικά είναι ότι οι επιχειρήσεις, αν θέλουν να επιβιώσουν και, πολύ περισσότερο να αναπτυχθούν κάτω από τις συνθήκες των ασταμάτητων μεταβολών και του εντεινόμενου ανταγωνισμού, είναι πλέον υποχρεωμένες να ξεχάσουν τον παλιό καλο «εαυτό» τους και τον τρόπο που ως τώρα δούλεψαν, και να ξαναστηθούν, να ανασχεδιασθούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καιρών.

Και οι απαιτήσεις των καιρών είναι: Μέγιστη ευελιξία, συνεχής προσαρμογή, απλούστευση, συντόμευση έως και κατάργηση διαδικασιών, αμεση δράση. Αυτά σε συνδυασμό με την πληρέστερη δυνατή χρησιμοποίηση και ενεργοποίηση της πληροφορικής, και, γενικά, της νέας τεχνολογίας. Με όραμα και στόχο: α) ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας, β) χαμηλό κόστος, γ) γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη, που πρέπει να ικανοποιεί όχι μόνο με ποικιλία ειδών, αλλά και ποικιλία τρόπων πληρωμής τους.

Δεν υπάρχει πλέον μαζική αγορά. Έχει κατατεμαχισθεί σε επιμέρους αγορές, με ιδιαιτερότητες η καθεμιά. Η ανακάλυψη και η κάλυψη αυτών των ιδιαιτεροτήτων αποτελεί σοβαρότατο παράγοντα επιτυχίας. Τι και πως πρέπει να γίνει, τι παλιό και πώς πρέπει να γκρεμιστεί εκ θεμελίων, τι νέο και πως πρέπει να κτισθεί από την αρχή.

Όμως, οι ιδέες και οι πρακτικές από τις οποίες κυριαρχείται διαχρονικά η λειτουργία των επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα, είναι made in USA. Τα νέα δείγματα, διδάγματα και παραδείγματα μπορούν να έχουν με τις ανάλογες προσαρμογές, εφαρμογή και στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις- φυσικά, και στις ελληνικές.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## **ΕΝΝΟΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

### **1.1 ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Business Process Re-engineering, BPR)**

Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης ισοδυναμεί με την ανακατασκευή μιας οικίας από την αρχή. Αυτό σημαίνει ότι ρίχνουμε τοίχους, αντικαθιστούμε παράθυρα και διαμορφώνουμε διαφορετικά τον εσωτερικό χώρο. Εξαιτίας αυτών των αλλαγών το σπίτι φαίνεται τελείως διαφορετικό. Η ομαδική εργασία θα βοηθήσει καλύτερα στην επιτυχία αυτών των αλλαγών. Τα άτομα που συμμετέχουν στις ομάδες πρέπει να διαθέτουν σαφή και καθαρή εικόνα των απαιτήσεων του οργανισμού και το όραμα του ανασχεδιασμού του. Το αποτέλεσμα είναι ότι, τελειώνοντας τη διαδικασία αναδιοργάνωσης, η επιχείρηση παραμένει η ίδια, αλλά η οργανωτική δομή, τα παραδοσιακά όρια, οι κανόνες και οι υπευθυνότητες έχουν αλλάξει ολοκληρωτικά.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε εν συντομία την έννοια και τη σημασία της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών μιας επιχείρησης, την κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και το μοντέλο της αναδιοργάνωσης.

### **1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ BPR**

Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών της επιχείρησης σημαίνει βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών με τη βοήθεια εργαλείων και τεχνικών, που ως απώτερο στόχο έχει τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Γίνεται δηλαδή προσπάθεια να βελτιωθούν οι χρόνοι ανταπόκρισης της επιχείρησης, η ποιότητα των προϊόντων καθώς επίσης και να εξαλειφθούν τα όρια μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού και της επίσημης οργάνωσης.

Με την αναδιοργάνωση ο οργανισμός αλλάζει τις εσωτερικές διαδικασίες και τον τρόπο ελέγχου- η οργανωτική δομή μετατρέπεται από την παραδοσιακή κάθετη ιεραρχική δομή σε οριζόντια, ομαδική, επίπεδη, διατμηματική. Ο πλέον κατάλληλος σχεδιασμός του οργανισμού δεν είναι το οργανόγραμμα αλλά η επιχειρησιακή διαδικασία η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποσαφηνίσει τις σχέσεις, τις υπευθυνότητες και τα συστήματα ελέγχου.

Στην αναδιοργάνωση των διαδικασιών της επιχείρησης γίνεται ριζική αλλαγή των ατομικών διαδικασιών και των διαδικασιών ολόκληρου του οργανισμού.

### **1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ BPR**

Η λειτουργία τον οργανισμού στηρίζεται σε τρία βασικά στοιχεία:

- στις διαδικασίες
- στα άτομα και
- στην τεχνολογία.

Τα στοιχεία αυτά συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο, ώστε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες του οργανισμού να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Στην αρχή πρέπει να προσδιοριστούν οι διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού και στη συνέχεια τα άτομα τα οποία θα κινήσουν αυτές τις διαδικασίες. Το τρίτο στοιχείο είναι ο προσδιορισμός του επιπέδου της τεχνολογίας, η οποία θα χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει τα άτομα και τις διαδικασίες<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Joe Peppard and Philip Rowland, The Essence of Business Process Re-engineering, New York: Prentice-Hall, 1995

Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών της επιχείρησης απορρίπτει τους παλαιούς τρόπους εργασίας και υιοθετεί νέους τρόπους εκτέλεσης της εργασίας. Ο σκοπός της είναι να κάνει σημαντικά βήματα προόδου στην απόδοση και όχι μικρά βήματα ή αυξήσεις. Με την αναδιοργάνωση γίνονται σημαντικές αλλαγές μέσα στον οργανισμό, σε σχέση με την προηγούμενη κατάσταση. Ειδικότερα μεταβάλλονται:

- Τα λειτουργικά τμήματα σε ομαδικούς σχηματισμούς και εργασίες
- Τα απλά καθήκοντα σε πολύπλοκα, δηλαδή σε πολλών διαστάσεων καθήκοντα
- Ο έλεγχος σε ενδυνάμωση
- Η ιεραρχική δομή σε επίπεδη δομή
- Η δραστηριότητα σε αποτελέσματα
- Οι επόπτες σε εκγυμναστές
- Η κατάρτιση (πως) σε εκπαίδευση (γιατί)

Ακόμα πρέπει να γίνεται σύνδεση παραλλήλων δραστηριοτήτων, αντί να ενσωματώνονται τα αποτελέσματά τους και η απόφαση να λαμβάνεται στο μέρος εκείνο που πραγματοποιείται η εργασία και στο οποίο υπάρχει έλεγχος της διαδικασίας.

Ομως για να επιτύχουν οι παραπάνω μεταβολές στον οργανισμό χρειάζεται δέσμευση από τα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας.

Η τεχνολογία των πληροφοριών αποτελεί το κλειδί της αναδιοργάνωσης. Όσο περισσότερο ριζικές είναι οι αλλαγές στην επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η συνεισφορά της τεχνολογίας των πληροφοριών. Η τεχνολογία των πληροφοριών προσφέρει νέους τρόπους εκτέλεσης της εργασίας και μάθησης και παράλληλα προσδιορίζει νέες μορφές σχέσεων μεταξύ πελατών, προμηθευτών και επιχείρησης.

Η πεποίθηση για την αναδιοργάνωση στηρίζεται στην ανοικτή, ανεπίσημη κουλτούρα, στις άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες και στη χρησιμοποίηση σε μεγάλο βαθμό των πληροφοριών και επικοινωνιακών τεχνολογιών.

Η λειτουργία των διάφορων ομάδων δικτυώνεται μέσω της τεχνολογίας των πληροφοριών και ο οργανισμός συνδέει τη στρατηγική, την τεχνολογία και τα άτομα κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται η ευελιξία και η γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον.

#### **1.4 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Είναι γνωστό ότι οι μάνατζερς που θέλουν να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού τους πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας του. Αυτό απαιτεί την κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών του οργανισμού<sup>2</sup>.

Για κάθε διαδικασία πρέπει να γνωρίζουμε το χρόνο πραγματοποίησής της, δηλαδή πότε αρχίζει και πότε τελειώνει, ποιος είναι ο πελάτης, ποιος είναι ο προμηθευτής και ποιες είναι οι απαιτήσεις.

##### **1.4.1 Τι είναι διαδικασία**

Διαδικασία είναι μια σειρά βημάτων που σχεδιάζονται για να εκπληρώσουν ένα σκοπό. Η διαδικασία έχει μια αρχή και ένα τέλος, ένα εύρος και ένα βάθος το οποίο εξαρτάται από τη λεπτομέρεια που θέλουμε να έχουμε στην ανάλυση.

Η διαδικασία κατευθύνεται από το μάνατζμεντ και τις απαιτήσεις των πελατών και το αποτέλεσμα της πηγαίνει σ' έναν πελάτη. Οι διαδικασίες αποτελούν την υποδομή των επιχειρήσεων και έχουν

---

<sup>2</sup> Joe Peppard and Philip Rowland ,1995



χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να μετρηθούν. Κάποιες διαδικασίες δεν έχουν όρια, άλλες είναι ανεξάρτητες και άλλες πολύπλοκες και αλληλεξαρτώμενες.

Για κάθε διαδικασία πρέπει να γνωρίζουμε τα παρακάτω στοιχεία:

- i. τον αριθμό των βημάτων που συνιστούν τη διαδικασία
- ii. την αλληλεξάρτηση με άλλες
- iii. το επίπεδο απόδοσής της
- iv. τις απαιτούμενες πηγές για την υποστήριξη της διαδικασίας και
- v. το όραμα για το πώς θα έπρεπε να λειτουργούν.

Οι απαιτήσεις για την αναδιοργάνωση της διαδικασίας βασίζονται σε τρία στοιχεία:

- a. **Στις απαιτήσεις της επιχείρησης (πηγές).** Για παράδειγμα, ο χρόνος που απαιτείται, τα άτομα, τα υλικά, οι πληροφορίες.
- β. **Στις απαιτήσεις της διοίκησης (λειτουργίες).** Για παράδειγμα, η ποιότητα, η ανταγωνιστικότητα, το κόστος, ο όγκος, ο κύκλος ζωής.
- γ. **Στις απαιτήσεις των πελατών (προϊόντα).** Για παράδειγμα, οι τεχνικές προδιαγραφές, ο χρόνος παράδοσης, η τιμή.

Η επιχειρησιακή διαδικασία προσδιορίζει τις δεξιότητες που πρέπει να έχουν τα άτομα, καθώς επίσης και τη συμπεριφορά τους. Αυτό που αναζητούμε κατά τον ανασχεδιασμό της επιχειρησιακής διαδικασίας είναι να λειτουργήσουν με λιγότερες πηγές. Η βελτίωση επομένως των επιχειρησιακών διαδικασιών πρέπει να αποτελεί μέρος της στρατηγικής του οργανισμού και όχι μια πρωτοβουλία ενός μόνο τμήματος.

Η εμπειρία έδειξε ότι είναι σχετικά εύκολο να ανασχεδιάσουμε μια διαδικασία με βάση ένα μόνο κριτήριο, π.χ. το κόστος. Η διαδικασία

ομως γίνεται περισσότερο ενδιαφέρουσα στην περίπτωση που χρησιμοποιηθούν και άλλα κριτηρια, όπως για παράδειγμα, η ποιότητα, η τεχνολογία των πληροφοριων, ο χρόνος και η συμπεριφορά.

#### **1.4.2 Χαρακτηριστικά των διαδικασιών**

Οι διαδικασίες μπορούν να απλοποιηθούν ή να αναδιοργανωθούν. Η απλοποίηση των διαδικασιών τις βελτιώνει με την απαλοιφή ενεργειών που δεν προσθέτουν αξία (αλλαγή βημάτων, βελτίωση της τεχνολογίας).

Τα κριτήρια επιλογής των διαδικασιών που χρήζουν αναδιοργάνωση είναι:

- i. η δυσλειτουργία των διαδικασιών,
- ii. η σπουδαιότητα, ποιες δηλαδή διαδικασίες έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στους πελάτες της επιχείρησης και
- iii. η σκοπιμότητα, ποια δηλαδή διαδικασία είναι επιδεκτική για αλλαγή.

Τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας είναι τα εξής:

- α. Η αποτελεσματικότητα.** Είναι ο βαθμός ικανοποίησης που προέρχεται από τα προϊόντα ή τα αποτελέσματα της διαδικασίας που εκπληρώνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Για παράδειγμα, ο χρόνος, η ποιότητα, η ακρίβεια και η χρησιμότητα.
- β. Η αποδοτικότητα.** Είναι ο βαθμός που εξαρτάται από το αποτέλεσμα της χρησιμοποίησης των ελάχιστων πηγών και της μείωσης των απωλειών. Για παράδειγμα, χρόνος επεξεργασίας, κόστος πηγής ανά μονάδα, χρόνος αναμονής ανά μονάδα.
- γ. Η προσαρμοστικότητα.** Θεωρείται η ευελιξία που διαθέτει η διαδικασία προκειμένου να αντιμετωπίσει μελλοντικές και μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν ότι για να γίνουν ανταγωνιστικές στην παγκοσμιοποιημένη αγορά πρέπει να αναδιοργανώσουν τις λειτουργίες τους. Τα οφέλη από αυτή την αναδιοργάνωση είναι πολλά.

**1. Μείωση του κόστους.** Επιτυγχάνεται ως ακολούθως:

- i. με την αφαίρεση ή εξάλειψη των μη αναγκαίων καθκόντων,
- ii. με την ελάττωση της προσπάθειας που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία και
- iii. με την αποτελεσματικότερη μέθοδο πραγματοποίησης των καθκόντων.

**2.Βελτίωση της ποιότητας.** Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται:

- i. με τη μείωση των λαθών και
- ii. με τα νέα και βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

**3.Μείωση του χρόνου.** Επιτυγχάνεται:

- i. με την ταχύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες και στη λήψη αποφάσεων,
- ii. με τις αποδοτικότερες διαδικασίες και
- iii. με την εξάλειψη τον χρόνου αναμονής μεταξύ των τμημάτων.

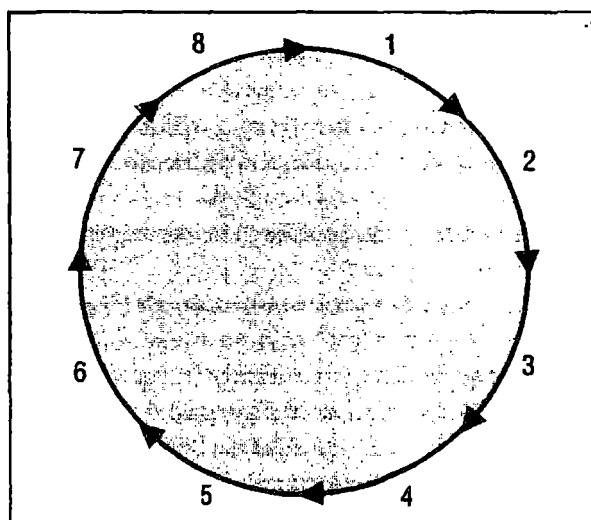
**4.Βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας.** Επιτυγχάνεται:

- i. με τη βελτίωση του ηθικού των υπαλλήλων,
- ii. με την ομαδική εργασία και
- iii. με τις βελτιωμένες συνθήκες εργασίας.

Τέλος, πρέπει να τονίσουμε ότι οι διαδικασίες διατρέχουν πολλές λειτουργίες στον οργανισμό και γι' αυτό, προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία, χρειάζεται η συνεργασία και η υπευθυνότητα πολλών ατόμων.

### 1.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Μετά από όλα όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, μπορούμε να δώσουμε στη συνέχεια το μοντέλο της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών<sup>3</sup>. Το μοντέλο αυτό φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διαγραμμα 1

1. Ανάπτυξη οράματος και σκοπών.
2. Προσδιορισμός της διαδικασίας που θέλουμε να αναδιοργανώσουμε.
3. Κατανόηση και έλεγχος της παρούσας διαδικασίας, για να αποφασιστεί ο τρόπος αλλαγής.
4. Προσδιορισμός της απαιτούμενης τεχνολογίας πληροφοριών για την αλλαγή της διαδικασίας.
5. Πιλοτική δοκιμή της νέας διαδικασίας.
6. Ανάπτυξη υποστηρικτικών λύσεων.

<sup>3</sup> Espirit Project No 21543 ,Introduction to Business Process Reengineering, 1996

7. Υλοποίηση της νέας διαδικασίας.

8. Συνεχής βελτίωση της επισκόπησης και του ανασχεδιασμού.

Για να επιτύχει η εφαρμογή τον μοντέλου αυτού, οι οργανισμοί πρέπει να εξαλείψουν τα όρια μεταξύ λειτουργιών, ατόμων, οργανισμών, προμηθευτών και πελατών.

Ο χρυσός κανόνας της BPR είναι:

***"Ο μάνατζερ να έχει ισχυρή προσωπικότητα και να τον διακρίνει τόλμη, πνευματική ευρύτητα και ανάρση."***

Αυτό γιατί με την αναδιοργάνωση αρχίζουμε κάτι από την αρχή. Απορρίπτουμε το συμβατικό παρελθόν και ανακαλύπτουμε νέες προσεγγίσεις στη δομή των διαδικασιών.

Σε μια εταιρεία, που πρόκειται να αναδιοργανωθεί, οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν υπόψη τους τα παρακάτω:

- i. Οι πελάτες είναι αυτοί που πληρώνουν τους μισθούς μας. Γι' αυτό και πρέπει να κάνω αυτό που του ικανοποιεί.
- ii. Κάθε εργασία στην επιχείρηση είναι στοιχειώδης και σπουδαία.
- iii. Η αμοιβή συνδέεται άμεσα με την αξία που δημιουργούμε στην εργασία.
- iv. Δεχόμαστε τα προβλήματα που υπάρχουν στον οργανισμό και προσπαθούμε να τα επιλύσουμε.
- v. Ανήκουμε σε μια ομάδα στην οποία η αποτυχία ή η επιτυχία είναι συνολική.
- vi. Η συνεχής μάθηση αποτελεί μέρος της εργασίας μας.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό θέλουμε να τονίσουμε ότι η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μια χειρουργική επέμβαση παρά μια θεραπεία. Τέλος, η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων θα επιτύχει, όταν παράλληλα με τις διαδικασίες αναδιοργανωθεί και το μάνατζμεντ. Δηλαδή, όταν η συμπεριφορά των μάνατζερς σ' όλα τα ιεραρχικά επίπεδα θα αλλάξει από το παραδοσιακό μοντέλο ελέγχου στο σύγχρονο, δηλαδή της ανάθεσης εξουσίας και της ενδυνάμωσης.

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) και η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR) είναι συμπληρωματικές διαδικασίες. Η διαδικασία TQM προτείνει τη συνεχή βελτίωση, ενώ η διαδικασία BPR προτείνει τη ριζική αλλαγή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

#### 2.1 ΛΟΓΟΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ BPR

Ο Hammer γράφει ότι οι οργανισμοί πρέπει να επιχειρήσουν μια ριζική ανανέωση σχετικά με τον τρόπο πραγματοποίησης της εργασίας τους. Η επιχείρηση πρέπει να ανακαλύψει τον εαυτό της. Παράγοντες που επιβάλλουν την εισαγωγή της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών στην επιχείρηση είναι οι εξής<sup>4</sup>:

- 1. Οι πελάτες.** Οι πελάτες αναζητούν να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες που είναι μοναδικές. Ενδιαφέρονται για καλή ποιότητα και προσιτή τιμή.
- 2. Ο ανταγωνισμός.** Σήμερα οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που παράγουν το ίδιο προϊόν είναι πολλές. Δεν υπάρχουν πλέον εμπορικά σύνορα μεταξύ των κρατών και λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς οι τοπικές εταιρείες ανταγωνίζονται με τις καλύτερες τον εξωτερικού.
- 3. Οι αλλαγές.** Οι αλλαγές προωθούνται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Οι οργανισμοί πρέπει να παράγουν νέα προϊόντα, ενώ παράλληλα να βελτιώνουν τα παλαιά με άλλα λόγια πρέπει να ενεργούν προτού εμφανιστεί το πρόβλημα.

Η ταχύτητα και η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές είναι ένα κρίσιμο σημείο επιβίωσης του οργανισμού. Η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να συντείνει στην ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών πολύ πιο γρήγορα και προτού ακόμα εμφανιστούν από τους ανταγωνιστές της. Οι παραπάνω παράγοντες επομένως είναι βασική λόγοι που επιβάλλουν στον οργανισμό να προχωρήσει στην αναδιοργάνωση των διαδικασιών του.

---

<sup>4</sup> Michael Hammer and James Champy , 1995

Αυτή η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων και έχει άμεσο αποτέλεσμα ο οργανισμός να ικανοποιεί τους πελάτες, να ανταγωνίζεται την αγορά και να προλαβαίνει τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον. Η υλοποίηση των αλλαγών που επιφέρει η αναδιοργάνωση των διαδικασιών βελτιώνει την απόδοση της επιχείρησης κατά 25 - 45%.

## **2.2 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η κατανόηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού είναι θέμα πρωταρχικής σημασίας για την αναδιοργάνωση. Πριν από την εφαρμογή οποιασδήποτε άλλης ενέργειας θα πρέπει να περάσουμε από τρία άλλα στάδια, τα οποία θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης. Τα στάδια αυτά είναι:

- η ενημερότητα
- η γνώση και
- η κατανόηση.

