

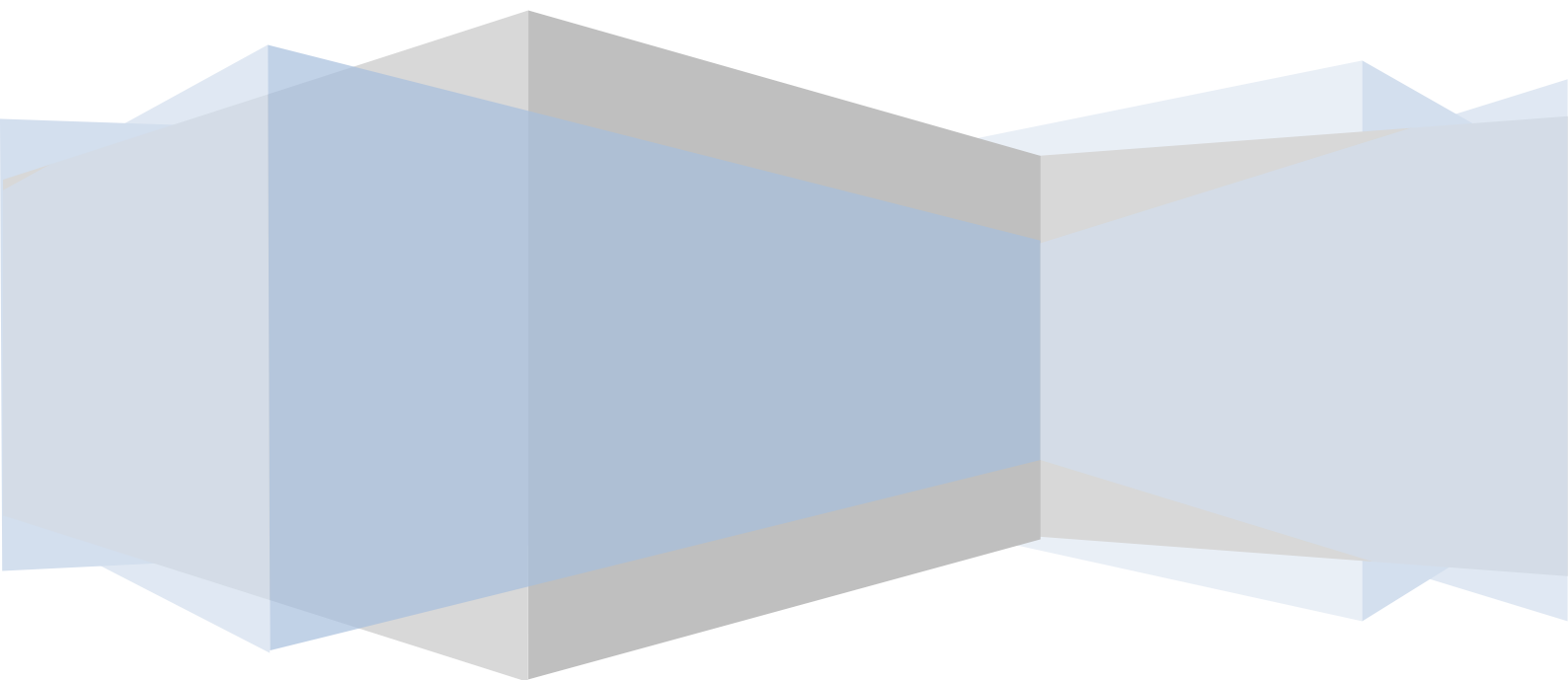
ΤΕΙ Πειραιά
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας

Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων

Μαχαίρας Δημήτριος Α.Μ. 12133

Καμαράτος Μαρίνος Α.Μ 10857

Επιβλέπων καθηγητής: Σταυρουλάκης Δημήτριος



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.Περίληψη (σελ. 4)

2.Εισαγωγή

2.1 Παγκόσμια οικονομική ύφεση (σελ. 5)

2.2 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις (σελ. 6)

A- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1

1. 1. Ιστορική αναδρομή (σελ. 10)

Κεφάλαιο 2

2.1 Η αναγκαιότητα αναδιοργάνωσης των ελληνικών επιχειρήσεων (σελ. 13)