Ειδικότερα, για τον ανασχεδιασμό οποιασδήποτε διαδικασίας πρέπει:

- i.** Να συγκεντρώσουμε όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την διαδικασία,
  - ii.** Να πάρουμε αποφάσεις για το είδος της αλλαγής που πρέπει να κάνουμε,
  - iii.** να αναπτύξουμε το πλάνο και να υλοποιήσουμε τις αποφάσεις.
- Επομένως η ενέργεια πραγματοποίησης της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών ακολουθεί τις παρακάτω φάσεις:

**1η φάση:** Κατανόηση της επιχειρησιακής διαδικασίας.



**2η φάση:** Αξιολόγηση της επιχειρησιακής διαδικασίας με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν.

**3η φάση:** Λήψη απόφασης σχετικά με την αλλαγή που θα γίνει.

**4η φάση:** Υλοποίηση της απόφασης.

Για κάθε φάση της αναδιοργάνωσης πρέπει να διατυπώσουμε τα παρακάτω:

- το σκοπό της φάσης,
- τον προσδιορισμό τον προϊόντος,
- τον προσδιορισμό της διαδικασίας,
- την καταγραφή των κριτηρίων για κάθε φάση,
- τον προσδιορισμό των μεθόδων και εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν, στη φάση και
- τον προσδιορισμό του κινδύνου και των μεθόδων αποφυγής προβλημάτων.

Ευνόητο είναι ότι, αν δεν προηγηθούν όλα τα παραπάνω, δεν είναι δυνατόν να αναδιοργανώσουμε καμιά διαδικασία.

### **2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Μέχρι τώρα, η ανάλυση που προηγήθηκε επικεντρώθηκε σε αγορές, παραγωγικούς πόρους κλπ., ενώ αποσιωπήθηκε ο ανθρώπινος παράγοντας. Ο τελευταίος, όμως, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός καθώς λαμβάνει τις αποφάσεις αναδιοργάνωσης αλλά και υφίσταται τις συνέπειές της.

## Μανατζέρ ή ηγέτης;

Είναι αυτονόητο ότι η διαχείριση των αλλαγών πραγματοποιείται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Το κεντρικό, βέβαια, ερώτημα που τίθεται, είναι ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να διαθέτει η διοίκηση για να ανταποκριθεί με επιτυχία στις αλλαγές. Με άλλα λόγια, το ζωτικό ερώτημα είναι: μανάτζερ ή ηγέτης;

Συχνά ακούγεται η φράση ότι «αυτός είναι ευφυές άτομο. Γνωρίζει να συλλέγει πληροφορίες, να τις αναλύει, να προσδιορίζει τις εναλλακτικές λύσεις και τελικά να επιλέγει την πιο αποτελεσματική. Τότε γιατί αποτυγχάνει στις αλλαγές;» Η απάντηση συνήθως είναι ότι έχει μάθει να λειτουργεί με απλές, αναλυτικές γραμμικές διαδικασίες. Η διαχείριση αλλαγών απαιτεί κάτι παραπάνω.

Μια απάντηση στο τι είναι αυτό το παραπάνω δίνεται από τον Kotter<sup>5</sup> ο οποίος θέτει διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα στον μανάτζερ και τον ηγέτη. Σύμφωνα λοιπόν με το συγγραφέα, ο μανάτζερ ασχολείται κυρίως με το σχεδιασμό, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την οργάνωση και τη στελέχωση του οργανισμού, τον έλεγχο και την επίλυση των προβλημάτων του. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο του προϋπολογισμού καθορίζονται οι φάσεις και τα χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, ενώ ταυτόχρονα κατανέμονται οι αναγκαίοι πόροι για την επίτευξη των εν λόγω στόχων. κατά την οργάνωση και στελέχωση, προσδιορίζεται η οργανωτική δομή, η στελέχωσή της με ανθρώπινο δυναμικό, επιλέγονται τα συστήματα παρακολούθησης της υλοποίησης των προγραμμάτων κλπ., ενώ στον έλεγχο αξιολογούνται τα αποτελέσματα και εντοπίζονται οι αποκλίσεις τους από τον αρχικό σχεδιασμό.

---

<sup>5</sup> Kotter J. P., 2001 ,Ηγέτης στις Αλλαγές, Business management-7

Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση του ηγέτη η κατάσταση είναι διαφορετική. Ο ηγέτης χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές που ως στόχο έχουν την ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος, όπως και των συναφών στρατηγικών που απαιτούνται για την υλοποίησή του. Εν συνεχεία, προσανατολίζει τους συνεργάτες του προς το όραμα, ιδιαίτερα εκείνων που θα χρειαστεί η άμεση βοήθεια και συνεργασία, έτσι ώστε μέσω της δημιουργίας ομάδων και συνασπισμών να αγωνιστούν με ενθουσιασμό για την υλοποίηση του οράματος, αφού πρώτα έχουν αποδεχτεί τις αξίες του. Η κινητοποίηση, η έμπνευση και η ενεργοποίηση των συνεργατών είναι, επομένως, στρατηγικό στοιχείο για να ξεπεραστούν τα εμπόδια της αλλαγής, η γραφειοκρατική δυσκαμψία, οι προκαταλήψεις στο νέο και οι εμμονές στο παλιό.

Τελικά, ο μάνατζερ σχεδιάζει, οργανώνει, προσαρμόζει, ενώ ο ηγέτης δημιουργεί θεαματικές αλλαγές. Ο μάνατζερ έχει περισσότερο βραχυχρόνιο ορίζοντα, σε σύγκριση με τον ηγέτη που τον απασχολεί σε αξιόλογο βαθμό το απώτερο μέλλον<sup>6</sup>.

Ο Kotter (2001) αποδίδει τη χαμηλή επιτυχία αλλαγών της σύγχρονης επιχείρησης στην έλλειψη ηγετών και στην πληθώρα μάνατζερς. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «Τα άτομα που έχουν διδαχτεί να σκέφτονται με βάση την ιεραρχία και τη διαχείριση, δεν μπορούν να δημιουργήσουν ένα αρκετά ισχυρό καθοδηγητικό συνασπισμό με επαρκείς ηγετικές ικανότητες. Άτομα που έχουν μάθει να ασχολούνται μόνο με σχέδια και προϋπολογισμούς, δεν μπορούν να καταστρώσουν οράματα και στρατηγικές. Δεν επενδύουν ποτέ επαρκή χρόνο και ενέργεια στη μετάδοση μιας νέας αίσθησης για την κατεύθυνση και μάλιστα σε ικανό αριθμό ατόμων». Έτσι, οι υπάλληλοι στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής γραφειοκρατίας μεγάλων και παλαιότερων επιχειρήσεων δεν κατανοούν, «δεν βλέπουν με καλό

---

<sup>6</sup> Liedka J.2000, "Strategic Planning as a Contributor to Strategic Change: A Generative Model"

μάτι» ή δυσκολεύονται να συμμετάσχουν ενεργά στις διαδικασίες αναδιάρθρωσης και μετασχηματισμού του οργανισμού τους.

## 2.4 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Το ζήτημα της αναδιοργάνωσης των επιχειρηματικών οργανισμών αποκτά με την πάροδο του χρόνου μεγαλύτερη σημασία, καθώς ο ρυθμός και η ποιότητα μεταβολών του περιβάλλοντος αυξάνεται ραγδαία.

Στην περίπτωση αυτή, το όραμα που μας παρέχει μια εικόνα του μέλλοντος, κρίνεται απαραίτητο για τρεις λόγους <sup>7</sup>: **Πρώτον**, δείχνει ποια θα είναι η γενική κατεύθυνση για την αλλαγή. **Δεύτερο**, παρακινεί τα άτομα να προβούν σε ενέργειες προς σωστή κατεύθυνση και **τρίτον**, συντελεί στον αποτελεσματικό συντονισμό διαφορετικών ανθρώπων. Η δυναμική του οράματος ξεπερνά το ισχύον καθεστώς της επιχείρησης, διανοίγει νέα πεδία δράσης και προσφέρει νέες προοπτικές στους εργαζόμενους. Το όραμα ως μια λογική και ελκυστική εικόνα του μέλλοντος (*το που θέλουμε να βρεθούμε*) είναι συστατικό στοιχείο της ηγεσίας, αντίθετα, με τη διοίκηση που επικεντρώνεται περισσότερο σε σχέδια και προϋπολογισμούς.

Το όραμα συνδέεται με συγκεκριμένη στρατηγική, δηλαδή με ένα συγκεκριμένο σκεπτικό υλοποίησής του, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να μεταδίδεται εύκολα, να είναι εφικτό, κατανοητό και επιθυμητό, δηλαδή να ταιριάζει όσο το δυνατόν πιο πολύ στα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των εργαζομένων, των μετόχων, των πελατών και όλων των εμπλεκομένων με την επιχείρηση. Μόνο αν οι συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερομένων είναι ικανοποιημένοι με το όραμα, θα δεσμευτούν θετικά για την υλοποίησή του. Κατ' αυτόν τον τρόπο, γίνεται και ο προσδιορισμός της «ψαλίδας» ανάμεσα στην

---

<sup>7</sup> Kotter J. P., 2001, Ηγετης στις Αλλαγες, Business management-7

παρούσα και στην μελλοντική κατάσταση που θα μας οδηγήσει το όραμα, όπως και η χαρτογράφηση των απαιτούμενων αλλαγών<sup>8</sup>.

Ο στόχος του οράματος πρέπει να είναι ριζοσπαστικός και ανατρεπτικός (π.χ., όχι μια μετριοπαθής αύξηση των πωλήσεων της τάξης του 5%), παρότι πάντα ρεαλιστικός. Διαφορετικά δεν συγκινεί και δεν βγάζει τους εργαζόμενους και τα στελέχη της επιχείρησης από το καθημερινό τους βόλεμα. Οι Bruce and Langdon (2001) προσδιορίζουν ορισμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι στόχοι του οράματος ως ακολούθως:

- **Απαιτητικοί**(Stretching) - αποτελούν πρόκληση για τον μάνατζερ και την ομάδα,
- **Μετρήσιμοι** (Measurable) - να είναι ποσοτικοποιήσιμοι,
- **Επιτεύξιμοι** (Achievable) - να είναι ρεαλιστικοί, πελατοκεντρικοί (Customer related) - να βελτιώνουν την εξυπηρέτηση του πελάτη,
- **Χρονοδεσμευτικοί** (Time - targeted) - να έχουν καταληκτική διορία.

Το όραμα εξ ορισμού αφορά στο μέλλον. Επειδή το μέλλον δεν έχει ακόμη συμβεί, αναπτύσσονται διάφορα σενάρια για την προσέγγισή του (για το πώς θα είναι). Στα σενάρια του μέλλοντος η επιχείρηση διερευνά διάφορες παραμέτρους που σχετίζονται με τις πιθανές αλλαγές σε όλα τα επίπεδα (π.χ οικονομικό, κοινωνικό), τις αβεβαιότητες στο περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές), την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων σε εναλλακτικά σενάρια, τις δυνατότητες και αδυναμίες τη διερεύνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε βάθος χρόνου.

Ενδεχομένως, ο πιο απλός και κοινός τρόπος να περιγράψει κανείς το χρόνο είναι να τον χωρίσει σε τρεις σχετιζόμενες μεταξύ

---

<sup>8</sup> Heller R., 2001, Πώς να ελέγχετε τις αλλαγές, Συμβουλος Μανατζερ,Ελληνικά Γραμματα,Αθηνα.

τους κατηγορίες<sup>9</sup>: παρελθόν, παρόν, μέλλον. Ο χρόνος χρησιμοποιείται για να δείξει διαχρονικές εμπειρίες όπως είναι οι κυκλοι ζωής των επιχειρήσεων. Αναμνήσεις του παρελθόντος, ερμηνείες του παρόντος και οράματα του μέλλοντος, έχουν σημαντική συνεισφορά στη διαμόρφωση της υποκειμενικής εμπειρίας του χρόνου και στην αποτελεσματική προσαρμογή (effective adaptive behavior) των επιχειρήσεων στο περιβάλλον τους.

Ειδικότερα, η γνώση που απορρέει από τις εμπειρίες του παρελθόντος παρέχει σε εργαζόμενους και επιχειρήσεις πραγματογνωμοσύνη, σοφία και ικανότητα. Οι τρέχουσες εμπειρίες διαμορφώνουν αντιλήψεις, αυξάνοντας την προσοχή και δίνοντας νόημα στις διαδικασίες. Τα οράματα παρέχουν την «τροφή του μέλλοντος», η οποία ενεργοποιεί τους εργαζόμενους και ρυθμίζει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων .

Βέβαια, το επίμαχο ζήτημα είναι πως διαμορφώνεται η στρατηγική συμπεριφορά της επιχείρησης σε σχέση με το μέλλον. Ο Drucker (1959)<sup>10</sup> μίλησε χαρακτηριστικά για "μελλοντικότητα των τρεχουσών αποφάσεων" ("futuraity of present decisions"). Για να δοθεί μια πρώτη ιδέα πρέπει να ξερουμε οτι, ότι οι δυνατότητες διαμόρφωσης μιας μελλοντικής στρατηγικής και οργανωτικής συμπεριφοράς είναι δύο: Από τη μια πλευρά, οι προσδοκίες και οι ρουτίνες μπορεί να στηρίζονται, ως επί το πλείστον, στις εμπειρίες του παρελθόντος και πολύ λιγότερο σε οράματα και σενάρια του μέλλοντος. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Τον πρωτεύοντα ρόλο τον παίζουν τα οράματα που απορρέουν από το πως

---

<sup>9</sup> Ford C. M., 2002, The futurity of Decisions as Facilitator of Organizational Creativity and Change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 ,No .4,pp 402-411

<sup>10</sup> Drucker P., 1959 "Long Range Planning:Challenge to Management Science", Management Science, Vol.5,pp238-249.

οποία καθορίζονται από τη γνώση που βασίζεται στην εμπειρία. Η προσκόλληση στην εμπειρική γνώση του παρελθόντος δημιουργούν τέτοιου τύπου προσδοκίες και προβλήματα που μπορούν να χαρακτηριστούν με τον όρο "μυωπία μάθησης" -"myopia of learning"- (Levinthal and March, 1993), μιας και αποβαίνουν σε βάρος των καινοτομιών και των αλλαγών.

Εάν είναι πράγματι έτσι, τίθεται ένα άλλο ερώτημα: «Γιατί οι επιχειρήσεις δεν στηρίζονται με περισσότερη ευκολία στα οράματα του μέλλοντος;» Η απάντηση μπορεί να δοθεί με το «δίλημμα της καινοτομικής επιχείρησης» ("innovator's dilemma") που έθεσε ο Christensen (1997). Δηλαδή, η επιχείρηση δεν μπορεί εύκολα να «στρέψει τις πλάτες της» σε μια παλιά αλλά αποδεδειγμένα καλή πολιτική, ούτε στους παραδοσιακούς αλλά σημαντικούς πελάτες της, οι οποίοι καταλαμβάνουν εξέχουσα θέση στην αλυσίδα της προστιθέμενης αξίας. Από την άλλη πλευρά, δεν είναι δυνατόν να αγνοήσει την εξέλιξη σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις συρρικνώθηκαν ή εξάφανίστηκαν από τις διεθνείς αγορές, επειδή κράτησαν παραπάνω χρόνο από όσο έπρεπε «μια καλή πολιτική»

Ο ίδιος ο Christensen (1997) προτείνει ως λύση του προβλήματος στις μεγάλες επιχειρήσεις να συμμετέχουν κεφαλαιακά σε διάφορες μικρομεσαίες καινοτομικές επιχειρήσεις, στο πλαίσιο της δημιουργίας «δικτύων αξίας» ("value networks"). Κατ' αυτόν τον τρόπο, μπορεί να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά το προαναφερθέν δίλημά τους, αφού διαφοροποιούν τους πόρους τους και αποφεύγουν τόσο τη σημαντική δέσμευσή τους σε ένα project, όσο και το πρόβλημα της «μυωπικής μάθησης».

Συμπερασματικά, αυτό που θα ήταν σκόπιμο να επιδιωχτεί είναι μια σχετικά ισορροπημένη θεώρηση του παρελθόντος και του μέλλοντος, ή διαφορετικά της εμπειρικής γνώσης και του μελλοντικού

οράματος. Σαφώς, πολύτιμες εμπειρίες του παρελθόντος (learning by doing) δεν είναι δυνατόν να αγνοηθούν, ούτε όμως οι καινοτομίες που φέρνει το μέλλον. Η άποψη αυτή αποδίδεται πετυχημένα από τους Hargadon και Sutton<sup>13</sup> με μια ρήση του Thomas Edison, δηλαδή «για να κάνεις μια εφεύρεση, χρειάζεσαι καλή φαντασία και αρκετά παλαιά πράγματα». Άρα, το ζητούμενο είναι η ισορροπημένη θεώρηση των χρονικών επιρροών στις στρατηγικές αποφάσεις. Σε κάθε περίπτωση, η ανάλυση θα πρέπει να λάβει περισσότερο υπόψη της τις επιδράσεις του χρόνου και του περιβάλλοντος στις οργανωτικές και στρατηγικές μεταβολές των επιχειρήσεων. Αν η συμπεριφορά των επιχειρήσεων απομονωθεί από αυτό το πλαίσιο, τότε χάνει το δυναμικό της χαρακτήρα. Έτσι, σε κεντρική συνιστώσα αναδεικνύεται η αντίληψη της συνεξέλιξης (coevolution), όπου οι επιχειρήσεις ως πρωταγωνιστές επηρεάζουν και επηρεάζονται αντίστοιχα από το περιβάλλον τους, ενώ σε ένα πλαίσιο ανταγωνιστικής διαδικασίας οργανωτικές και βιομηχανικές δομές, παραγωγικοί πόροι και management των επιχειρήσεων, αλληλεξαρτώνται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Τελικά, δύο χρήσιμα συμπεράσματα είναι ενδιαφέρον να έχει κανείς υπ όψιν του»:

Το πρώτο συμπέρασμα είναι ότι το περιβάλλον έχει χρονική υπόσταση και ταυτότητα. Έτσι, στη βιβλιογραφία του management των αλλαγών και της αναδιοργάνωσης επιχειρήσεων, βλέπουμε συχνά να συγκρίνονται διαφορετικοί τύποι οργάνωσης, management, κλπ., με βάση δύο διαφορετικές εποχές (δεκαετίες, αιώνες κλπ.). Οι συγκεκριμένες διαφοροποιήσεις χρονικών περιόδων υποδηλώνουν και αντικατοπτρίζουν ουσιαστικές περιβαλλοντικές διαφοροποιήσεις, δεδομένου ότι κάθε

---

<sup>13</sup> Hargadon A., Sutton R.I., 2000, «Building and Innovation Factory », *Harvard Business Review*, May-June, pp.157-166.



χρονική περίοδος αντανακλάται και εκφράζεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε ένα ορισμένο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον.

Το δεύτερο συμπέρασμα αφορά στη σχέση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Αν και οι δύο τύποι περιβάλλοντος διατηρούν μια σχετική αυτονομία, εντούτοις δεν θα πρέπει να εξετάζονται απομονωμένοι μεταξύ τους σαν να τους χώριζε ένα «σινικό τείχος». Έτσι, δεν πρέπει να υπάρχει μια αυστηρή διάκριση ανάμεσά τους, επειδή τα δύο προαναφερθέντα πλαίσια λειτουργούν ως «συγκοινωνούντα δοχεία». Συνεπώς τμήματα του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχειρήσεις, όπως marketing, πωλήσεις αγορές, κλπ., έχουν άμεση σύνδεση και αναφορά σε τμήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές και αλλά.

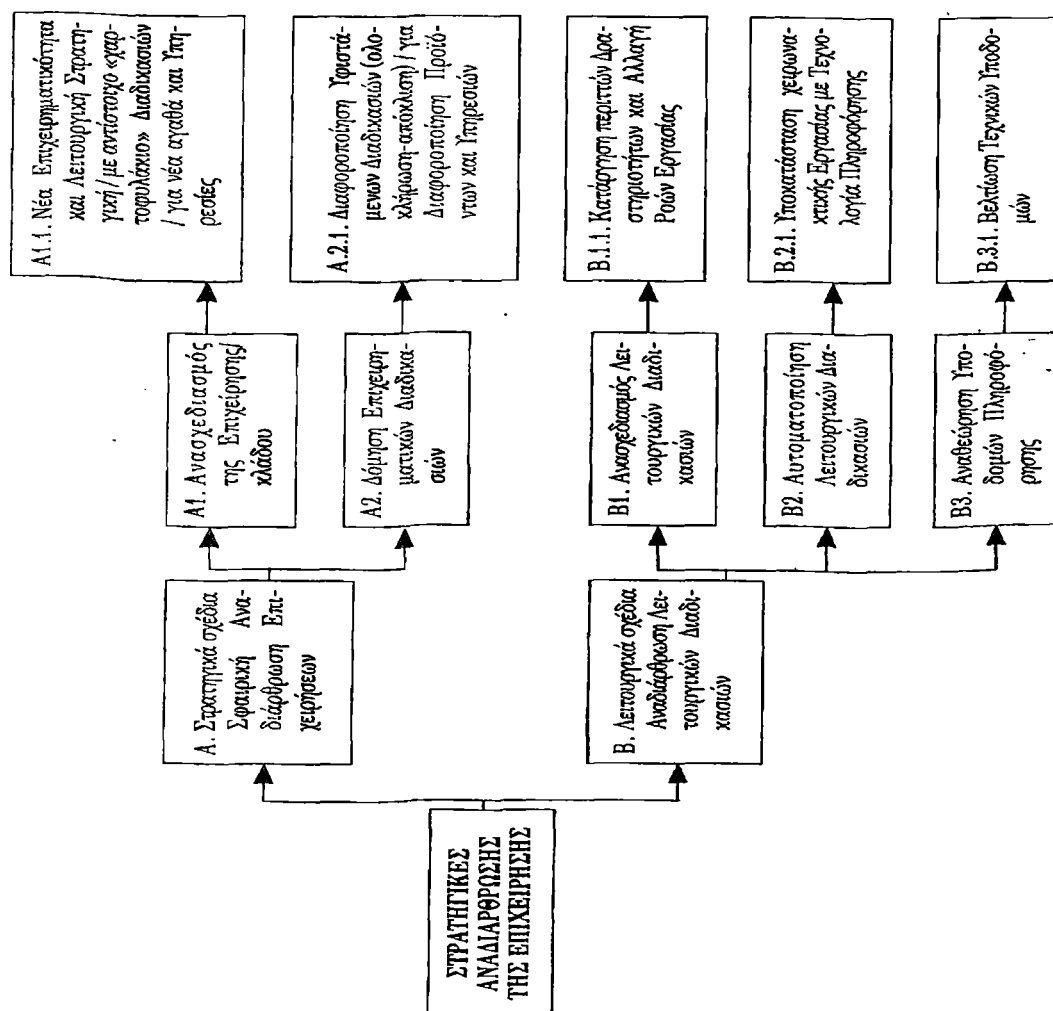
# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

### 3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι στρατηγικές επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, από τις πιο σύνθετες και σφαιρικές δραστηριότητες έως τις επιμέρους και απλές λειτουργίες. Στη συνέχεια παρουσιάζονται και αναπτύσσονται οι κυριότερες από αυτές.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ2



Κατ' αρχήν, θα πρέπει να γίνει μια κατηγοριοποίηση σε ένα πιο υψηλό επίπεδο όλων των μετασχηματισμών που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση (Α και Β, στο Διάγραμμα 2). Σύμφωνα με τους Kallio, Saarinen and Tinnila<sup>14</sup>, οι μετασχηματισμοί αυτοί μπορεί να έχουν είτε μια σφαιρική - στρατηγική διάσταση (Strategic projects), είτε μια λειτουργική διάσταση (Operational projects). Αντίστοιχη διάκριση μπορεί να γίνει με τις ακόλουθες έννοιες: αλλαγή της επιχείρησης στο σύνολό της, ή έστω σε μεγάλο βαθμό, (changing business), και αλλαγή λειτουργικών διαδικασιών (changing business process).

*Ένα ιδιαίτερα γνωστό παράδειγμα της στρατηγικής διάστασης είναι η περίπτωση της αεροπορικής βιομηχανίας, όπου οι τεχνολογίες πληροφόρησης (information technologies) παρείχαν τη δυνατότητα για κρατήσεις θέσεων, μετασχηματίζοντας έτσι όχι μόνο όλη τη δομή της εν λόγω βιομηχανίας αλλά και εκείνης των τουριστικών πρακτορείων<sup>15</sup>. Από την άλλη πλευρά, ένα παράδειγμα αλλαγής λειτουργικών διαδικασιών είναι η περίπτωση της επιχείρησης Ford, η οποία εστιάστηκε στον ανασχεδιασμό μιας ξεχωριστής και πολύ συγκεκριμένης λειτουργίας όπως είναι εκείνη των προμηθειών<sup>16</sup>. Ως αποτέλεσμα του σχεδίου αυτού, η λειτουργική αποδοτικότητα της επιχείρησης βελτιώθηκε σημαντικά, αλλά δεν άλλαξε ούτε τα βασικά της προϊόντα, πολύ περισσότερο δεν επηρέασε τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στο σύνολό του. Για τους προμηθευτές της Ford, άλλαξαν μόνο οι σχέσεις συναλλαγής με την Ford και όχι οι συνθήκες με τους υπόλοιπους πελάτες τους.*

Άρα, το πέρασμα από τη μια κατηγορία στην άλλη, σημαίνει ότι από τις στρατηγικές, σφαιρικές, και πιο σύνθετες αλλαγές (strategic

---

<sup>14</sup> Kallio J., Saarinen T., Tinnila M., 2002

<sup>15</sup> Hopper M., 1990,

<sup>16</sup> Hammer M., 1990

projects - changing the business) περνάμε σε λειτουργικές, επιμέρους, και πιο απλές (operational projects - changing business processes).

### **3.2 Στρατηγική Αναδιοργάνωση**

Η στρατηγική αναδιοργάνωση είναι δυνατόν, με τη σειρά της, να ομαδοποιηθεί ως εξής:

- σε εκείνη την αμιγώς στρατηγικού χαρακτήρα (strategic level changes), όπου παρατηρείται μετασχηματισμός ολόκληρης της επιχείρησης -ακόμη και του κλάδου της- (business reengineering), και
- σε εκείνη που αλλάζει μερικώς μια επιχείρηση, στο πλαίσιο της δόμησης και αναδόμησης διαδικασιών της (business process structuring).

Στην *πρώτη περίπτωση*, των αμιγώς στρατηγικών αλλαγών (A1, Διάγραμμα 2), μια επιχείρηση ή περισσότερες από τον ίδιο κλάδο, ανασχεδιάζουν τις δραστηριότητές τους, υιοθετώντας νέες επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές, με στόχο την προσφορά νέων αγαθών και υπηρεσιών (A1.1, Διάγραμμα 2). Στο πλαίσιο αυτό χρησιμοποιούν διάφορα κανάλια διανομής για να ικανοποιήσουν επιλεγμένα τμήματα πελατείας.

Σημαντικό στοιχείο για την εξασφάλιση της επιτυχίας είναι να υπάρχει ορθή αντιστοιχία ανάμεσα στους επιδιωκόμενους στρατηγικούς στόχους και στα χρησιμοποιούμενα μέσα και διαδικασίες. Στην πράξη παρατηρείται συχνά οι στόχοι να είναι αρκετά ευρείς και φιλόδοξοι, ενώ τα εφαρμοζόμενα σχέδια (projects) να είναι πιο περιορισμένου εύρους, με συνέπεια οι αλλαγές που επιτυγχάνονται να είναι περισσότερο αποσπασματικές και να

κινούνται σε ένα χαμηλό επίπεδο, πολύ κατώτερο του αναμενόμενου. Άρα, η επιλογή και εφαρμογή του ορθού σε εύρος και ένταση «χαρτοφυλακίου» διαδικασιών (process portfolio) θεωρείται καθοριστικής σημασίας. Αρκετές φορές πραγματοποιούνται αλλαγές μόνο σε οργανωτικές δομές και διαδικασίες, ακριβώς επειδή οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στην υλοποίηση των στρατηγικών τους στόχων.

Οι παράγοντες που ωθούν στην υλοποίηση αμιγώς στρατηγικών αλλαγών, είναι κατά κανόνα ανεξέλεγκτοι και απρόβλεπτοι για την επιχείρηση, επειδή προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον, για αυτό και αποκτούν συνήθως κλαδικές προεκτάσεις. Τέτοιου είδους εξωτερικοί παράγοντες είναι η *δυσμενής οικονομική συγκυρία, οι νέοι θεσμοί, οι τεχνολογικές αλλαγές και οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις πελατών και προμηθευτών.*

Στη *δεύτερη περίπτωση* (A2, Διάγραμμα 2), οι αλλαγές είναι σαφώς ηπιότερες και επικεντρώνονται στο επίπεδο της επιχείρησης. Εδώ η διαδικασία μετασχηματισμού είναι περισσότερο εξελικτική (evolutionary), παρά ριζοσπαστική - επαναστατική (revolutionary).

Μέσα από τη διαφοροποίηση υφισταμένων διαδικασιών και δομών όπως των δικτύων διανομής (ολοκλήρωση ή τεμαχισμό τους, π.χ. διαχωρισμός παραγγελίας -προϊόντων - παράδοσης προϊόντων), επιδιώκεται η διαφοροποίηση υφισταμένων προϊόντων και υπηρεσιών, δίχως όμως να θίγεται η βασική παραγωγική «γκάμα» της επιχείρησης (A2.1, Διάγραμμα 2). Ενδεικτικά, ως μια πιθανή διαφοροποίηση προϊόντων μπορεί, να χαρακτηριστεί εκείνη ανάμεσα σε τυποποιημένα -προϊόντα και σε αγαθά εξατομικευμένων αναγκών.

Οι λόγοι που προκαλούν τις αλλαγές αυτές βρίσκονται πρώτιστα στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον όπως η χαμηλή ποιότητα και το υψηλό κόστος, αντικατοπτρίζονται βέβαια στο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης των πελατών και σε απώλεια μεριδίων αγοράς.

### **3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Η λειτουργική αναδιοργάνωση μπορεί να διακριθεί σε τρεις κατηγορίες:

- Στον ανασχεδιασμό λειτουργικών διαδικασιών (business process reengineering),
- Στην αυτοματοποίηση λειτουργικών διαδικασιών (business process automation),
- Στην αναθεώρηση υποδομών πληροφόρησης (information infrastructure revision).

*Η πρώτη περίπτωση (B1, Διάγραμμα 2) είναι η πιο επίκαιρη και διαδεδομένη, και αποσκοπεί στον ανασχεδιασμό λειτουργιών. Βασικό κίνητρο είναι η χαμηλή επίδοση (performance) των διαδικασιών όπως υψηλό κόστος, χαμηλή ποιότητα και χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, εξαιτίας της μη αποδοτικής σύνθεσης των ροών εργασίας, των δομικών δυσμορφιών και των λειτουργικών προβλημάτων. Εδώ ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών επιτυγχάνεται μέσω της κατάργησης περιττών δραστηριοτήτων, της χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης και της υιοθέτησης μεθόδων όπως διαχείρισης συνολικών ροών και μεταβολής εργασιακών ροών (B1.1, Διάγραμμα 2). Η στρατηγική αυτή προτιμάται από επιχειρήσεις που έχουν χαμηλές επιδόσεις.*

*Η δεύτερη περίπτωση (B2, Διάγραμμα 2) αφορά στην αυτοματοποίηση των λειτουργιών. Ουσιαστικά πρόκειται για την πιο κοινή και παραδοσιακή περίπτωση χρήσης τεχνολογιών*

πληροφόρησης, μέσω της υποκατάστασης χειρωνακτικής εργασίας με τεχνολογίες αυτού του τύπου (B2.1, Διάγραμμα 2). Η αυτοματοποίηση συνήθως προκαλείται είτε λόγω της ανεπάρκειας των ενδοεπιχειρησιακών συστημάτων πληροφόρησης είτε εξαιτίας της στρεβλής σύνθεσης αυτοματοποιημένων και χειρωνακτικών διαδικασιών.

Η τρίτη περίπτωση (B3, Διάγραμμα 2) στοχεύει στην αναθεώρηση και αναβάθμιση των υποδομών πληροφόρησης της επιχείρησης, η οποία υλοποιείται πρωταρχικά μέσω της βελτίωσης των τεχνικών υποδομών (B3.1, Διάγραμμα 2). Η στρατηγική αυτή εφαρμόστηκε μέχρι σήμερα, ως επί το πλείστον σε παραδοσιακές βιομηχανικές επιχειρήσεις που εμφάνιζαν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης. Εδώ άμεση προτεραιότητα δεν έχει ο ανασχεδιασμός διαδικασιών, αλλά η δημιουργία και διεύρυνση υποδομών και δυνατοτήτων, πριν προχωρήσει η οποιαδήποτε ανασύνταξη ή ο οιοσδήποτε ανασχεδιασμός λειτουργιών.

Συμπερασματικά, θα πρέπει να γίνουν δύο ειδών διακρίσεις κατά την επιλογή μιας στρατηγικής αναδιοργάνωσης:

Η πρώτη διάκριση απαντά σε ποιο επίπεδο θα υλοποιηθεί η αναδιοργάνωση. Στο στρατηγικό ή το λειτουργικό; Το γεγονός ότι ο ανασχεδιασμός των λειτουργικών διαδικασιών (B1) θεωρήθηκε ότι επέφερε σημαντικές βελτιώσεις στις επιδόσεις και στη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων, όπως και στη μείωση των καθυστερήσεων στον ενδοεταιρικό καταμερισμό εργασίας, βρήκε και βρίσκει ευρεία εφαρμογή με συνέπεια να κατέχει την πρώτη θέση στο σύνολο των στρατηγικών αναδιοργάνωσης. Ταυτόχρονα, όμως, κρίνεται ότι η συχνή επιλογή της οδήγησε το κέντρο βάρους της αναδιοργάνωσης προς τη λειτουργική πλευρά, παρά τη στρατηγική, καθώς επίσης και σε μια κάπως ασθενή σύνδεση ανάμεσα στις δύο αυτές κατηγορίες

στρατηγικών. Υπό αυτή την οπτική γωνία αξιολόγησης, αξιοσημείωτη είναι η άποψη ότι αν και η λειτουργική αποτελεσματικότητα είναι αναγκαία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν είναι σε θέση να υποκαταστήσει την επιχειρηματική στρατηγική. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στρέφονται περισσότερο στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ικανοτήτων και όχι τόσο στον ανασχεδιασμό των παλαιών συστημάτων και διαδικασιών <sup>17</sup>, υπό την έννοια ότι στις πρώτες μπορεί να «οικοδομηθεί» πιο αποτελεσματικά το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δεύτερη διάκριση απαντά στην αντιστοιχία/ αναντιστοιχία ανάμεσα στα μέσα και τους επιδιωκόμενους στόχους της αναδιοργάνωσης. Η προαναφερθείσα δυσαρμονία θεωρείται ως βασική αιτία του φαινομένου της υψηλής αποτυχίας <sup>18</sup> των στρατηγικών αναδιοργάνωσης. Κατ' αυτό τον τρόπο ερμηνεύεται γιατί, για παράδειγμα, σχέδια με αμιγώς στρατηγικούς στόχους κατέληξαν σε μια απλή αναβάθμιση των υποδομών σε συστήματα πληροφόρησης. Επομένως, κρίσιμη παράμετρος ενός σχεδίου αναδιοργάνωσης είναι η κατάλληλη αντιστοίχιση του επιδιωκόμενου σκοπού με το χρησιμοποιούμενο «χαρτοφυλάκιο» μεσών και διαδικασιών.

### 3.4 ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Ενώ μέχρι τώρα η θεωρητική ανάλυση μπορεί να δείχνει, ή να είναι, προσιτή, τα πράγματα σε κάθε περίπτωση αλλάζουν εάν θελήσουμε να δούμε την αναδιοργάνωση στο «πραγματικό» επίπεδο της επιχείρησης. Αυτό δεν αφορά μόνο στον εξωτερικό παρατηρητή αλλά συχνά και στο ίδιο το στέλεχος της επιχείρησης που καλείται να

---

<sup>17</sup> Porter M. E., 1980 *Competitive Advantage: Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

<sup>18</sup> Bradley, 1994/ Hammer, 1990



πρωτοστατήσει σε μια προκείμενη αναδιάρθρωση της εταιρείας του. Αν για παράδειγμα ρωτηθούν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης για ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), συνήθως οι απόψεις τους συμπίπτουν. Αντίθετα, αν κληθούν να απαντήσουν πως θα ήταν ένα καλό πρόγραμμα αναδιοργάνωσης, τότε οι απαντήσεις τους διαφοροποιούνται αρκετά.

Καλύτερη απόδειξη για τα παραπάνω, συνιστούν οι πρόσφατες αποτυχημένες απόπειρες αναδιοργάνωσης επιχειρήσεων που έχουν καταγραφεί διεθνώς. Σε αρκετές μελέτες αναφέρεται ότι πάνω από τις μισές προσπάθειες (μέχρι και το 70%) αναδιάρθρωσης αποτυγχάνουν να παράσχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα <sup>19</sup>. Για να γίνει ο προβληματισμός μας πιο «χειροπιαστός», μπορούμε να αναφερθούμε ενδεικτικά σε μια περίπτωση αναδιοργάνωσης: της *General Electric*. Αυτό το παραδείγμα παρουσιάζεται από τους Orgland και Krogh, και συνιστά κατα κάποιον τρόπο έναν οδηγό για το πώς θα μπορούσε να γίνει ένας μετασχηματισμός σε μια επιχείρηση.

### **3.4.1 Η περίπτωση της *General Electric***

Η διοίκηση της *General Electric* ξεκίνησε θεμελιώδεις αλλαγές στις αρχές της δεκαετίας του 1980 από «την κορυφή προς τη βάση». Όμως, ύστερα από μια οκταετή διαδικασία ανασύνταξης, καθυστερήσεων και απόλυσης χιλιάδων εργαζομένων, η κατάσταση είχε οδηγηθεί σε αδιέξοδο. Σε αρκετά μεσαία και κατώτερα τμήματα της επιχείρησης ο φόρτος εργασίας δεν είχε μειωθεί, καθώς δεν είχαν αλλάξει οι παλιές νοοτροπίες και συμπεριφορές, και οι προϊστάμενοι διοικούσαν με το γνώριμο παλιό τρόπο, ζητώντας από τους υπαλλήλους τον ίδιο αριθμό εκθέσεων και απολογισμών έργου, όπως

---

<sup>19</sup> Orgland and Krogh 1998

και πριν. Ως εκ τούτου, οι υπάλληλοι ήταν αγχωμένοι και απογοητευμένοι. Μια ουσιώδη αλήθεια που προέκυψε ως συμπέρασμα του αποτυχημένου αυτού εγχειρήματος, ήταν ότι οι αλλαγές που υπαγορεύονται από την κορυφή της ιεραρχίας έχουν σαφή περιοριστικά όρια, καθώς η δυναμική τους δεν φθάνει ως τη βάση αλλά εξαντλείται κάπου στη μέση της διοικητικής «πυραμίδας».

Ο τότε Γενικός Διευθύντης της General Electric, Jack Welch, αντιλήφθηκε ότι η εξάλειψη μη αποδοτικών εργασιών από το ενδοεπιχειρησιακό σύστημα θα έπρεπε να έρθει από τα κάτω. Έτσι εισήγαγε το εργαλείο "Workout", το οποίο προωθούσε τη βελτίωση των επιδόσεων από «τα κάτω προς τα πάνω» (bottom up performance improvement). Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε από μια μονάδα της επιχείρησης μια ομάδα 30-100 στελεχών, η οποία για τρεις ημέρες θα έπρεπε να ορίσει τα προβλήματα και να κάνει συγκεκριμένες προτάσεις επίλυσής τους. Επιστρέφοντας στην εργασία τους τα στελέχη αυτά θα έπρεπε να λάβουν άμεσες αποφάσεις για κάθε πρόβλημα, απευθείας μάλιστα μπροστά στον κάθε εργαζόμενο. Το αποτέλεσμα ήταν ιδιαίτερα θετικό, δεδομένου ότι φάνηκε πως αρκετές υφιστάμενες εργασίες ήταν άχρηστες και πολλά προβλήματα μπορούσαν να λυθούν με ελάχιστη προσπάθεια. Η συγκεκριμένη στρατηγική των «φρούτων που κρέμονται χαμηλά» (low hanging fruits) προσέδωσε νέα δυναμική εμπιστοσύνη.

Ακολούθως η General Electric χρησιμοποίησε το εργαλείο "Workout" ως βάση για ανοιχτή συζήτηση με στόχο την επίλυση πιο σύνθετων προβλημάτων που αφορούσαν στον ανασχεδιασμό της επιχειρηματικής διαδικασίας σε οριζόντιο επίπεδο (horizontal process redesign).

Η περίπτωση της General Electric έδειξε ότι για το μετασχηματισμό μιας επιχείρησης απαιτούνται τρεις διακριτές δυνάμεις αλλαγής:

- Σαφείς στρατηγικές κατευθύνσεις από «την κορυφή προς τη βάση» (top - down direction setting).
- Ανασχεδιασμός της επιχειρηματικής διαδικασίας σε οριζόντιο επίπεδο (horizontal process redesign).
- Βελτίωση των επιδόσεων από «τα κάτω προς τα πάνω» (bottom up performance improvement)

### **3.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BPR)**

Η αυξανόμενη τάση της διεθνοποίησης και παγκοσμιοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων καθώς και η εκρηκτική και ραγδαία ανάπτυξη και εξέλιξη της νέας τεχνολογίας δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον για την μετάβαση του κόσμου μας από την οικονομία της βιομηχανικής επανάστασης σ' αυτήν της ψηφιακής εποχής, επηρεάζοντας και μετατρέποντας τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις οργανώνονται και λειτουργούν .

Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου για να επιβιώσουν οφείλουν να αναπροσαρμόζουν τη στρατηγική και τη δομή τους και παράλληλα να επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής που θα τις βοηθήσουν ν' ανταποκριθούν στις συνεχώς αυξανόμενες και απαιτητικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους.

Σαν αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης, νέα οργανωτικά μοντέλα-συστήματα, θεωρίες και διοικητικά εργαλεία ξεπροβάλλουν στην διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική, με σκοπό την αρωγή των επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση των αυξημένων προκλήσεων του περιβάλλοντος.

Η θεωρία του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR- Business Process Re-engineering) επωάστηκε μέσα σ' αυτό ακριβώς το διεθνοποιημένο και αβέβαιο περιβάλλον και ήρθε στην επιφάνεια στις αρχές της δεκαετίας του 1990 από τους *Davenport, Hammer και Champy*. Το BPR μετακινείται από τα μονολιθικά και στατικά οργανωτικά σχέδια-πλαίσια του παρελθόντος σε πιο ευέλικτα και καινοτομικά μοντέλα οργάνωσης, αναπροσαρμόζοντας τον τρόπο που λειτουργεί και δομείται η οικονομική μονάδα. Από τον παραδοσιακό τρόπο της αυστηρής και δομημένης κάθετης ιεραρχικής διάρθρωσης που εστιάζει στον διαχωρισμό της επιχείρησης σε στεγανοποιημένες λειτουργικές μονάδες, όπως πωλήσεις, παραγωγή, εφοδιασμός κ.α. (**functional orientation**) σε αυτόν της οριζόντιας οργάνωσης, εστιάζοντας στις επιχειρησιακές διαδικασίες που διαπερνούν οριζόντια ολόκληρη την επιχείρηση και παρέχουν προστιθέμενη αξία στον πελάτη (**process orientation**).

Το BPR, όπως αναφέρουν οι *Nammer και Champy*, αφορά την σκέψη από την αρχή, (*rethinking-think from scratch*) την επανεξέταση αλλά και τόν ριζικό επανασχεδιασμό των **επιχειρησιακών διαδικασιών** (*business processes*) προκειμένου να επιτευχθεί δραστική βελτίωση της εταιρικής απόδοσης και αποτελεσματικότητας, μέσω της μεγιστοποίησης των δεικτών ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια η εκπόνηση πολλών μελετών κατέδειξε ότι περίπου το 60%<sup>20</sup> των προγραμμάτων επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης απέτυχαν να ολοκληρωθούν ή δεν κατάφεραν να επιτύχουν στο έπακρο τους προσδοκώμενους εταιρικούς στόχους. Για αυτό το λόγο οι παράγοντες επιτυχούς υλοποίησης προγραμμάτων BPR αποτελεί ένα σημαντικότατο χώρο μελέτης και ανάλυσης.

Ένα πρόγραμμα αναδιοργάνωσης επιτυγχάνεται, στην ουσία από την στιγμή που η επιχείρηση αντιληφθεί τι είναι αυτό που ζητεί ο πελάτης της. Θα πρέπει η επιχείρηση να αναδιαρθρώσει και να ανασχεδιάσει τις λειτουργίες της και τις διαδικασίες της, τη μορφή της διοίκησης και διαχείρισης που εφαρμόζει, τις οργανωτικές δομές της, την νοοτροπία του ανθρώπινου δυναμικού της και τα πληροφοριακά συστήματά της, ώστε να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις δυνατότητες που της παρέχονται, διαμορφώνοντας μια ολοκληρωμένη, ενοποιημένη και υλοποιήσιμη στρατηγική. Το θέμα είναι πώς; Πώς μπορεί μία επιχείρηση που λειτουργεί επί σειρά ετών χωρίς την ανάλογη φιλοσοφία και στρατηγική, να ενσωματώσει νέα συμπεριφορά και κουλτούρα έτσι απλά, με έργα που περιγράφονται ως Business Process Reengineering (BPR).

Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε και να αναλύσουμε, σε συνοπτική μορφή λόγω του περιορισμένου χώρου, τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχούς υλοποίησης προγραμμάτων BPR στα πλαίσια των επιχειρηματικών μονάδων .

### **1. Δεσμευση - Ενεργή συμμετοχή και υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης (Top management commitment and support).**

---

<sup>20</sup> Champy 1995

Θεωρείται ουτοπική και άστοχη οποιαδήποτε προσπάθεια υλοποίησης προγραμμάτων BPR αν δεν έχει επιτευχθεί, εκ των προτέρων, η ενεργός συμμετοχή και υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται παρακίνηση, ενδυνάμωση και παρότρυνση από την ανώτατη διοίκηση για να εφαρμόσουν έργα αναδιοργάνωσης, τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας και επίδρασης των οργανωτικών δομών και διαδικασιών.

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα και να καθοδηγεί τους εργαζομένους της, και γι αυτό οφείλει να συμμετέχει ενεργά και ορατά στις κύριες διαδικασίες και στάδια εφαρμογής του BPR, να επανεξετάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα το καθεστώς υλοποίησης του έργου, να επικοινωνεί, σε συναντήσεις που θα πραγματοποιεί με τους εργαζομένους, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του προγράμματος και να ενδυναμώνει τους λόγους και τις αιτίες για τις οποίες εφαρμόζεται το συγκεκριμένο έργο.

## **2. Καθορισμός απλών ξεκάθαρων και μετρήσιμων στόχων και ευθυγράμμιση τους με την εταιρική στρατηγική.**

Η ξεκάθαρη στοχοθεσία βοηθάει στον αποτελεσματικό σχεδιασμό έργων BPR και στη σωστή εκτίμηση των αποτελεσμάτων του γι αυτό στο αρχικό στάδιο προγραμματισμού του έργου πρέπει να υπάρξει σύνδεση και ευθυγράμμιση των στόχων του BPR με τους κύριους σκοπούς της επιχείρησης αλλά και με την γενικότερη στρατηγική κατεύθυνση της. Επιπλέον, αποτελεί προϋπόθεση επιτυχούς υιοθέτησης του BPR η δημιουργία εταιρικού οράματος (vision) και αποστολής (mission) αναδιοργάνωσης, η οποία να αποτυπώνει και να περιγράφει όσο πιο ξεκάθαρα και συγκεκριμένα γίνεται τους στόχους προς επίτευξη και να προβάλλει ως μονόδρομο

την αναγκαιότητα της αναδιοργάνωσης και της αλλαγής στα πλαίσια της οργάνωσης. Οι στόχοι πρέπει να χαρακτηρίζονται από δύο στοιχεία, αυτά της **απλότητας** και της **μετρησιμότητας**. Απλοί για να μπορούν να είναι κατανοητοί από το προσωπικό της επιχείρησης, ακόμη και απ' αυτούς που δεν έχουν ειδικές γνώσεις, και μετρήσιμοι για να μπορούμε να αξιολογήσουμε και να μετρήσουμε ανά τακτά χρονικά διαστήματα τον βαθμό επιτυχίας που είχε η εφαρμογή του έργου αναδιοργάνωσης στην επιχείρηση.

### **3. Ύπαρξη ένθερμου υποστηρικτή .**

Τα προγράμματα BPR λόγω των ριζικών αλλαγών που επιφέρουν στην στρατηγική, τις δομές και τις διαδικασίες της οργάνωσης αντιμετωπίζονται με καχυποψία και φόβο από το προσωπικό δημιουργώντας ένα αίσθημα άρνησης και αντίστασης σε οποιαδήποτε επερχόμενη αλλαγή. Γι αυτό το λόγο κατά την διάρκεια υλοποίησης τέτοιων προγραμμάτων είναι απαραίτητη η ύπαρξη και συμμετοχή ενός ατόμου, είτε στελέχους της επιχείρησης είτε εξωτερικού συμβούλου με αναγνωρισμένο κύρος και εμπειρία, που να διαθέτει εξουσία μέσα στην εταιρική ιεραρχία αλλά και να απολαμβάνει τον σεβασμό και την αναγνώριση των εργαζομένων για να διαδραματίσει τον ρόλο του ενδιάμεσου επικοινωνιακού δίαυλου μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού με σκοπό την διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας που να ευνοεί την διαδικασία της επιχειρησιακής αλλαγής. Επιπλέον, το εν λόγω άτομο, θα είναι αρμόδιο να μεταφέρει και να επικοινωνεί τους στόχους της Διοίκησης σε όλα τα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας, έτσι ώστε, να επιτύχει την αποδοχή των εργαζομένων αναφορικά με τις επιταγές της Διοίκησης και τον μετριασμό των αντιδράσεων και αντιρρήσεων που ενδέχεται να υπάρξουν.

#### **4. Επιλογή και συγκρότηση ομάδας σχεδιασμού, ανάπτυξης και υλοποίησης.**

Ο αριθμός της ομάδας σχεδιασμού-υλοποίησης πρέπει να είναι μικρός, περίπου 15 άτομα, ώστε να είναι ευέλικτη και εύκολα διαχειρίσιμη και τα μέλη της να διαθέτουν πρακτική εμπειρία, τεχνογνωσία, εξειδικευμένες ικανότητες και ηγετικές δυνατότητες. Η ομάδα θα πρέπει να συγκροτείται από εργαζόμενους των διαφόρων τμημάτων (διατμηματικές ομάδες υλοποίησης) της επιχείρησης που κατέχουν πλούσια πρακτική εμπειρία, από εξωτερικούς συμβούλους, για την συνεισφορά της εξειδικευμένης γνώσης που έχουν αποκομίσει από παρόμοια έργα σ' άλλες επιχειρήσεις αλλά και από την παρουσία των πελατών της επιχείρησης, με σκοπό την συλλογή και επεξεργασία πολύτιμων πληροφοριών εκ μέρους τους, αφού ένα έργο αναδιοργάνωσης υλοποιείται κατά κύριο λόγο για την εύρεση και σχεδιασμό νέων διαδικασιών που ως στόχο έχουν την κάλυψη και ικανοποίηση στο βέλτιστο βαθμό των αυξανόμενων πελατειακών αναγκών.

#### **5. Συμμετοχικό και οριζόντιο στυλ διοίκησης (Personal Coaching) εστιασμένο στις διαδικασίες.**

Η επιτυχία του BPR προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή όλων των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης με σκοπό την συλλογή των κατάλληλων στοιχείων. Οι μητρικές και οι επίπεδες (matrix-flat organizations) μορφές οργανώσεων, χωρίς την ύπαρξη κάθετων αυστηρών ιεραρχικών δομών, αποτελούν τον βέλτιστο χώρο όπου οι διατμηματικές ομάδες υλοποίησης, με την ευελιξία και αυτονομία που τις χαρακτηρίζει, μπορούν να διατυπώσουν ελεύθερα την γνώμη τους (brainstorming), χωρίς να τίθενται φραγμοί και περιορισμοί στη



δημιουργικότητα και στην σκέψη τους. Όμως, για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια των διατμηματικών ομάδων υλοποίησης (cross-functional teams) θα πρέπει να προβλεφθεί και ο ανασχεδιασμός των εταιρικών πολιτικών παρακίνησης μέσω νέων συστημάτων ανταμοιβής-αποζημίωσης και μονοπατιών καριέρας (career path) του προσωπικού, όπως συστήματα διανομής εταιρικών κερδών/δικαιώματα προαίρεσης μετοχών κ.α., αλλά και η περιγραφή νέων θέσεων εργασίας (new job description), οι οποίες θα πρέπει να βρίσκονται σε αντιστοιχία και εναρμόνιση με το πλαίσιο των δομικών αλλαγών του νέου οργανογράμματος της επιχείρησης.

#### **6. Προσδιορισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών προς ανασχεδιασμό.**

Ο προσδιορισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών προς ανασχεδιασμό προϋποθέτει από την ομάδα σχεδιασμού *πρώτον*, την διεξαγωγή μελέτης συγκρισιμότητας άλλων παρόμοιων επιχειρήσεων που υλοποίησαν προγράμματα αναδιοργάνωσης. Η ομάδα, στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης, πραγματοποιεί επισκέψεις (on site visit) στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις και με την χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων επιτυγχάνει την συλλογή πληροφοριών σχετικών με το πρόβλημα υλοποίησης που παρουσιάστηκαν στις συγκεκριμένες μονάδες. Για την περαιτέρω συλλογή στοιχείων μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεχνικές και μέσα όπως: τηλεφωνικές συνεντεύξεις, χρήση του διαδικτύου, δημοσιευμένες μελέτες, ανάγνωση εφημερίδων και συναφών περιοδικών.

*Δεύτερον*, την διεξαγωγή συνεντεύξεων, με χρήση ερωτηματολογίων, για την συλλογή στοιχείων από τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι λόγω , της καθημερινής πρακτικής,

ενασχόλησης και άμεσης επικοινωνίας με τους πελάτες , είναι σε θέση να παράσχουν σημαντικότερη πληροφόρηση στην ομάδα υλοποίησης σχετικά με το προβλήματα που παρουσιάζονται στον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών, τα παράπονα που εκφράζουν οι πελάτες τους αλλά και τρόπους βελτίωσης της επιχειρησιακής λειτουργίας και εξάλειψης των επιχειρησιακών μπλοκαρισμάτων (bottlenecks).

*Τρίτον*, την διεξαγωγή συνεντεύξεων με τους ίδιους τους πελάτες της επιχείρησης, από τους οποίους θα μάθουμε τι πραγματικά έχει αληθινή αξία για αυτούς.

## **7. Έλεγχος και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.**

Ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα πρέπει να πραγματοποιείται έλεγχος του χρονοδιαγράμματος των σταδίων υλοποίησης του έργου ανασχεδιασμού ώστε να διορθωθούν τυχόν αποκλίσεις και με την ολοκλήρωση του έργου BPR θα πραγματοποιηθεί γενική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί στην αρχή, τα αποτελέσματα θα κοινοποιούνται στο σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης με σκοπό την ενημέρωσή τους, την αύξηση του ποσοστού αφοσίωσής τους στο νέο τρόπο οργανωτικής λειτουργίας και την απόδειξη της ενεργούς συμμετοχής και της σημαντικής βαρύτητας που αποδίδει η ανώτατη διοίκηση στην επιτυχή έκβαση του συγκεκριμένου έργου.

## **8. Πιλοτικό πρόγραμμα εφαρμογής.**

Η υλοποίηση του έργου αναδιοργάνωσης σε μικρότερη κλίμακα εφαρμογής συνιστά ένα δόκιμο τρόπο για να ελέγξει η επιχείρηση αν έχει τους κατάλληλους πόρους (οικονομικούς-ανθρώπινους-τεχνολογικούς) για να υποστηρίξει μεγαλύτερης κλίμακας έργο αλλά και να λάβει την απαραίτητη τεχνογνωσία και

εμπειρία από τα προβλήματα που θα παρουσιαστούν, ώστε να μην τα επαναλάβει στο μέλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ

### ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

#### 4.1 ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Με τον όρο αυτό εννοούμε τη συστηματική προσπάθεια αναδιοργάνωσης των τραπεζικών ιδρυμάτων, είτε με δικές τους δυνάμεις είτε με την συνεργασία συμβούλων. Ο όρος δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, αλλά περισσότερο στη φιλοσοφία και τη μεθοδολογία αυτών των αλλαγών.

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση:

- γίνονται παρεμβάσεις κυρίως σε συγκεκριμένους και κρίσιμους τομείς λειτουργίας μίας Τράπεζας,
- μελετώνται παράλληλα τα δεδομένα διαμόρφωσης της αγοράς προς το 2006, στρατηγικοί παράγοντες όπως το Πρόγραμμα Σύγκλισης, η ΟΝΕ, η πορεία των ελλειμμάτων του Δημοσίου, οι υποχρεώσεις του χρηματοπιστωτικού συστήματος από την καθιέρωση του Ευρώ κ.α, έτσι ώστε στην πορεία να στοχοθετηθούν ευρύτερες αναδιαρθρώσεις.

**Στις άμεσες παρεμβάσεις ανασχεδιασμού περιλαμβάνονται:**

- ο *Ο προσανατολισμός σε κερδοφόρες εργασίες και προνομιακές αγορές, λ.χ δημιουργία προϊόντων και διάταξη δυνάμεων στην καταναλωτική πίστη, το*

private banking κλπ ή το άνοιγμα νέων καταστημάτων σε αναπτυσσόμενες αστικές/ημιαστικές περιοχές

- ο ***Η ενίσχυση των υπηρεσιών διαμεσολάβησης*** λ.χ κίνηση κεφαλαίων στο εσωτερικό και σε διεθνές επίπεδο, αγοραπωλησία και εκκαθάριση τίτλων του δημοσίου, μαζικές εισπράξεις και πληρωμές για λογαριασμό επιχειρήσεων, οργανισμών και του ίδιου του Δημοσίου.
- ο ***Η δημιουργία μηχανισμών μόνιμης παρακολούθησης της αποδοτικότητας των μονάδων***, των στόχων εργασιών και κερδών, κοστολόγησης σε επίπεδο προϊόντων, μονάδων και συναλλαγών, διαρκούς μελέτης της τιμολογιακής πολιτικής και των προμηθειών.
- ο ***Η τυποποίηση-απλοποίηση των συναλλακτικών εργασιών και διαδικασιών***, η προσπάθεια αυτή αφορά τα σημεία επαφής με τον πελάτη, τα χρησιμοποιούμενα έντυπα, τα μηχανογραφικά συστήματα, τις συμβάσεις και τις οδηγίες.
- ο ***Η προσαρμογή σε πύο ευέλικτα οργανωτικά οχήματα***, υιοθετώντας "παράλληλες" πρακτικές διοίκησης.
- ο ***Η ενίσχυση της τάσης απλοποίησης των χρεογράφων***, αυτή η τομή δημιουργεί επενδυτικά προϊόντα στους τίτλους, βασισμένα κυρίως σε σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα.

Οι Τράπεζες έχουν υιοθετήσει τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών ως μέθοδο βελτίωσης της απόδοσης, σ' ένα

περιβάλλον όπου η αποτελεσματικότητα έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο παράγοντα.

Σύμφωνα με μελέτη της Ernst & Young στις ΗΠΑ (Managing the virtual bank, 1995)<sup>21</sup> πάνω από 90% των δαπανών αφορούν βελτιώσεις εργασιών ή νέες τραπεζικές εργασίες και σχεδόν το 50% εξ' αυτών αφορά έργα επιχειρησιακού ανασχεδιασμού. Συγκεκριμένα, το 27% αφορά μερικό ανασχεδιασμό υπάρχουσών διαδικασιών και 20% αφορά ολοκληρωτικό ανασχεδιασμό τραπεζικών εργασιών.

Παρα τη συχνή αποτυχία του ανασχεδιασμού, αλλά και τους κινδύνους που δημιουργούν για τη μακροχρόνια δυναμική της επιχείρησης τυχόν ακραίες εφαρμογές του (ιδίως εαν αυτές στηρίζονται σε αποσπασματικές λογικές άμεσης ελαχιστοποίησης κόστους), οι Τράπεζες δεν φαίνεται να εγκαταλείπουν τις προσπάθειες. Ο λόγος είναι ότι σε περίπτωση επιτυχίας, τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα θεαματικά και η απόδοση της επένδυσης είναι πολλαπλάσια του κόστους της.

#### **4.2 ΤΡΑΠΕΖΟΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (BANCASSURANCE)**

Η τάση σύζευξης τραπεζικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στον προσανατολισμό των τραπεζών. Η ανάπτυξη πολύπλοκων και μικτών μορφών προϊόντων, όπως αποταμιευτικά προϊόντα με ασφαλιστικές καλύψεις ή επενδυτικά προϊόντα με συνταξιοδοτικά προγράμματα, υπήρξε προϊόν του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Ήδη οι περισσότεροι διεθνείς χρηματοοικονομικοί όμιλοι, που κυριαρχούνται από μεγάλες τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες, υιοθετούν “στρατηγικές ομίλων” και δυναμικής επέκτασης σε διαφορετικές αγορές.

---

<sup>21</sup> Ernst & Young LLP, 1995

Στις αναπτυγμένες κεφαλαιαγορές της Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης αναπτύσσεται ταχύτατα η **τάση αλληλοδιείσδυσης μεταξύ των τραπεζικών και ασφαλιστικών δικτύων καταστημάτων και πωλήσεων, προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακος με:**

- Συνεκμετάλλευση των ήδη υπαρχόντων σημείων πωλήσεων .
- Δημιουργία κοινών πελατολογίων.
- Πώληση ολοκληρωμένων πακέτων τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων.
- Πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνέπεια αυτού του φαινομένου είναι ότι ένα στα τέσσερα ασφαλιστικά συμβόλαια (25%) πωλείται διεθνώς μέσω τράπεζας (στοιχεία του 1995)<sup>22</sup>.

Σήμερα δεν υπάρχουν περιορισμοί, επομένως οι τράπεζες που διαθέτουν ευρύ δίκτυο και ειδικεύονται στις λιανικές τραπεζικές εργασίες (retail banking), έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα στην πώληση ασφαλιστικών προϊόντων των συνδεδεμένων μ'αυτές εταιριών. Αντίστοιχα ασφαλιστικές εταιρίες μπορούν ν' απασχολήσουν συμπληρωματικά το δικό τους δίκτυο με τραπεζικά προϊόντα.

Οι μορφές συνεκμετάλλευσης δικτύων και προϊόντων είναι:

- Πώληση ασφαλιστικών προϊόντων, όπως ασφαλιστήρια συμβόλαια ζωής, πυρός κλπ μέσω των καταστημάτων των τραπεζών.
- Πώληση ορισμένων τραπεζικών προϊόντων, όπως Αμοιβαία Κεφάλαια, πιστωτικές κάρτες, καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια κλπ., μέσω των καταστημάτων, πρακτορείων και

---

<sup>22</sup> Ernst & Young LLP, 1995

ασφαλιστών που ανήκουν στα δίκτυα πωλήσεων των ασφαλιστικών εταιριών.

- Δημιουργία μικτών προϊόντων, όπως Αμοιβαία κεφάλαια και ασφαλιστικά προγράμματα, που εντάσσονται σε ειδικά επενδυτικά προγράμματα επιλογής των πελατών (unit linked).

Συνήθως η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής συνοδεύεται από την παρουσία εξειδικευμένων στελεχών, που λειτουργούν ως ασφαλιστικοί σύμβουλοι μέσα στα τραπεζικά καταστήματα, από αλληλοεκπαίδευση των δικτύων στα προϊόντα και από την παροχή οικονομικών κινήτρων με τη μορφή των προμηθειών επί των πωλήσεων.

#### **4.3 ΝΕΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ MARKETING**

- **Μορφές “πωλήσεων” τραπεζικών λογαριασμών με bonus.**

Στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού έκαναν την εμφάνισή τους μορφές πωλήσεων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που στο παρελθόν αφορούσαν άλλα καταναλωτικά αγαθά, (πχ καλλυντικά, μερίδια διακοπών-timesharing κλπ), όπου οι πωλητές είναι οι ίδιοι οι πελάτες της τράπεζας.

Αυτή η μορφή πώλησης δίνει στους πελάτες που “συνιστούν” στην τράπεζα νέους πελάτες ειδικά δώρα, συμμετοχή σε κληρώσεις, ταξίδια αναψυχής κλπ

- **Πωλήσεις σε χώρους συγκέντρωσης των καταναλωτών.**

Περίπτερα σε supermarkets, πολυκαταστήματα, χώρους εκθέσεων, συνεδριακά κέντρα κλπ, όπου παράλληλα με την προβολή των προϊόντων του retail banking της κάθε τράπεζας γίνεται και πώλησή τους



πχ. εγγραφή για πιστωτικές κάρτες, άνοιγμα λογαριασμών και ταυτόχρονη χορήγηση μπλόκ επιταγών κ.α.

- **Ειδικά προγράμματα προώθησης των προϊόντων των τραπεζών στο σπίτι του πελάτη του τύπου “πόρτα-πόρτα”.**

Η ενημέρωση των υποψήφιων πελατών γίνεται είτε από επιλεγμένους και ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους της τράπεζας, είτε από εξωτερικούς συνεργάτες.

- **Κίνητρα πωλήσεων σε πιστωτικές κάρτες**

Τα εφαρμόζουν όλες σχεδόν οι τράπεζες και οι φορείς τους που δραστηριοποιούνται στον τομέα των πιστωτικών καρτών. Τα κίνητρα αφορούν δώρα για τα νέα μέλη, συμμετοχή σε κληρώσεις δώρων ανάλογα με τον τζίρο της κάρτας κλπ.

**Οι παραπάνω μορφές πωλήσεων δίνουν νέα διάσταση στο θέμα της απασχόλησης στον τομέα του marketing. Οι τράπεζες απασχολούν προς το παρόν μικρό αριθμό υπαλλήλων σε νέες θέσεις εργασίας και δημιουργούν ένα ευρύ κύκλο εξαρτημένης εργασίας με τη μορφή της ανάθεσης εργολαβίας (“φασόν”), στο νευραλγικό τομέα της προβολής των τραπεζικών υπηρεσιών.**

#### **4.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Οι οργανωτικές δομές των πιστωτικών ιδρυμάτων υφίστανται τα τελευταία χρόνια συνεχείς αλλαγές. Έχει ωριμάσει η ιδέα ότι οι

**αλλαγές στις οργανωτικές δομές των τραπεζών πρέπει να είναι πλέον μία διαρκής διαδικασία γιατί :**

- Το δίκτυο των καταστημάτων είναι υποχρεωμένο να λειτουργεί κάτω από την αρχή της αποδοτικότητας.
- Κάθε μονάδα είναι κέντρο κόστους/κέρδους για την επιχείρηση και τα τραπεζικά καταστήματα υπόκεινται σε μία συνεχή ανάγκη επιβεβαίωσης τόσο της ύπαρξης, όσο και της μορφής λειτουργίας τους.
- Οι Διοικητικές υπηρεσίες και οι επιτελικές μονάδες αναγκάζονται να παρακολουθούν την εξέλιξη των προϊόντων, των συμμαχιών και των συνεργασιών της τράπεζας με άλλες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις ή με τις θυγατρικές εταιρίες των ομίλων και διατάσσονται σύμφωνα με τα εκάστοτε σχέδια των Διοικήσεων.
- Επικρατεί το επιχείρημα “της ανταπόκρισης - προσαρμογής στις ανάγκες της αγοράς και της πελατείας” .

**Η επιβίωση των τραπεζών κάτω από το σκληρό ανταγωνισμό που αναπτύσσεται, εξαρτάται και από τη δυνατότητα ευέλικτης οργανωτικής τους προσαρμογής στις εκάστοτε νέες συνθήκες. Άλλωστε η οργανωτική δομή είναι εργαλείο και όχι αυτοσκοπός της επιχειρηματικής δραστηριότητας.**

**Οι σύγχρονες εφαρμογές οργανωτικής αναδιάταξης - “αποκέντρωσης” στον τραπεζικό χώρο προσανατολίζονται σε :**

- **Αύξηση των υπευθυνοτήτων και ευχερειών (ορίων έγκρισης), σε επίπεδο κύρια των πρωτοβάθμιων μονάδων και των καταστημάτων.**
- **Αξιοποίηση συστημάτων παρακολούθησης και αποτίμησης της αποτελεσματικότητας, για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.**

- **Αντικατάσταση των πολλαπλών εγκρίσεων, από δημιουργία θεσμοθετημένων κανόνων** (δανειοδοτήσεων, προμηθειών, τιμολογιακής πολιτικής, περιθωρίων επιτοκίων) που είναι οδηγός και πλαίσιο για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.
- **Σύσταση οργάνων λήψης αποφάσεων** σε επίπεδο είτε των μονάδων, είτε της τράπεζας για θέματα αυξημένης βαρύτητας (συλλογική υπευθυνότητα), παράλληλα με την ατομική λήψη αποφάσεων.
- **Δημιουργία μηχανισμών για προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους** (Internal Auditing), από τους πιθανούς κινδύνους των αυξημένων ευχερειών και υπευθυνοτήτων.
- **Δυνατότητα άμεσης πρόσβασης των μονάδων σε όλες τις πληροφορίες** που τους αφορούν, μέσω πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε να στηρίζονται αποτελεσματικά οι μονάδες και οι εργασίες τους και να είναι τεχνικά δυνατή η καθορισμένη “αυτονομία” τους. Συχνά η κατοχή της πληροφορίας μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, καθορίζει και τις “νησίδες εξουσίας” μέσα σε μία τράπεζα.
- **Πιό πολύπλοκες ροές επικοινωνίας και σχέσεων** από αυτές της “παραδοσιακής ιεραρχικής δομής”. Ευέλικτα σχήματα όπου η αναφορά και οι εγκρίσεις γίνονται από ένα μόνο σημείο (“εκεί που βρίσκεται ο κάθε φορά εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη δουλειά, ανεξάρτητα από τον τραπεζικό του βαθμό” και όχι από τον ιεραρχικά υπεύθυνο της μονάδας, που παραδοσιακά ήταν αρμόδιος “εφ’όλης της ύλης”).
- **Λειτουργία ομάδων εργασίας (project) με ευέλικτη δομή,** παράλληλα με το παραδοσιακό σχήμα υπηρεσία, τμήμα κλπ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ(e-BPR)**

#### **5.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Ο επιχειρησιακός επανασχεδιασμός για χάρη κι εξαιτίας του ηλεκτρονικού εμπορίου (electronic BPR) σκοπό έχει το μετασχηματισμό της εταιρείας από μία μορφή που στηρίζεται στις παραδοσιακές λειτουργίες σε μία νέα μορφή, όπου όλες αυτές οι λειτουργίες προσαρμόζονται στο ηλεκτρονικό τρόπο επιχειρείν.

Στόχοι του επιχειρησιακού επανασχεδιασμού με βάση το ηλεκτρονικό εμπόριο (electronic BPR) είναι οι εξής:

- δημιουργία ενός ηλεκτρονικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος ειδικά προσαρμοσμένου στις ανάγκες της εταιρείας.
- προσδιορισμός της κατάλληλης για την επιχείρηση τεχνολογίας, ώστε να περιοριστούν οι μακροπρόθεσμες δαπάνες σε ηλεκτρονικό εξοπλισμό.
- δημιουργία ενός κατάλληλα διαμορφωμένου πλαισίου, όπου η νέα τεχνολογία θα διευκολύνει και ταυτόχρονα θα προωθεί τις επιχειρηματικές λειτουργίες.
- διενέργεια όλων εκείνων των αλλαγών που απαιτούνται για την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του ηλεκτρονικού επιχειρησιακού επανασχεδιασμού είναι οι ακόλουθοι:

- ορθή ανάλυση και αξιολόγηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (αγορά, συνεργάτες κτλ.)

- ορθή ανάλυση και αξιολόγηση των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (διοίκηση, υπάλληλοι, αντιπρόσωποι κτλ.).
- γνώση και κατανόηση των δραστηριοτήτων και των δυνατοτήτων της εταιρείας έτσι όπως μετασχηματίζονται με τη χρήση της νέας τεχνολογίας.
- είδος και ποσότητα της εγκαθιστάμενης τεχνολογίας στην επιχείρηση σε σχέση με τις ανάγκες και τους σκοπούς της.
- ποιότητα, αξιοπιστία και σημαντικότητα της πληροφορίας που μεταφέρεται μέσω των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τις ανάγκες και τους σκοπούς της εταιρείας.
- εμπλοκή της μεταδιδόμενης πληροφορίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς την ανωτέρω κατεύθυνση είναι οι νέες τεχνολογίες Πληροφορικής και επικοινωνιών, όπως είναι οι βάσεις δεδομένων online, η ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών, η ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων (electronic document management, EDM), η διάκριση των πληροφοριακών συστημάτων κατά βαθμίδα στελεχών (executive information systems, EIS), η τηλεδιάσκεψη, η αυτοματοποίηση της ροής εργασίας, κτλ.

Ο ηλεκτρονικός επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών λειτουργιών βελτιώνει τη συλλογή πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον και αλλάζει τόσο τη φύση όσο και το περιεχόμενο των σχέσεων της εταιρείας με τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Συνοπτικά αναφέρεται ότι σε μία διαδικασία ηλεκτρονικού επανασχεδιασμού αρχικά γίνεται ανάλυση του παραδοσιακού τρόπου εκτέλεσης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Σχηματοποιείται η ροή της πληροφορίας για κάθε διαδικασία, προσδιορίζονται οι διαδικασίες

επεξεργασίας δεδομένων, ο χρόνος και το κόστος καθεμίας και, τέλος, αναπτύσσεται ένα μοντέλο για καθεμία στο νέο ηλεκτρονικό περιβάλλον. Στόχος του ηλεκτρονικού επανασχεδιασμού είναι η εξάλειψη των μη αποδοτικών ή/και περιττών δραστηριοτήτων, ο εκσυγχρονισμός και η αυτοματοποίηση των υπόλοιπων και η υιοθέτηση εκείνων των τεχνολογιών θα καταστήσουν δυνατό και αποδοτικό το συγκεκριμένο μετασχηματισμό.

Αναλυτικά, η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου γίνεται σε τρεις φάσεις:

- Αρχικά η επιχείρηση αντικαθιστά όλες τις παραδοσιακές λειτουργίες με ηλεκτρονικές.
- Κατόπιν επανασχεδιάζει και απλοποιεί τόσο τη ροή της πληροφόρησης στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της, όσο και τη λειτουργία της.
- Τέλος, αξιοποιεί το νέο πληροφοριακό σύστημα με καινοτόμους και δυναμικούς τρόπους.

## **5.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ e-BPR**

Η διαδικασία ηλεκτρονικού επανασχεδιασμού αρχικά προϋποθέτει ανάλυση των επιχειρηματικών λειτουργιών της επιχείρησης. Στόχος αυτής της ανάλυσης είναι η καταγραφή όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προς όποια κατεύθυνση κι αν γίνονται. Ακολουθεί η μελέτη αυτών, η μέτρηση του χρόνου κάθε δραστηριότητας και ο υπολογισμός του κόστους της. Στη συνέχεια με κριτήριο την άριστη λειτουργία δημιουργείται ένα μοντέλο για κάθε διαδικασία σε ηλεκτρονικό περιβάλλον. Τα επιμέρους μοντέλα συνθέτουν το γενικό μοντέλο λειτουργίας της επιχείρησης σε ηλεκτρονικό περιβάλλον. Με

βάση το γενικό μοντέλο της εταιρείας, όλες οι διαδικασίες αναθεωρούνται με κριτήριο την άριστη λειτουργία.

Το κριτήριο της άριστης λειτουργίας, που ισχύει κατά την κατάρτιση τόσο των επιμέρους στοιχείων όσο και του γενικού μοντέλου, σημαίνει ότι κατά τη διαδικασία ηλεκτρονικού επιχειρησιακού επανασχεδιασμού επιδιώκονται:

- η κατάργηση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που δεν είναι αποδοτικές ή είναι περιττές ή αλληλεπικαλύπτονται (η αλληλοεπικάλυψη εμφανίζεται κυρίως με την κατάρτιση του γενικού μοντέλου λειτουργίας).
- ο εντοπισμός των αδυναμιών (κενών) και η κάλυψη τους από τη νέα τεχνολογία ή το σχεδιασμό νέων δραστηριοτήτων.
- η αναγνώριση εκείνων των δραστηριοτήτων που μπορούν να ενοποιηθούν ή να αυτοματοποιηθούν.

Η ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου για τον ηλεκτρονικό επανασχεδιασμό ακολουθεί τα επίπεδα που περιγράφονται στη συνέχεια.

## **1ο ΕΠΙΠΕΔΟ: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ** **ΑΥΤΟΝΟΜΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Αρχικά η επιχείρηση θεωρείται αποκομμένη τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της, ώστε να καθοριστούν οι κύριες αυτόνομες λειτουργίες της, οι οποίες δε συμπίπτουν κατ' ανάγκη με το οργανόγραμμά της. Το εργαλείο που χρησιμοποιείται στον επανασχεδιασμό είναι αυτό του χάρτη ροής εργασιών και όχι εκείνο των θέσεων εργασίας. Πρόκειται για τουλάχιστον πεντε λειτουργίες (διοίκηση, διαχείριση, διάθεση, παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη), οι οποίες αναλογα με την επιχείρηση και την έκτασή τους μπορούν να αναλυθούν περαιτέρω, όχι όμως πλέον των δέκα. Έτσι, για παράδειγμα η λειτουργία της διάθεσης μπορεί να

αναλυθεί σε πωλήσεων και δημόσιων σχέσεων, η λειτουργία της διοίκησης σε χρηματοοικονομική και ανθρώπινων πόρων, η λειτουργία της διαχείρισης σε διανομή και φύλαξη-συντήρηση, κτλ. Ο καθορισμός των βασικών αυτόνομων λειτουργιών της επιχείρησης επιτυγχάνεται με το σαφή και πλήρη καθορισμό των κατευθύνσεων της ροής της πληροφόρησης προς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Ταυτόχρονα, με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζονται και τα όρια των εν λόγω λειτουργιών.

### **ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Σε αυτό το στάδιο δε λαμβάνεται καθόλου υπόψη το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, ώστε να καθοριστούν οι κύριες εξωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης (ακολουθείται η αναλυτική μέθοδος). Κάθε λειτουργία είναι ένα σύνολο διαδικασιών με κοινά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η είσπραξη μετρητών και αυτή επιταγών μέσω τραπεζών, αν και διαφορετικές διαδικασίες, ανήκουν στην ίδια λειτουργία, αυτή των εισπράξεων.

Έτσι, και στη συγκεκριμένη περίπτωση πρόκειται για περιορισμένο αριθμό λειτουργιών (παραγγελιοδοσία, παραγγελιοληψία, εισπράξεις, πληρωμές, εξωτερική διανομή, έκδοση εγγράφων αξιών, ανταλλαγή πληροφοριών κτλ.). Ο καθορισμός των βασικών εξωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης επιτυγχάνεται με το σαφή και πλήρη καθορισμό της ροής της πληροφόρησης προς τους εξωτερικούς συνεργάτες επιχείρησης. Ταυτόχρονα, με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζονται και τα όρια αυτών των λειτουργιών.

### **ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Στο τρίτο στάδιο δε λαμβάνεται καθόλου υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να καθοριστούν οι κύριες εσωτερικές



λειτουργίες της (ακολουθείται η αναλυτική μέθοδος). Οι λειτουργίες αυτές αφορούν τις σχέσεις επιχείρησης-υπαλλήλων στο πλαίσιο τόσο της επιχειρηματικής δραστηριότητας (ο υπάλληλος ως μέρος της εταιρείας) όσο του εσωτερικού πελάτη (ο υπάλληλος ως ανεξάρτητος παράγοντας στο εσωτερικό περιβάλλον). Και σε αυτή την περίπτωση ο αριθμός των λειτουργιών είναι περιορισμένος (μισθοδοσία, εσωτερική διανομή, εσωτερικές πωλήσεις, κτλ.). Ο καθορισμός των βασικών εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης επιτυγχάνεται με το σαφή και πλήρη καθορισμό τόσο της ροής της πληροφόρησης όσο και της ποιότητας αυτής προς το εσωτερικό της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζονται και τα όρια αυτών των λειτουργιών.

## **2ο ΕΠΙΠΕΔΟ: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Πρόκειται για το επίπεδο ανάλυσης των βασικών λειτουργιών (αυτόνομες, εξωτερικές, εσωτερικές), που καθορίστηκαν ανωτέρω, στις επιμέρους διαδικασίες που τις συνθέτουν. Έτσι, το συγκεκριμένο επίπεδο μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω σε τρία στάδια, όσες και οι προαναφερθείσες λειτουργίες. Η ανάλυση αυτού του επιπέδου προχωρά σε τόση έκταση και βάθος όση και αυτή της δομής και οργάνωσης της επιχείρησης.

Πρόκειται για το κύριο επίπεδο ανάλυσης, όπου η ομάδα επανασχεδιασμού συγκεντρώνει και ταξινομεί λεπτομερείς πληροφορίες κατά λειτουργία και διαδικασία, δημιουργώντας τους αντίστοιχους χάρτες ροής εργασιών.

Για την ολοκληρωμένη εκπόνηση αυτού του έργου απαιτείται η συμβολή των εξωτερικών συνεργατών αλλά και των υπαλλήλων της εταιρείας. Η συμβολή των εξωτερικών συνεργατών δε συνίσταται στον καθορισμό τόσο των υπαρχόντων διαδικασιών που τους αφορούν, όσο

αυτών που κατά τη γνώμη τους θα βελτιώσουν τη συνεργασία. Αντίθετα, η συμβολή των υπαλλήλων είναι εξίσου σημαντική τόσο στην καταγραφή των υπαρχόντων διαδικασιών όσο και αυτών που θα βελτιώσουν τη λειτουργία της επιχείρησης με την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Βεβαίως, η ομάδα επανασχεδιασμού είναι αυτή που καθορίζει σε πόσους και ποιους συνεργάτες και υπαλλήλους θα απευθυνθεί για να ζητήσει τη συμβολή τους στο έργο της.

Η ανάλυση που γίνεται σε αυτό το επίπεδο αφορά:

- τον καθορισμό του είδους και της ποσότητας των πληροφοριών που διακινούνται στην επιχείρηση, τον εντοπισμό των τμημάτων που χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες και τον τρόπο που αυτές δρομολογούνται στο εσωτερικό της εταιρείας.
- τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων της ροής της πληροφόρησης στην επιχείρηση, δηλαδή την ανίχνευση και τον εντοπισμό των συστημάτων που ενεργοποιούνται από τη λήψη της πληροφορίας, των εγγράφων που παράγονται και των ανθρώπων που έχουν πρόσβαση σε αυτά (συστήματα και έγγραφα).
- την ανίχνευση και την καταγραφή της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων, που οδηγεί στην εκτέλεση κάποιας δραστηριότητας, ως συνέπεια της λήψης της πληροφορίας.

### **3ο ΕΠΙΠΕΔΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ** **ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Μετά την ανάλυση, την καταγραφή και τη σχεδίαση όλων των διαδικασιών της επιχείρησης ακολουθεί το στάδιο της μελέτης και της βαθμολόγησης αυτών, ανάλογα με το σκοπό και τους στόχους της εταιρείας. Έτσι, η ομάδα επιλέγει συγκεκριμένες διαδικασίες της επιχείρησης που χρήζουν επανασχεδιασμού στα πλαίσια δραστηριοποίησής της στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Η επιλογή αυτών των

διαδικασιών μπορεί να γίνει και με τη μέθοδο της ποιοτικής ανάλυσης. Σε αυτή την περίπτωση κριτήριο επιλογής μπορεί να είναι οι απαιτήσεις των πελατών, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, η παροχή αξιόπιστης πληροφόρησης, η εικόνα της επιχείρησης, κ.ά.

Η μελέτη αυτού του επιπέδου αφορά:

- την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που εκτελούνται ως συνέπεια της λήψης της πληροφορίας και την καταγραφή των αποτελεσμάτων τους.
- την αξιολόγηση των δεδομένων από άποψη ποιότητας και αναγκαιότητας που λαμβάνει η επιχείρηση και στη συνέχεια διαχέονται στο εσωτερικό της.
- την αξιολόγηση των δεδομένων από άποψη ποιότητας και αναγκαιότητας που διακινούνται εντός της επιχείρησης με πηγή εκπομπής το εσωτερικό περιβάλλον της.

#### **4ο ΕΠΙΠΕΔΟ: ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Μετά την επιλογή των κυριότερων διαδικασιών ακολουθεί ο επανασχεδιασμός αυτών. Οι παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη αλλά ταυτόχρονα να καθορίσει η ομάδα κατά τη διενέργεια του επανασχεδιασμού είναι οι εξής:

- **Οι ανάγκες:** Οι κυριότερες ανάγκες μίας διαδικασίας επανασχεδιασμού είναι η απαιτούμενη τεχνολογική υποδομή και η εκπαίδευση του προσωπικού στο νέο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και στα σύγχρονα συστήματα πληροφορικής. Αυτές οι ανάγκες αφορούν το σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι συγκεκριμένες διαδικασίες, αλλά μπορεί να εμπλέκουν πολλές διαφορετικές διαδικασίες.

- **Οι περιορισμοί:** Οι περιορισμοί αφορούν όλα εκείνα τα επιμέρους ζητήματα που μπορεί να δυσχεράνουν τον επανασχεδιασμό μίας διαδικασίας, όπως τεχνικά και οικονομικά ζητήματα, την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης, κ.ά.
- **Η στρατηγική της επιχείρησης σε σχέση με την τεχνολογία της πληροφορίας:** Μία ολοκληρωμένη «πληροφοριακή» στρατηγική (σχέδιο, κατεύθυνση, προϋπολογισμός) λειτουργεί επικουρικά στον επανασχεδιασμό, αν δεν είναι η αιτία του. Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει σχεδιάσει μία τέτοια, ώστε να μην αντιμετωπίζει αποσπασματικά τα ζητήματα που δημιουργεί η πρόοδος της τεχνολογίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών. Σε περίπτωση έλλειψης παρόμοιας στρατηγικής η ομάδα είναι αναγκασμένη να τη χαράξει, σε συνεργασία βεβαίως με τη διοίκηση της εταιρείας και το τμήμα Πληροφορικής. Σε περίπτωση ελλιπούς στρατηγικής η ομάδα είναι υποχρεωμένη να την επανεξετάσει με σκοπό να εντάξει τη δομή, την οργάνωση και τη λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος στο πλαίσιο του επανασχεδιασμού. Ηλεκτρονικός επανασχεδιασμός χωρίς στρατηγική σε θέματα πληροφορικής και χωρίς τον εκσυγχρονισμό και τη βοήθεια του πληροφοριακού συστήματος δε γίνεται.

Στο επίπεδο αυτό, η ομάδα επανασχεδιασμού:

- καθορίζει τις δραστηριότητες που πρέπει να καταργηθούν σύμφωνα με τα νέα δεδομένα.
- καθορίζει τις δραστηριότητες που πρέπει να αυτοματοποιηθούν και προσδιορίζει τον τρόπο αυτοματοποίησής τους.

- περιγράφει τις νέες επιχειρηματικές διαδικασίες που πρέπει να εκτελούνται στο πλαίσιο του ηλεκτρονικού εμπορίου και προσδιορίζει τον τρόπο εκτέλεσής τους.
- επανασχεδιάζει το σύστημα λήψης αποφάσεων και κατ' επέκταση διοίκησης ώστε να συμβαδίζει με τα νέα δεδομένα.
- ερευνά για νέα στοιχεία και δεδομένα που υπάρχει περίπτωση να προκύψουν λόγω του επανασχεδιασμού.

## **5ο ΕΠΙΠΕΔΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ-ΟΦΕΛΟΥΣ**

Το όφελος από τη διαδικασία επανασχεδιασμού μπορεί να προκύψει συγκρίνοντας τις υπάρχουσες διαδικασίες με τις επανασχεδιασμένες. Από αυτή τη σύγκριση υπολογίζεται και ποσοτικά το όφελος από τη διαδικασία.

Ο υπολογισμός του κόστους καθίσταται δυνατός μόλις διευκρινιστούν οι απαιτήσεις της διαδικασίας. Δύο είναι οι κύριες πηγές κόστους: ο αναγκαίος τεχνολογικός εξοπλισμός και οι δαπάνες εκπαίδευσης του προσωπικού. Ωστόσο υπάρχουν και επιμέρους κόστη, τα οποία πρέπει να υπολογιστούν αναλυτικά. Αυτά σχετίζονται κυρίως με τις ανθρωποώρες που απαιτούνται για την υλοποίηση του επανασχεδιασμού και το κόστος των βοηθητικών υπηρεσιών σε αυτή τη διαδικασία.

Η ανάλυση κόστους-οφέλους είναι σημαντική, επειδή καθορίζει τη σειρά των διαδικασιών που θα επανασχεδιαστούν. Για κάθε διαδικασία είναι δυνατή η εκτίμηση του κόστους της αλλά και του οφέλους που προκύπτει από τη βελτίωση της ποιότητας, της ταχύτητας και της παραγωγικότητας που μπορεί να επέλθει από τη συγκεκριμένη διαδικασία.

## **60 ΕΠΙΠΕΔΟ: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ** **ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

Η υλοποίηση του επιχειρησιακού επανασχεδιασμού δεν είναι μία διαδικασία σύντομη, χωρίς αντιδράσεις τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αντιδράσεις σε αυτή τη διαδικασία προέρχονται και από μέρος της διοίκησης της εταιρείας, ακόμα και στην περίπτωση που ο επανασχεδιασμός επιφέρει εμφανώς θετικά αποτελέσματα. Οι αντιδράσεις, με εξαίρεση τυχόν λάθη και παραλείψεις στη διαδικασία (τα οποία διορθώνονται στην πορεία) προέρχονται κυρίως από τις απαιτήσεις που θέτει ο επανασχεδιασμός για την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς τόσο των υπαλλήλων όσο και των στελεχών της επιχείρησης. Έτσι, ο ανθρώπινος παράγοντας της εταιρείας «αναζητά» λάθη και παραλείψεις του επανασχεδιασμού, προκειμένου να τον ακυρώσει. Ωστόσο, επειδή η έλευση της νέας ηλεκτρονικής εποχής δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, αυτό που επιδιώκεται δεν είναι η αλλαγή των υφιστάμενων διαδικασιών αλλά ο εμπλουτισμός τους με ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Αλλά κάτι τέτοιο δεν είναι ηλεκτρονικός επιχειρησιακός επανασχεδιασμός.

Έτσι, απαιτείται η υιοθέτηση μιας βραχυχρόνιας και μιας μακροχρόνιας στρατηγικής υλοποίησης του επιχειρησιακού επανασχεδιασμού. Κεντρικό σημείο αυτών πρέπει να είναι η εμφανής απόδοση θετικού αποτελέσματος, τουλάχιστον στις αρχικές φάσεις της υλοποίησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον επανασχεδιασμό αρχικά των πιο αποδοτικών διαδικασιών και στη συνέχεια των περισσότερο πολυέξοδων. Έτσι, αφενός η διοίκηση της επιχείρησης δε θα έχει δικαιολογία για την ακύρωση του επανασχεδιασμού και αφετέρου όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες θα προσαρμόζονται σταδιακά στη νέα κατάσταση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

#### **6.1 Ο ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

Μια επιχείρηση που δεν μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει την τεχνολογία της πληροφορικής, δεν μπορεί να κάνει ανασχεδιασμό. Μια επιχείρηση που ταυτίζει την τεχνολογία με την αυτοματοποίηση, δεν μπορεί να κάνει ανασχεδιασμό.

Η τεχνολογία της πληροφορικής παίζει έναν κρίσιμο ρόλο στον ανασχεδιασμό, αλλά αυτός ο ρόλος μπορεί εύκολα να ανατεθεί σε λάθος πρόσωπο. Η τελευταία λέξη της τεχνολογίας της πληροφορικής αποτελεί τμήμα κάθε ανασχεδιαστικής προσπάθειας, είναι ένας ουσιαστικός ενεργοποιητής, εφόσον επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανασχεδιάσουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Αλλά, παραφράζοντας αυτό που συχνά λέγεται με τα χρήματα και το κράτος, με το να διαθέσουμε, απλώς, μερικούς υπολογιστές για τη λύση κάποιου προβλήματος της επιχείρησης, δεν πρόκειται να κάνουμε τη διαδικασία ανασχεδιασμένη. Στην πραγματικότητα, η κακή χρήση της τεχνολογίας μπορεί να παρεμποδίσει ολόκληρο τον ανασχεδιασμό, ενισχύοντας τους παλιούς τρόπους σκέψης και τους παλιούς τρόπους συμπεριφοράς.

#### **6.2 ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Για να αναγνωρίσουν την εγγενή δύναμη της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορικής και να σχηματίσουν μια σαφή εικόνα των εφαρμογών της, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να χρησιμοποιήσουν έναν τρόπο σκέψης, που οι επιχειρηματίες συνήθως δεν μαθαίνουν και με τον οποίο δεν αισθάνονται άνετα. Τα περισσότερα

διοικητικά στελέχη και οι μάνατζερ ξέρουν πώς να σκέφτονται συμπερασματικά. Δηλαδή έχουν την ικανότητα να ορίζουν ένα πρόβλημα ή προβλήματα και μετά να ψάχνουν για διάφορες λύσεις σε αυτό και να τις αποτιμούν. Αλλά για την εφαρμογή της τεχνολογίας της πληροφορικής στα προβλήματα του επανασχεδιασμού απαιτείται επαγωγική σκέψη - η ικανότητα πρώτα να αναγνωρίζουμε μια πολύ καλή «λύση» και μετά να αναζητούμε τα προβλήματα που αυτή μπορεί να επιλύσει, προβλήματα που πιθανότατα δεν γνωρίζει η επιχείρηση ότι τα έχει.

Το βασικό λάθος που διαπράττουν οι περισσότερες επιχειρήσεις όταν εξετάζουν την τεχνολογία, είναι ότι βλέπουν μέσα από το πρίσμα των υφισταμένων διαδικασιών. Ερωτούν: «Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτές τις νέες τεχνολογικές δυνατότητες για να ενισχύσουμε ή να εξομαλύνουμε ή να βελτιώσουμε αυτό που ήδη κάνουμε;» Αντίθετα θα πρέπει να θέτουν το ερώτημα: «Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την τεχνολογία για να καταφέρουμε να κάνουμε πράγματα που δεν κάνουμε τώρα;» Ο σκοπός του ανασχεδιασμού, αντίθετα από την αυτοματοποίηση, είναι η καινοτομία, η εκμετάλλευση των τελευταίων νέων στόχων. Ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα του ανασχεδιασμού είναι η αναγνώριση των νέων και άγνωστων δυνατοτήτων της τεχνολογίας αντί των γνωστών.

Η απάντηση, όπως ξέρουμε τώρα, ήταν ότι η μεγάλη δύναμη των υπολογιστών και έπειτα των προσωπικών υπολογιστών, δεν συνίστατο στο ότι μπορούσαν να κάνουν ό,τι και οι μεγάλοι, αλλά στο ότι έδωσαν τη δυνατότητα για εντελώς καινούριες τάξεις εφαρμογών.

Όσοι σκέφτονται παραγωγικά για την τεχνολογία, όχι μόνον αγνοούν τα σημαντικά, αλλά ενθουσιάζονται με τεχνολογίες και εφαρμογές που είναι στην πραγματικότητα τετριμμένες και ασήμαντες.



Η έλλειψη επαγωγικής σκέψης για την τεχνολογία δεν είναι ένα νέο πρόβλημα, ούτε περιορίζεται η εμφάνισή του στους μη ειδικούς.

Αυτό που βλέπουμε να συμβαίνει στις περιπτώσεις που η τεχνολογία δημιουργεί τις δικές της χρήσεις, τις οποίες κανείς δεν μπορούσε να φανταστεί ωρίτερα, είναι μια παραλλαγή του νόμου του Say. Ο Ζαν-Μπατίστ Σε (Jean Baptist Say), ένας Γάλλος οικονομολόγος των αρχών του 19ου αιώνα, παρατήρησε ότι σε πολλές περιπτώσεις η προσφορά παράγει τη δική της ζήτηση. Οι περισσότεροι δεν ξέρουν ότι θέλουν κάτι, μέχρι να δουν ότι μπορούν να το αποκτήσουν. Τότε αισθάνονται ότι δεν μπορούν να ζουν χωρίς αυτό.

Είναι, λοιπόν, άχρηστο να ρωτάς τους επιχειρηματίες πώς θα μπορούσαν να εκμεταλλευθούν κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα στην επιχείρησή τους. Αναπόφευκτα, η απάντησή τους θα αναφέρεται στο πώς η τεχνολογία θα βελτιώνει κάποια δραστηριότητα που ήδη έχουν.

Η πραγματική δύναμη της τεχνολογίας είναι η προσφορά λύσεων σε προβλήματα που δεν ξέρει ότι έχει.

Η γενικότερη επισήμανση που πρέπει να κάνουμε είναι ότι οι ανάγκες, όπως και οι προσδοκίες, διαμορφώνονται από την αντίληψη του τι είναι δυνατό. Οι τεχνολογικές καινοτομίες κάνουν δυνατές δραστηριότητες και ενέργειες που οι άνθρωποι ούτε καν έχουν φαντασθεί. Η πρόκληση, στην οποία οι περισσότερες επιχειρήσεις αδυνατούν να ανταποκριθούν, βρίσκεται στην αναγνώριση των δυνατοτήτων που κρύβονται μέσα στην τεχνολογία. Αυτή η αδυναμία είναι κατανοητή αλλά δεν συγχωρείται.

Ας επαναλάβουμε: η πραγματική δύναμη της τεχνολογίας δεν έγκειται στο ότι μπορεί να κάνει τις παλιές διαδικασίες να λειτουργούν καλύτερα, αλλά στο ότι επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παραβιάζουν

τους παλιούς κανόνες και να δημιουργούν νέους τρόπους εργασίας - δηλαδή να κάνουν ανασχεδιασμό.

Η παραβίαση των κανόνων είναι μέθοδος που συνιστούμε σε όσους θέλουν να μάθουν να σκέπτονται επαγωγικά, όσον αφορά την τεχνολογία, κατά τη διάρκεια του ανασχεδιασμού. Βρείτε τον παλιό κανόνα ή τους κανόνες, που η τεχνολογία επιτρέπει στην επιχείρηση να παραβιάσει. Μετά, αναζητήστε τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που δημιουργούνται με την παραβίαση αυτών των κανόνων. Η τηλεδιάσκεψη, π.χ παραβιάζει τον κανόνα ότι αυτοί που είναι απομακρυσμένοι μπορούν να έχουν συναντήσεις μόνο σε άτακτα χρονικά διαστήματα και με υψηλό κόστος. Τώρα είναι δυνατόν αυτοί να έχουν συναντήσεις συχνά και φθηνά, σε ένα περιβάλλον όπου οι περιορισμοί των γεωγραφικών αποστάσεων δεν μετρούν πλέον.

Οι κανόνες, είτε άγραφοι είτε όχι, δεν ήταν ούτε αστόχαστοι ούτε παράλογοι, οτι διαμορφώθηκαν για πρώτη φορά. ήταν σοφά διδάγματα, αποκτημένα από την εμπειρία. Ένας έξυπνος μάνατζερ, αφού αντιμετωπίσει ελλείψεις σε εξαρτήματα μερικές φορές, λόγω απρόβλεπτης ζήτησης, θα μάθει να παραγγέλνει μεγαλύτερες ποσότητες από όσες χρειάζεται. Χωρίς την τεχνολογία που επιτρέπει ασφαλείς προβλέψεις, αυτή η πολιτική είναι απόλυτα λογική. Αλλά η εισαγωγή της τεχνολογίας παραβιάζει τον κυρίαρχο κανόνα για την ανάγκη αποθέματος ασφαλείας για την κάλυψη απρόβλεπτης ζήτησης.

Αυτή είναι η ανατρεπτική δύναμη της τεχνολογίας, η δυνατότητά της να παραβιάζει τους κανόνες που μας περιορίζουν στον τρόπο που δουλεύουμε, η οποία την κάνει κρίσιμη για τις επιχειρήσεις που αναζητούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

### 6.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΝΟΝΩΝ «ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΠΑΡΑΒΙΑΣΘΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ»

Ας αναφέρουμε μερικά παραδείγματα κανόνων σχετικών με την οργάνωση της εργασίας, που μπορούν να παραβιασθούν με διάφορες τεχνολογίες πληροφορικής. Μερικές από αυτές είναι γνώριμες, άλλες αποτελούν, την τελευταία λέξη της τεχνολογίας.

#### 10 παραδειγμα

**Παλιός κανόνας:** Οι πληροφορίες μπορούν να εμφανίζονται σε ένα μέρος κάθε φορά.

**Ανατρεπτική Τεχνολογία:** Κοινές βάσεις δεδομένων.

**Νεός κανόνας:** Οι πληροφορίες μπορούν να εμφανίζονται ταυτόχρονα σε όσα μέρη χρειάζονται.

Προκαλεί περίσκεψη ο στοχασμός για το κατά πόσον οι δομές των επιχειρησιακών μας διαδικασιών έχουν καθορισθεί από τους περιορισμούς των φακέλων αρχειοθέτησης.

Η τεχνολογία των βάσεων δεδομένων αλλάζει αυτόν τον κανόνα. Επιτρέπει σε πολλά άτομα να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες ταυτόχρονα.

#### 20 παραδειγμα

**Παλιός κανόνας:** Μόνον οι ειδικοί μπορούν να εκτελέσουν πολύπλοκες διαδικασίες.

**Ανατρεπτική Τεχνολογία:** Έμπειρα συστήματα (Expert Systems)

**Νέος Κανόνας:** Ένα άτομο γενικών καθηκόντων μπορεί να κάνει τη δουλειά του ειδικού.

Όταν η τεχνολογία των «ειδικών συστημάτων» εμφανίστηκε στον ορίζοντα των εταιρειών στις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι περισσότερες είχαν απλοϊκά προγράμματα για τη χρήση της. Θα την εκμεταλλεύονταν για να αυτοματοποιήσουν την εργασία υψηλά καταρτισμένων ειδικών, καταγράφοντας την εμπειρία τους στο λογισμικό των υπολογιστών. Αυτή ήταν μια ανόητη ιδέα για πολλούς λόγους. Η τεχνολογία δεν είναι τόσο εξελιγμένη, πρέπει να διατηρήσουμε τους ειδικούς έτσι κι αλλιώς, ώστε να συνεχίσουν να μαθαίνουν και να ευρύνουν το πεδίο των γνώσεών τους. Τέλος, δεν είναι φανερό για πιο λόγο τόσο έξυπνοι άνθρωποι θα συμμετάσχουν σε ένα πρόγραμμα που θα καταγράψει τις γνώσεις τους και θα τις εναποθέσει σε έναν υπολογιστή, που θα τους αντικαταστήσει.

Με τον καιρό όμως, οι πλέον επιτήδριοι οργανισμοί έμαθαν ότι μπορούν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα, με το να μην είναι κουτοί και όχι με το να κάνουν τους έξυπνους. Δηλαδή, η πραγματική αξία της τεχνολογίας των εμπειρών συστημάτων στο ότι επιτρέπει, ακατάρτιστα σχετικώς άτομα να λειτουργούν σχεδόν στο επίπεδο των υψηλά καταρτισμένων ειδικών.

Οι υπάλληλοι γενικών καθηκόντων, με την υποστήριξη των ολοκληρωμένων συστημάτων, μπορούν να εκτελέσουν το έργο πολλών ειδικών και αυτό το γεγονός έχει βαθιές συνέπειες για τους τρόπους διαμόρφωσης της εργασίας.

Εξαλείφοντας τις μεταβιβάσεις, τις καθυστερήσεις και τα λάθη που είναι εγγενή σε μια παραδοσιακή διαδικασία με διαδοχικά βήματα, μια διαδικασία που βασίζεται σε έναν «υπεύθυνο ζητήματος» μπορεί να επιτύχει βελτιώσεις μιας τάξης μεγέθους σε χρόνο ακρίβεια και κόστος.

Πρέπει να είναι ξεκάθαρο από αυτά τα παραδείγματα ότι νέες πρόοδοι στην τεχνολογία θα επιτρέψουν την παραβίαση ακόμα περισσότερων κανόνων για τον τρόπο που διευθύνουμε σήμερα τις επιχειρήσεις. Οι κανόνες που σήμερα ακόμη εμφανίζονται ιεροί και απαραβίαστοι, σε ένα χρόνο ή και λιγότερο φαίνονται ξεπερασμένοι.

Συνεπώς, η εκμετάλλευση του δυναμικού της τεχνολογίας για να αλλάξουμε τις διαδικασίες λειτουργίας μιας επιχείρησης και για να ξεφύγει αυτή θεαματικά μπροστά από τους ανταγωνιστές της, δεν είναι ένα μοναδικό γεγονός. Ούτε είναι κάτι που η επιχείρηση μπορεί να κάνει κάπου-κάπου, π.χ. μια φορά στα δέκα χρόνια. Απεναντίας, η παρακολούθηση των εξελίξεων της νέας τεχνολογίας, καθώς και η γνώση του πώς αυτή να επισημαίνεται και να ενσωματώνεται σε έναν οργανισμό, πρέπει να αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια. Αυτή η προσπάθεια δεν διαφέρει από την έρευνα και την ανάπτυξη, καθώς και από το μάρκετινγκ. Χρειάζεται ένα εξοικειωμένο μάτι και ένα μυαλό με φαντασία για να επισημανθεί το δυναμικό μιας τεχνολογίας, που στην αρχή δεν φαίνεται να έχει αυτονόητες εφαρμογές στις εργασίες μιας επιχείρησης. Είναι εξίσου δύσκολο να δούμε πέρα από τις προφανείς νέες εφαρμογές μιας τεχνολογίας, που αν εξετασθεί επιπόλαια, μοιάζει χρήσιμη μόνο για οριακές βελτιώσεις.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να καταστήσουν την εκμετάλλευση της τεχνολογίας μια, από τις βασικές τους φροντίδες, αν θέλουν να επιτύχουν σε μια περίοδο συνεχών τεχνολογικών αλλαγών. Οι επιχειρήσεις που έχουν τη μεγαλύτερη ικανότητα να αναγνωρίζουν και να εκμεταλλεύονται το δυναμικό των νέων τεχνολογιών, θα απολαμβάνουν ένα συνεχώς αυξανόμενο πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές τους.

Η άποψή μου είναι ότι, αν μπορείς να αγοράσεις μια τεχνολογία, τότε δεν είναι νέα. Το να κτίσει μια εταιρεία μια

στρατηγική γύρω από κάποια τεχνολογία που μπορεί να βρει στην αγορά, σημαίνει ότι αυτή η εταιρεία θα προσπαθεί συνεχώς να προφθάσει τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι είχαν ήδη προβλέψει την εμφάνιση της τεχνολογίας αυτής. Οι ανταγωνιστές αυτοί ξέρουν τι πρόκειται να κάνουν με την τεχνολογία, πριν αυτή γίνει διαθέσιμη και έτσι θα είναι έτοιμοι να την αξιοποιήσουν όταν θα γίνει διαθέσιμη. Η διοίκησή της ήξερε ποιους κανόνες ήθελε να παραβεί με την τεχνολογία, πριν ακόμα να έχει την τεχνολογία στα χέρια της.

Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να δουν ή να διαβάσουν για μια τεχνολογία και να την εγκαταστήσουν την επόμενη μέρα. Απαιτείται χρόνος για να κατανοήσουν τη σημασία της, να κάνουν συγκεκριμένες τις πιθανές χρήσεις της, να «πουλήσουν» αυτές τις χρήσεις μέσα στον ίδιο τους τον οργανισμό και να σχεδιάσουν την εγκατάσταση. Ένας οργανισμός που μπορεί να εκτελέσει αυτά τα προκαταρκτικά βήματα πριν μια τεχνολογία γίνει διαθέσιμη, θα έχει οπωσδήποτε κερδίσει μια απόσταση από τους ανταγωνιστές του - σε πολλές περιπτώσεις τρία χρόνια ή και περισσότερα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ

### ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

#### 7.1 Ο ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ -- ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Διαδικασίες αναδιοργάνωσης σε μια επιχείρηση μπορούν, μεταξύ άλλων, να προκληθούν ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, της διεύρυνσης και της ενοποίησης των αγορών. Στο πλαίσιο αυτό η παράμετρος της γεωγραφίας καθίσταται καθοριστική στις επιχειρηματικές αποφάσεις αναδιάρθρωσης. Μια χαρακτηριστική περίπτωση είναι εκείνη της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς<sup>23</sup>.

Η βασική μορφή αναδιάρθρωσης σε μια μεγάλη και ενιαία αγορά, όπως η ευρωπαϊκή, είναι εκείνη της εξυγίανσης και της ορθολογικής οράνωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε ευρωπαϊκή κλίμακα. Αυτή η στρατηγική συνίσταται στο κλείσιμο ορισμένων θυγατρικών μονάδων και στην παύση κάποιων διπλών, επικαλυπτόμενων λειτουργιών (π.χ ανάπτυξη νέων προϊόντων) σε επιμέρους -πρώην προστατευόμενες εθνικές αγορές της Ευρώπης, με στόχο τη μείωση του κόστους και την αύξηση της κερδοφορίας. Ειδικότερα, παρατηρείται γεωγραφική συγκέντρωση των δραστηριοτήτων σε λίγες μονάδες του συγκροτήματος, οι οποίες στη συνέχεια αναλαμβάνουν να καλύψουν τις ανάγκες τους σε ευρωπαϊκή βάση. Η σημαντική αύξηση του μεγέθους των δραστηριοτήτων των συγκεκριμένων μονάδων, μέσω της συγκέντρωσής τους, συνεισφέρει στη μείωση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος, με συνέπεια την

---

<sup>23</sup> Bleackley and Williamson, 1997

επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Άρα, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας είναι ο απώτερος στρατηγικός στόχος της ορθολογικής οργάνωσης επιχειρηματικών λειτουργιών σε μια ενιαία, περιφερειακή αγορά.

Στην αντίπερα «όχθη» της ορθολογικής οργάνωσης συναντάται η επέκταση (expansion) των δραστηριοτήτων σε εθνικές αγορές, η οποία δεσμεύει νέους πόρους της επιχείρησης και αυξάνει τις επενδύσεις της, καθώς ο εφοδιασμός νέων αγορών επιβάλλει την άμεση φυσική παρουσία σε αυτές, όπως την εγκατάσταση ενός συστήματος διανομής αγαθών και εξυπηρέτησης πελατών. *Ορθολογισμός από τη μια και επέκταση από την άλλη*, συνιστούν διαφορετικές όψεις του ίδιου «νομίσματος», δηλαδή εκείνου της επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης.

Είναι φυσικό ότι οι παραπάνω στρατηγικές συνήθως έχουν άμεσο αντίκτυπο στην οργανωτική δομή των πολυεθνικών ομίλων. Εδώ ουσιαστικά πρόκειται για τη γεωγραφική εγκατάσταση των αρμοδιοτήτων στη λήψη των αποφάσεων, δηλαδή το ΠΟΥ καθώς και το ΠΩΣ μεταβάλλονται χωροταξικά οι διοικητικές αρμοδιότητες στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης. Στην περίπτωση αυτή, τα δυο ακραία μοντέλα είναι αυτό της συγκέντρωσης των αποφάσεων σε μια κεντρική ιεραρχία και εκείνο της αποκέντρωσής τους με την παροχή πλήρους αυτονομίας σε εθνικό-τοπικό επίπεδο. Γεωγραφική *συγκέντρωση* και *αποκέντρωση διοικητικών* αποφάσεων θεωρούνται εκ διαμέτρου αντιθετες διαστάσεις εντός του οργανωτικού πλαισίου ενός πολυεθνικού ομίλου. Τα παραπάνω μπορούν να καταστούν πιο σαφή με <sup>24</sup>ορισμένα παραδείγματα:

---

<sup>24</sup> Bleackley and Williamson, 1997



### Τό παράδειγμα της Eastman Chemical

Στέλεχος της αμερικάνικης πολυεθνικής χημικών Eastman chemical, το οποίο είναι υπεύθυνο για την Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική, αναφέρει ότι αν και η επιχείρηση εγκαταστάθηκε καθυστερημένα στον Ευρωπαϊκό χώρο, εν τούτοις ο ερχομός της ευνοήθηκε συγκυριακά από την ευρωπαϊκή ενοποίηση με αποτέλεσμα από την αρχή να δώσει μια ευρωπαϊκή διάσταση στις λειτουργίες της, επιλέγοντας μόνο τα πιο κατάλληλα κέντρα εγκατάστασης. Αντιθέτως, άλλες πολυεθνικές επιχειρήσεις συνεχίζουν να λειτουργούν στην Ευρώπη με άμεση φυσική παρουσία και περιουσιακά στοιχεία σε κάθε χώρα (Bleackley and Williamson, 1997).

### Το παράδειγμα της διεθνούς αυτοκινητοβιομηχανίας

Οι επιχειρήσεις Ford και General Motors έχουν ορθολογικοποιήσει τις λειτουργίες τους και συγκεντρώσει τις διοικητικές τους δομές στον ευρωπαϊκό χώρο- με αφορμή την αντίστοιχη ενοποίηση των αγορών, πρωτίστως στην έρευνα και ανάπτυξη, στις αγορές των εισροών και στο σχεδιασμό των προϊόντων τους<sup>25</sup>. Ταυτόχρονα, πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν δημιουργήσει ένα περιφερειακό ενδοεταιρικό δίκτυο προμήθειας κρίσιμων εισροών, στο οποίο μάλιστα έχουν ενσωματώσει και χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης όπως την πρώην Ανατολική Γερμανία και την Τσεχία, ως κέντρα παραγωγής αυτών των εισροών. Αυτό σημαίνει ότι λίγες μονάδες των συγκροτημάτων εξειδικεύονται στην παραγωγή των

---

<sup>25</sup> Tumer I., and Henry I., 1994

εισροών, τις οποίες εν συνεχεία πωλούν στις συγγενικές τους εταιρείες σε ευρωπαϊκή κλίμακα.

### **Το παράδειγμα τη, αμερικάνικης επιχείρησης Tambrands**

Πριν την υιοθέτηση του προγράμματος αναδιάρθρωσης (1989), η επιχείρηση διέθετε σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα γραφεία που ήταν υπεύθυνα για το πρόγραμμα marketing, όπως είναι η συσκευασία του προϊόντος και η επιλογή του διαφημιστή. Μόλις μπήκε σε εφαρμογή το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης, δημιουργήθηκε μια ομάδα marketing στην Αγγλία με ευρωπαϊκές αρμοδιότητες, η οποία ήταν επιφορτισμένη για όλη την Ευρώπη με διαφήμιση, συσκευασία, ανάπτυξη νέων αγαθών, εργασίες τιμολόγησης και προώθησης. Το πρόγραμμα αυτό επέφερε σημαντικές μειώσεις στο κόστος, καθώς πλέον οι περισσότερες λειτουργίες διεξάγονταν ενιαία από μια κεντρική ομάδα, και πολύ λίγες όπως ορισμένες εργασίες προώθησης ή κάποιες που απαιτούσαν εξειδίκευση, παρέμειναν αποκεντρωμένες σε εθνικό επίπεδο.

### **Το παράδειγμα του βελγικού συγκροτήματος χημικών Solvan**

Στο τομέα των πλαστικών, το εν λόγω συγκρότημα εγκατέλειψε την πολιτική όπου οι θυγατρικές του μονάδες εφοδιάζονταν υλικά παραγωγής από τοπικούς προμηθευτές σε εθνικό επίπεδο, και ανέπτυξε μια ευρωπαϊκή στρατηγική συνάπτοντας συμβόλαια αγοράς με λίγους μεγάλους προμηθευτές. Η αγορά μαζικών ποσοτήτων από λίγους προμηθευτές μείωσε σημαντικά το κόστος αγοράς και το διαχειριστικό κόστος συναλλαγής.

Βέβαια, η φύση και το μέγεθος της αναδιοργάνωσης μιας επιχείρησης στο περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξαρτάται από μια πληθώρα παραγόντων, όπως είναι για παράδειγμα η δυναμική του κλάδου της και το υφιστάμενο επίπεδο οργανωτικής ανάπτυξης, το

οποίο οδηγεί στις κάτωθι διακρίσεις επιχειρήσεων (*Bleackley and Williamson, 1997*):

- Επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν σε πανευρωπαϊκή βάση (Pan-European),
- Εγχώριες επιχειρήσεις που προσφάτως διεθνοποιήθηκαν (National Champions),
- Επιχειρήσεις με αυτοδύναμες θυγατρικές μονάδες σε επιμέρους ευρωπαϊκές χώρες (Multidomestic),
- Μη ευρωπαϊκές-επιχειρήσεις, οι οποίες προσφάτως εγκαταστάθηκαν στην Ευρώπη (New entrant).

Όσον αφορά στη δυναμική του κλάδου, για παράδειγμα στα μέσα ενημέρωσης και στις τηλεπικοινωνίες που οι εξελίξεις είναι γοργές, υπάρχει μεγάλη πίεση στις επιχειρήσεις για εξάπλωση των δραστηριοτήτων τους και για την κατάκτηση παγκόσμιων θέσεων. Από την άλλη πλευρά, σε κλάδους όπως τα τσιμέντα και τα αυτοκίνητα, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από στασιμότητα ζήτησης και υπερπαραγωγή, η αναδιάρθρωση και ο ορθολογισμός είναι στην ημερήσια διάταξη για τη μείωση του κόστους και την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η μεγαλύτερη αναδιοργάνωση παρατηρήθηκε μέχρι σήμερα σε επιχειρήσεις των καταναλωτικών αγαθών, όπως στις BAT Industries, CPC International και Unilever, ενώ η μικρότερη έλαβε χώρα στην ενέργεια και στα υλικά κατασκευών. Πάντως, το ερώτημα του μεγέθους και της φύσης της αναδιοργάνωσης δεν μπορεί να απαντηθεί μόνο με ένα γενικό ναι ή ένα όχι, αλλά με πιο σύνθετο τρόπο. Σαφώς η κεντρική τάση είναι η ορθολογικοποίηση των λειτουργιών και η συγκέντρωση των οργανωτικών δομών, σε ευρωπαϊκή βάση. Από την άλλη όμως πλευρά υπάρχουν εξαιρέσεις, ιδιομορφίες και αντίρροπες τάσεις, έστω συχνά ήσσονος σημασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 8.1 ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ Η ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Υπάρχουν έξι βασικά βήματα (διαγραμμα 3) που πρέπει να ακολουθήσουμε όταν εφαρμόζουμε ένα πρόγραμμα BPR αυτά τα βήματα περιγράφονται παρακάτω.

##### **Σταδιο 1: Καθορισμός περίπτωσης δράσης**

Οι στόχοι αναδιάρθρωσης πρέπει να έχουν τη μορφή δήλωσης με ποιοτικό και ποσοτικό χαρακτήρα. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να περιλαμβάνουν τη μείωση των εξόδων, το χρόνο δημιουργίας αγοράς, την ποιότητα και το επίπεδο ικανοποίησης πελατών καθώς και οικονομικούς δείκτες. Οι στόχοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μέτρηση της προόδου και για διαρκή κινητοποίηση για δράση.

Η διεύθυνση της εταιρίας είναι υπεύθυνη για τη μετάδοση αυτών των σημαντικών μηνυμάτων, πρώτα στην ανώτερη διοίκηση και κατόπιν στην υπόλοιπη εταιρία, αυτό είναι το πρώτο βήμα για επικοινωνία, μια δραστηριότητα που πρέπει να εφαρμόζεται συνεχώς σε όλη τη διάρκεια της αναδιάρθρωσης.

##### **Στάδιο 2: Εντοπισμός της διαδικασίας για αναδιάρθρωση**

κάθε λειτουργία διοίκησης εγκαταστάσεων αποτελείται από κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες ή σύνολο καθηκόντων που δημιουργούν αξία για τους πελάτες, εσωτερικούς και εξωτερικούς. Οι

διαδικασίες που αλληλεπιδρούν με τους εξωτερικούς πελάτες περιλαμβάνουν την τροποποίηση χώρου (ανακατασκευή, συντήρηση).

Υπάρχουν επιπλέον διαδικασίες για τους εσωτερικούς πελάτες, όπως η πληρωμή προσωπικού. Συνήθως υπάρχουν πέντε με δέκα διαδικασίες που λειτουργούν σε ένα οργανισμό. Φτιάξτε μια λίστα των διαδικασιών που εφαρμόζετε στον δικό σας οργανισμό. Μόλις εντοπίσετε τις διαδικασίες, θα πρέπει να τις κατατάξετε. Η αναδιάρθρωση απαιτεί πολύ χρόνο, σημαντική προσπάθεια και δέσμευση. Κανένας οργανισμός δεν διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για την ταυτόχρονη ολοκλήρωση αναδιάρθρωσης όλων των διαδικασιών και έτσι θα πρέπει να αρχίσετε επιλέγοντας μια διαδικασία.

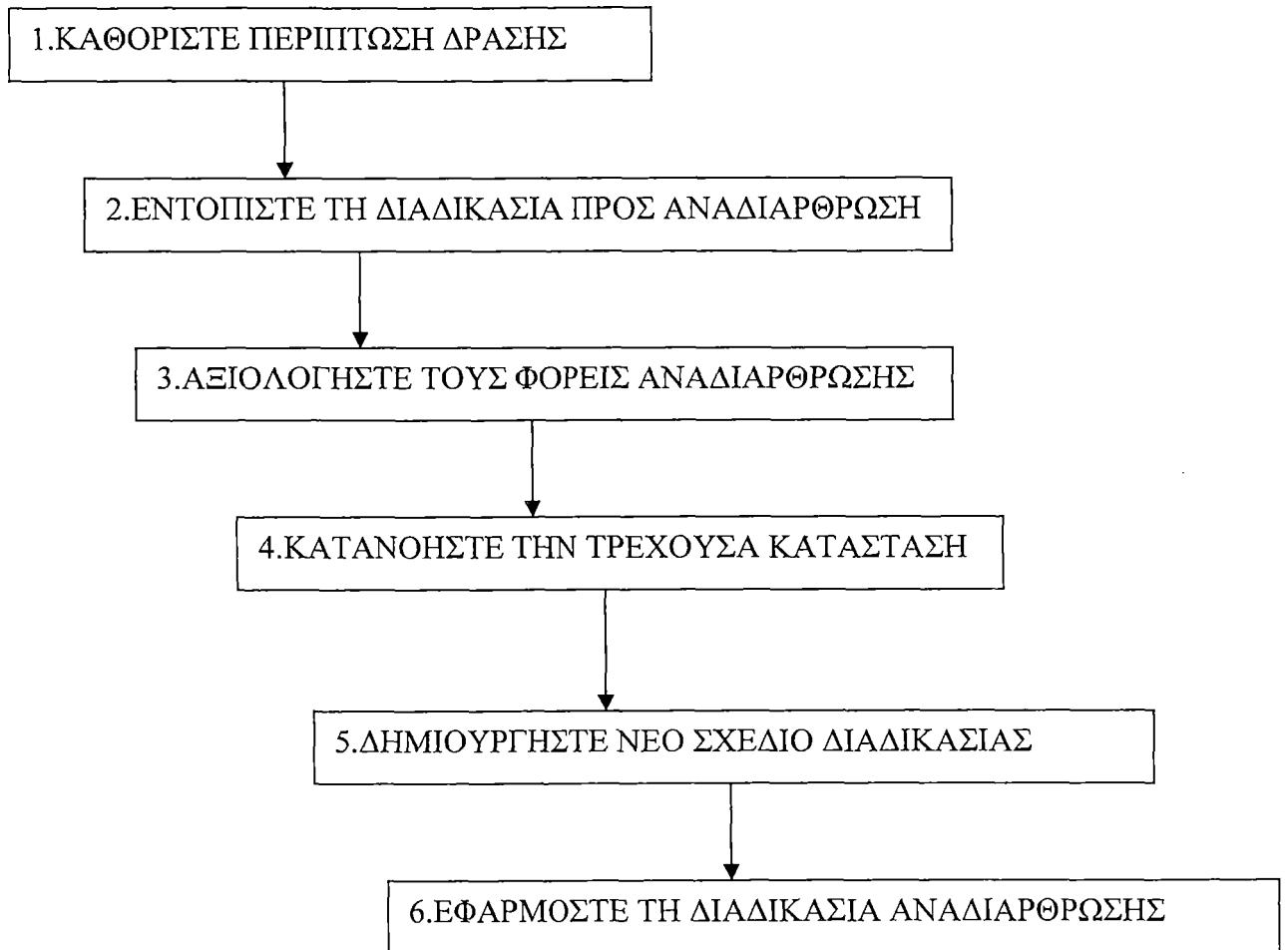
### **Στάδιο 3: Αξιολόγηση φορέων αναδιάρθρωσης**

Η πληροφοριακή τεχνολογία και τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσης, δρουν ως φορείς της διαδικασίας αναδιάρθρωσης. Η αξιολόγηση της τεχνολογίας αποτελεί αυτή τη στιγμή σημαντική ικανότητα που απαιτείται από όλες τις εταιρίες. Οι εταιρίες καλούνται να αναπτύξουν την ικανότητα να αξιολογούν την τρέχουσα και την αναδυόμενη πληροφοριακή τεχνολογία, και να αναγνωρίζουν δημιουργικές εφαρμογές για τον επανασχεδιασμό των υπάρχουσων διαδικασιών.

### **Σταδίο 4: Κατανόηση της τρέχουσας διαδικασίας**

Η τρέχουσα διαδικασία πρέπει να διαγνωστεί ώστε να κατανοηθεί και η ίδια και οι προϋποθέσεις που τη στηρίζουν. Πρέπει να καθοριστούν οι παράμετροι απόδοσης των υπάρχουσών διαδικασιών. Μπόρουν να χρησιμοποιηθούν τεχνικές αξιολόγησης διαδικασιών από τη

Διαγραμμα3



## 8.2 ΟΜΑΔΕΣ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΤΟΝ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

### *ΠΟΙΟΣ ΘΑ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΕΙ*

Οι επιχειρήσεις δεν ανασχεδιάζουν διαδικασίες, οι άνθρωποι το κάνουν. Πριν ερευνήσουμε ακόμα περισσότερο το «τι» της διαδικασίας ανασχεδιασμού, πρέπει να ασχοληθούμε με το «ποιος». Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν και οργανώνουν αυτούς που κάνουν τον ανασχεδιασμό, αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία της σχετικής προσπάθειας.

Έχουμε παρατηρηθεί οι ακόλουθοι ρόλοι να αναδύονται, είτε ξεχωριστά είτε σε συνδυασμό, κατά τη συνεργασία μας με επιχειρήσεις που προχωρούν σε ανασχεδιασμό.

- **Ηγέτης** - ένα ανώτατο διοικητικό στέλεχος, που εγκρίνει και ωθεί τη συνολική προσπάθεια.

- **Επόπτης διαδικασίας** - ένας μάνατζερ, υπεύθυνος για μια συγκεκριμένη διαδικασία και την προσπάθεια ανασχεδιασμού της.

- **Ομάδα ανασχεδιασμού** - ένα σύνολο ατόμων αφοσιωμένων στον ανασχεδιασμό μιας συγκεκριμένης διαδικασίας, που αναλύουν την υφιστάμενη διαδικασία και επιβλέπουν την επανασχεδίαση και την εφαρμογή της.

- **Οργανωτική επιτροπή** - μία ομάδα από ανώτερους μάνατζερ, που παίρνει στρατηγικές αποφασίες, αναπτύσσοντας τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης και ελέγχοντας την πορεία της.

- **«Τσάρος»** του ανασχεδιασμού - ένα άτομο υπεύθυνο για την ανάπτυξη ανασχεδιαστικών τεχνικών και εργαλείων μέσα στην επιχείρηση και για την επίτευξη συνεργασίας ανάμεσα στα ξεχωριστά προγράμματα ανασχεδιασμού.

Σε μια ιδανική περίπτωση, οι σχέσεις μεταξύ όλων αυτών καθορίζονται ως εξής: ηγέτης ορίζει τον επόπτη διαδικασίας, ο οποίος συγκαλεί μια ομάδα ανασχεδιασμού για να ανασχεδιάσει τη διαδικασία, με την βοήθεια του «τσάρου» και υπο τη αιγίδα της οργανωτικής επιτροπής.

### **8.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

Μετά την αναγνώριση και την καταγραφή των διαδικασιών, ακολουθεί η απόφαση για το ποιες από αυτές πρέπει να ανασχεδιασθούν και με ποια σειρά. Αυτό δεν είναι και το πιο εύκολο τμήμα της προσπάθειας. Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να ανασχεδιάσει όλες τις υψηλού επιπέδου διαδικασίες ταυτόχρονα. Συνήθως οι επιχειρήσεις έχουν τρία κριτήρια για να κάνουν τις επιλογές τους. 1) Το πρώτο είναι η δυσλειτουργία: Ποιες υφιστάμενες διαδικασίες έχουν τα περισσότερα προβλήματα; 2) Το δεύτερο είναι η σπουδαιότητα: Ποιες διαδικασίες έχουν τις μεγαλύτερες περιπτώσεις στους πελάτες της επιχείρησης; 3) το τρίτο είναι «καταλληλότητα». Ποιες από τις διαδικασίες της επιχείρησης μπορούν αυτή τη στιγμή να ανασχεδιασθούν με επιτυχία;

*Προβληματικές διαδικασίες:* Ψάχνοντας για δυσλειτουργίες, οι πλέον προφανείς διαδικασίες που πρέπει να εξετασθούν, είναι αυτές που η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει ότι έχουν προβλήματα. Κατά κανόνα, όλοι γνωρίζουν ποιες διαδικασίες έχουν ανάγκη από ανασχεδιασμό στην επιχείρησή τους. Οι αποδείξεις βρίσκονται παντού και είναι γενικά δύσκολο να μην τις δεις.

Μια διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων, που δεν κατάφερε να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν στα τελευταία πέντε χρόνια, σίγουρα μπορεί να θεωρηθεί εξαντλημένη. Αν οι εργαζόμενοι περνούν τον καιρό τους με δεδομένα που παίρνουν από έναν υπολογιστή και τα εισάγουν



σε έναν άλλο, όποια και αν είναι η διαδικασία στην οποία συμμετέχουν, αυτή είναι εξαντλημένη.

Ας κοιτάξουμε τι υπάρχει πίσω από αυτά τα συμπτώματα κατάπτωσης ή δυσλειτουργίας διαδικασιών, δηλαδή τις ασθένειες που τα προκαλούν.

*Σύμπτωμα:* Εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών, πλεονασμός δεδομένων, πληκτρολόγηση.

*Ασθένεια:* Αυθαίρετος κατακερματισμός μιας φυσιολογικής διαδικασίας.

Όταν οι εργαζόμενοι εισάγουν, πληκτρολογώντας, δεδομένα από έναν υπολογιστή σε έναν άλλον, η συνηθισμένη αντίδραση ενός μάνατζερ, που έχει στο νου του την αποδοτικότητα, είναι να αναζητήσει τρόπο για να πληκτρολογούνται τα δεδομένα ταχύτερα. Αν αυτός έχει κάποιες τεχνικές γνώσεις, τότε θα βρει έναν τρόπο να συνδέσει τα τερματικά, ώστε τα δεδομένα να μεταδίδονται ηλεκτρονικά από το ένα σύστημα στο άλλο. Και οι δύο λύσεις θεραπεύουν το σύμπτωμα και όχι την ασθένεια.

Όταν τα ίδια δεδομένα μεταφέρονται πέρα-δώθε, ανάμεσα σε διάφορες οργανωτικές ομάδες - είτε ξαναπληκτρολογούνται είτε μεταδίδονται με ηλεκτρονικό τρόπο - αυτό υπονοεί ότι μια φυσιολογική δραστηριότητα έχει κατακερματισθεί. Οι καλοσχεδιασμένες, φυσιολογικές οργανωτικές μονάδες πρέπει να στέλνουν ολοκληρωμένα προϊόντα η μία στην άλλη. Οι εκτεταμένες επικοινωνίες είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης αφύσικων συνόρων. Η μέθοδος επίλυσης του προβλήματος είναι να επανασυγκολληθούν τα κομμάτια της διαδικασίας ή της δραστηριότητας. Μια άλλη ονομασία για αυτό είναι η «διαλειτουργική ολοκλήρωση», που επιτρέπει στους οργανισμούς να καταγράφουν δεδομένα μόνο μια φορά και μετά να τα έχουν κοινά, αντί

να βρίσκουν ταχύτερες μεθόδους μεταβίβασης από το ένα σημείο στο άλλο.

Η τερματική ασθένεια δεν αφορά μόνο τα μηχανογραφημένα στοιχεία. Αν οι εργαζόμενοι σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης πρέπει να τηλεφωνούν ή να στέλνουν ηλεκτρονικά μηνύματα συχνά ο ένας στον άλλο, τότε αυτό είναι πιθανότατα ένδειξη ότι μια φυσιολογική διαδικασία έχει κατακερματισθεί χωρίς λόγο. Η συνηθισμένη αντίδραση σ' αυτή τη μορφή τερματικής ασθένειας, είναι να δοθούν σε όσους έχουν ακόμα αυτήν την ασθένεια περισσότερες συνδέσεις - άλλη μια τηλεφωνική γραμμή, ένα καλύτερο φαξ, κλπ. Αλλά αυτό θεραπεύει το σύμπτωμα και όχι την ασθένεια. Μάλιστα, οι νέες συσκευές συχνά δεν καταφέρουν ούτε να θεραπεύσουν το σύμπτωμα. Μια παραλλαγή του νόμου του Πάρκινσον λέει ότι «η εργασία διαστέλλεται ώστε να καλύψει τον όγκο του εξοπλισμού που διατίθεται για την ολοκλήρωσή της». Αν δοθεί μεγαλύτερη δυνατότητα επικοινωνίας, οι εργαζόμενοι θα επικοινωνούν περισσότερο και θα συνεχίζουν να αισθάνονται ότι δεν επικοινωνούν αρκετά.

Η αλήθεια είναι - παρόλο που η συνεργασία μπορεί να είναι απαραίτητη για μερικές διαδικασίες - ότι οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να συνομιλούν περισσότερο, πρέπει να συνομιλούν λιγότερο. Για να θεραπεύσουμε την ασθένεια, πρέπει να ανακαλύψουμε γιατί δύο εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να συνομιλούν τόσο συχνά. Αν αυτό που κάνουν είναι τόσο στενά συνδεδεμένο, τότε ίσως θα έπρεπε να γίνεται από ένα μόνο άτομο, τον υπεύθυνο ζητήματος ή μια ομάδα εργασίας.

Τα καλά οργανωτικά όρια πρέπει να είναι σχετικά αδιαφανή. Με άλλα λόγια, αυτό που συμβαίνει μέσα σε μία μονάδα, δεν πρέπει ούτε να απασχολεί ούτε να φαίνεται από όσους είναι έξω από αυτήν. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν έναν λεπτό αγωγό που να τις συνδέει με τον έξω κόσμο. Αν τα όρια δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων πρέπει να

είναι διάφανα μεταξύ τους, τότε πιθανότατα αυτά να είναι ξεχωριστές επιχειρήσεις.

*Σύμπτωμα:* Αποθέματα και άλλα περιουσιακά στοιχεία.

*Ασθένεια:* Χαλαρό σύστημα για να ανταποκρίνεται στην «αβεβαιότητα».

Πολλές επιχειρήσεις προχωρούν προς τα «αποθέματα στην ώρα τους» (Just-in-time inventory). Η σημερινή πραγματικότητα όμως είναι τα «αποθέματα μήπως και χρειαστούν» (just-in-case inventory). Οι επιχειρήσεις και τα τμήματά τους γνωρίζουν ότι πρέπει να παραδώσουν τις εκροές τους στους πελάτες, εσωτερικούς και εξωτερικούς. Συνήθως δεν είναι σίγουροι πότε θα εμφανισθεί η ζήτηση ή ποια ποσότητα θα θέλει ο πελάτης. Γι' αυτό πάντοτε βάζουν κάτι παράμερα (και μερικές φορές βάζουν μεγάλες ποσότητες παράμερα). Δεν αναφερόμαστε μόνο στα φυσικά περιουσιακά στοιχεία. Πολλοί δημιουργούν μικρά, καλά κρυμμένα, αποθέματα εργασίας, πληροφοριών, μετρητών, ακόμα και εργαζομένων για την περίπτωση που υπάρξει αναπάντεχη ζήτηση.

Η συμβατική αντίδραση σε μια τέτοια περίπτωση, είναι η δημιουργία καλύτερων εργαλείων διαχείρισης των αποθεμάτων. Αυτό όμως που θα έπρεπε να προσπαθήσει να κάνει η επιχείρηση, είναι να απαλλαγεί από τα αποθέματα. Αυτή υπάρχει μόνο για να αντιμετωπίσει τη χαλαρότητα που εισάγεται στο σύστημα από την αβεβαιότητα: χωρίς την αβεβαιότητα, η χαλαρότητα δεν θα μας απασχολεί, οπότε δεν θα έχουμε ανάγκη τα αποθέματα.

Μια μέθοδος για να απαλλάξουμε έναν οργανισμό από την αβεβαιότητα είναι να ανασχεδιάσουμε έτσι τις διαδικασίες, ώστε οι προμηθευτές και οι πελάτες να σχεδιάζουν και να προγραμματίζουν μαζί τις αντίστοιχες εργασίες τους.

*Σημαντικές Διαδικασίες:* Η σπουδαιότητα ή η επίπτωση στους εξωτερικούς πελάτες είναι το δεύτερο κριτήριο για την

επιλογή των διαδικασιών της επιχείρησης που πρέπει να ανασχεδιασθούν και τη σειρά τους. Ακόμα και διαδικασίες που παραδίδουν τις εκροές τους σε αποδέκτες μέσα στην επιχείρηση, μπορεί να έχουν μεγάλη σημασία και αξία για τους εξωτερικούς πελάτες. Οι επιχειρήσεις όμως δεν μπορούν απλώς να ρωτήσουν απευθείας τους πελάτες τους ποιες διαδικασίες είναι οι σημαντικότερες γι' αυτούς. Οι πελάτες, ακόμα και αν γνωρίζουν την ορολογία των διαδικασιών, δεν έχουν κανένα λόγο να ξέρουν πολλές λεπτομέρειες για τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι προμηθευτές τους.

Οι πελάτες όμως είναι μια καλή πηγή πληροφοριών για τη σύγκριση της σχετικής βαρύτητας των διαφόρων διαδικασιών. Οι επιχειρήσεις μπορούν να καθορίσουν ποια ζητήματα ενδιαφέρουν ιδιαίτερα τους πελάτες τους - ζητήματα όπως το κόστος των προϊόντων, η έγκαιρη παράδοση, οι ιδιότητες των προϊόντων και άλλα. Αυτά τα ζητήματα μπορούν μετά να συσχετισθούν με τις διαδικασίες που τα επηρεάζουν περισσότερο, σαν ένα βοήθημα για τη δημιουργία μιας λίστας προτεραιότητας για τις διαδικασίες που πρέπει να ανασχεδιασθούν.

*Κατάλληλες Διαδικασίες:* Το τρίτο κριτήριο, η καταλληλότητα, συνεπάγεται την εξέταση ενός συνόλου παραγόντων που καθορίζουν την πιθανότητα ότι μια συγκεκριμένη ανασχεδιαστική προσπάθεια θα επιτύχει. Ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι το εύρος. Γενικά, όσο μεγαλύτερη είναι η μία διαδικασία, όσο περισσότερες επιμέρους μονάδες συμμετέχουν σ' αυτήν, τόσο μεγαλύτερο είναι το εύρος της. Μια μεγαλύτερη ωφέλεια είναι πιθανή όταν μια ευρεία διαδικασία ανασχεδιάζεται, όμως σ' αυτή την περίπτωση οι πιθανότητες επιτυχίας της είναι λιγότερες. Το μεγάλο εύρος συνεπάγεται την ανάγκη να

συντονισθούν πολλές συνιστώσες και να μετάσχουν περισσότεροι μάνατζερ που θα έχουν ο καθένας το δικό του σχέδιο.

Επίσης, το μεγάλο κόστος μειώνει την καταλληλότητα. Μια ανασχεδιαστική προσπάθεια, που απαιτεί μια σημαντική επένδυση, σε ένα σύστημα επεξεργασίας πληροφοριών π.χ, θα συναντήσει περισσότερα εμπόδια από μια άλλη που δεν χρειάζεται κάτι τέτοιο.

Η αξία της ομάδας ανασχεδιασμού και η προσωπική στρατεύση του επόπτη διαδικασίας, είναι επίσης παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν εκτιμάται η καταλληλότητα του ανασχεδιασμού μιας συγκεκριμένης διαδικασίας.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι αυτή η μέθοδος, προκειμένου να αποφασίσουμε τη διαδικασία θα ανασχεδιάσουμε, δεν είναι τυποποιημένη.

Τα τρία κριτήρια που αναπτύξαμε - δυσλειτουργία, επίπτωση και καταλληλότητα - πρέπει να χρησιμοποιούνται με σύνεση για να μας βοηθούν να κάνουμε τις σωστές επιλογές.

Η διεύθυνση πρέπει επίσης να θέσει το ερώτημα κατά πόσον μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή διαδικασία έχει κάποια σημαντική συνέπεια στη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης. Μήπως έχει σημαντική επίπτωση στην ικανοποίηση των πελατών; Μήπως η απόδοση της επιχείρησης με αυτή τη διαδικασία είναι πολύ χαμηλότερη από τον ανταγωνισμό; Μήπως δεν μπορεί να κερδίσει κάτι παραπάνω από αυτή τη διαδικασία χωρίς ανασχεδιασμό; Μήπως αυτή η διαδικασία είναι ξεπερασμένη; Όσο περισσότερες είναι οι θετικές απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα, τόσο ισχυρότερο γίνεται το επιχείρημα για τον ανασχεδιασμό αυτής της διαδικασίας. Δεν θεωρούν όλες οι επιχειρήσεις όλα αυτά τα ερωτήματα το ίδιο σημαντικά. Ανήκουν όμως στον τύπο

των ερωτημάτων που οι μάνατζερ πρέπει να θέσουν όταν αναζητούν ευκαιρίες για ανασχεδιασμό.

#### **8.4 Ο ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Δυστυχώς, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι παρά τις προσπάθειες που γίνονται, πολλές επιχειρήσεις που ξεκινούν τον ανασχεδιασμό, δεν πετυχαίνουν να τον ολοκληρώσουν. Τερματίζουν τις προσπάθειές τους παραμένοντας στο σημείο όπου ξεκίνησαν, χωρίς να κάνουν σημαντικές αλλαγές, χωρίς να μπορέσουν να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοσή τους και έτσι τροφοδοτούν τους εργαζομένους με ένα ακόμα άκαρπο πρόγραμμα επιχειρησιακής βελτίωσης. Κατά μια εκτίμηση είναι ότι περίπου 50-70% των επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν μια ανασχεδιαστική προσπάθεια, δεν πετυχαίνουν τα θεαματικά αποτελέσματα που προσδοκούσαν.

Και όμως, ενώ λέμε ότι ο ανασχεδιασμός συχνά αποτυχαίνει, δεν αποτελεί ένα εγχείρημα υψηλού κινδύνου. Αυτό είναι σχήμα οξύμωρο, αλλά μόνο φαινομενικά. Αναλογισθείτε τη διαφορά κινδύνων ανάμεσα στη ρουλέτα και το σκάκι. Η ρουλέτα είναι εγχείρημα υψηλού κινδύνου. Το σκάκι δεν είναι, παρόλο που ένας παίκτης μπορεί να χάνει το σκάκι τόσο συχνά όσο και στη ρουλέτα. Η ρουλέτα είναι καθαρά ένα τυχερό παιχνίδι. Αφού «ποντάρουν», οι παίκτες δεν έχουν καμιά επίδραση στο αποτέλεσμα. Στο σκάκι, η τύχη δεν παίζει κανένα ρόλο στο αποτέλεσμα. Ο καλύτερος παίκτης μπορεί να προσδοκά ότι θα νικήσει. Η ήττα έρχεται από τις ικανότητες και τη στρατηγική.

Ο ανασχεδιασμός είναι όπως το σκάκι: το κλειδί για την επιτυχία βρίσκεται στη γνώση και τις ικανότητες και όχι στην τύχη. Αν ξέρεις τους κανόνες και αποφεύγεις να κάνεις λάθη, έχεις μεγάλες πιθανότητες να νικήσεις. Στον ανασχεδιασμό, επίσης, τα ίδια λάθη γίνονται πάλι και πάλι. Το πρώτο βήμα για την επιτυχία επομένως, είναι

των ερωτημάτων που οι μάνατζερ πρέπει να θέσουν όταν αναζητούν ευκαιρίες για ανασχεδιασμό.

#### **8.4 Ο ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Δυστυχώς, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι παρά τις προσπάθειες που γίνονται, πολλές επιχειρήσεις που ξεκινούν τον ανασχεδιασμό, δεν πετυχαίνουν να τον ολοκληρώσουν. Τερματίζουν τις προσπάθειές τους παραμένοντας στο σημείο όπου ξεκίνησαν, χωρίς να κάνουν σημαντικές αλλαγές, χωρίς να μπορέσουν να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοσή τους και έτσι τροφοδοτούν τους εργαζομένους με ένα ακόμα άκαρπο πρόγραμμα επιχειρησιακής βελτίωσης. Κατά μια εκτίμηση είναι ότι περίπου 50-70% των επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν μια ανασχεδιαστική προσπάθεια, δεν πετυχαίνουν τα θεαματικά αποτελέσματα που προσδοκούσαν.

Και όμως, ενώ λέμε ότι ο ανασχεδιασμός συχνά αποτυχαίνει, δεν αποτελεί ένα εγχείρημα υψηλού κινδύνου. Αυτό είναι σχήμα οξύμωρο, αλλά μόνο φαινομενικά. Αναλογισθείτε τη διαφορά κινδύνων ανάμεσα στη ρουλέτα και το σκάκι. Η ρουλέτα είναι εγχείρημα υψηλού κινδύνου. Το σκάκι δεν είναι, παρόλο που ένας παίκτης μπορεί να χάνει το σκάκι τόσο συχνά όσο και στη ρουλέτα. Η ρουλέτα είναι καθαρά ένα τυχερό παιχνίδι. Αφού «ποντάρουν», οι παίκτες δεν έχουν καμιά επίδραση στο αποτέλεσμα. Στο σκάκι, η τύχη δεν παίζει κανένα ρόλο στο αποτέλεσμα. Ο καλύτερος παίκτης μπορεί να προσδοκά ότι θα νικήσει. Η ήττα έρχεται από τις ικανότητες και τη στρατηγική.

Ο ανασχεδιασμός είναι όπως το σκάκι: το κλειδί για την επιτυχία βρίσκεται στη γνώση και τις ικανότητες και όχι στην τύχη. Αν ξέρεις τους κανόνες και αποφεύγεις να κάνεις λάθη, έχεις μεγάλες πιθανότητες να νικήσεις. Στον ανασχεδιασμό, επίσης, τα ίδια λάθη γίνονται πάλι και πάλι. Το πρώτο βήμα για την επιτυχία επομένως, είναι

να αναγνωρίσεις αυτές τις κοινές αποτυχίες και να μάθεις πώς να τις αποφεύγεις.

Παρ'όλες τις πιθανότητες αποτυχίας, παίρνουμε κουράγιο από τις πολλές επιτυχίες στον ανασχεδιασμό. Οι οργανισμοί που τον προσεγγίζουν με κατανόηση, αφοσίωση και ισχυρή διοικητική ηγεσία, θα επιτύχουν. Τα ωφέληματα του επιτυχημένου ανασχεδιασμού είναι θεαματικά για την ίδια την επιχείρηση, για τους μάνατζερ και τους υπαλλήλους της και για την οικονομία της χώρας συνολικά.

#### BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ▶ Γεωργόπουλος Αντώνης, «Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων», εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2004
- ▶ Γιαννάτος Γιώργος, «Strategic Planning», Τεκδοτική εκδ. ΣΕΛΚΑ -4Μ ΕΠΕ, Αθήνα 2002
- ▶ Ζαβλανός Μύρων, «Οργανωτική συμπεριφορά», εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 2002
- ▶ Θωμόπουλος Νίκος, «Στρατηγικές για την είσοδο μιας εταιρείας στο διαδίκτυο», εκδ. NUBI, Αθήνα 2000
- ▶ Πετρόπουλος Πέτρος, «Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης: Ένα επαναστατικό μανιφέστο», εκδ. Γαλαίος, 1995

#### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ▶ Ernst & Young LLP, «American Bankers Association» 1995
- ▶ Hammer Michael, Champy James, « Reengineering the Corporation, A manifesto for Business Revolution», Nicholas Brealey Publishing, London, 1995
- ▶ Heller R., «Πώς να Ελέγχετε τις Αλλάγες, Σύμβουλος Μάνατζερ», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2001
- ▶ Kotter James, P., «Ηγέτης στις Αλλαγές, Business Management -7», Εκδ. Κριτική, Αθήνα 2001
- ▶ Peppard Joe and Rowland Philip, «The Essence of Business Process Reengineering», New York: Prentice – Hall, 1995

#### ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ

- ▶ [www.bestpeople.gr/CV\\_m/Home10.htm](http://www.bestpeople.gr/CV_m/Home10.htm)
- ▶ [iris.fst.zcu.cz/innomat/inncdrgr/re3htm](http://iris.fst.zcu.cz/innomat/inncdrgr/re3htm)