Κεφάλαιο 3

3. 1. Έννοια Αναδιοργάνωσης (σελ.19)

3.2 Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων (σελ. 20)

3.3 Αναδιοργάνωση στο πλαίσιο της θεωρίας των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης (σελ. 21)

3.4 Αιτίες αναδιοργάνωσης (σελ. 24)

3.5 Στόχοι αναδιοργάνωσης (σελ.25)

3.6 Βήματα αναδιοργάνωσης (σελ. 27)

3.7 Αναμενόμενα αποτελέσματα αναδιοργάνωσης (σελ.30)

3.8 Προβλήματα αναδιοργάνωσης (σελ. 31)

3.9 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης (σελ.32)

3.9.1 Μάνατζερ ή ηγέτης; (σελ. 32)

3.9.2 Όραμα και αναδιοργάνωση (σελ. 33)



3.9.3 «Η νεκρή κοιλάδα» της αναδιοργάνωσης (σελ. 34)

3.10 Στρατηγικές αναδιοργάνωσης (σελ. 37)

3.10.1 Στρατηγική αναδιοργάνωση (σελ. 39)

3.10.2 Λειτουργική αναδιοργάνωση (σελ. 41)

3.11 Η γεωγραφική παράμετρος της αναδιοργάνωσης: η αναδιοργάνωση μεγάλων επιχειρήσεων στην ενιαία αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης (σελ. 44)

3.12 Η επίδραση της αναδιοργάνωσης στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων (σελ. 50)

B – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Κεφάλαιο 1

1.1 Η αναδιοργάνωση στις επιχειρήσεις (σελ. 55)

1.2 Πρακτική μεθοδολογία αναδιοργάνωσης (σελ. 58)

Κεφάλαιο 2

2.1 Από την Θεωρία στην Πράξη (σελ. 66)

2.2 Εταιρεία Λιανικής Πώλησης – Υποθετικό Σενάριο (σελ. 66)

2.3 Υπάρχουσα Κατάσταση (σελ. 66)

2.4 Έργο Αναδιοργάνωσης - Τμήμα Πωλήσεων (σελ. 67)

2.4.1. Καταγραφή Υπάρχοντος Συστήματος Διοίκησης (σελ. 67)

2.4.2. Παρατήρηση Διαδικασιών και Λειτουργιών Τμήματος (σελ. 76)

2.4.3. Εφαρμογή Αλλαγών και Βελτιώσεων (σελ. 79)

2.4.4. Ενίσχυση και Εγχειρίδιο Διαδικασιών (σελ. 80)

2.4.5. Αποτέλεσμα Αναδιοργάνωσης (σελ. 80)

Επίλογος (σελ. 82)

Βιβλιογραφία (σελ. 84)

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι εταιρείες περνούν από διάφορες φάσεις κατά την διάρκεια της λειτουργίας τους. Μετά από περιόδους κερδοφορίας μπορεί να επακολουθήσουν περίοδοι κάμψης, όπως επίσης μετά από περιόδους επεκτατικών στρατηγικών μπορεί να ακολουθήσουν περίοδοι στασιμότητας ή ακόμα συρρικνώσεων.

Για να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν την κερδοφορία τους και την ανταγωνιστικότητα τους αλλά και να επιβιώσουν εφόσον το απαιτούν οι συνθήκες, οι εταιρείες κάποια στιγμή κατά την διάρκεια της λειτουργίας τους θα πρέπει να προχωρήσουν σε κάποιο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης. Η αναδιοργάνωση είναι μια αλλαγή στην στρατηγική της εταιρείας, χωρίς την οποία δεν θα μπορεί να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της στο εγγύς μέλλον.

Στόχος της παρούσας εργασίας στο πρώτο κεφάλαιο είναι να παρουσιάσει τους παράγοντες που συνιστούν την αναγκαιότητα της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών και όχι μόνο, στις επιχειρήσεις όλων των κλάδων στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Θα αναλυθούν τα βήματα και η μεθοδολογία που ακολουθείται κατά την διάρκεια της αναδιοργάνωσης, οι λόγοι που οδηγούν τις εταιρείες στην εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων, τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει η διοίκηση κατά την αναδιοργάνωση και τέλος τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και οφέλη αυτής της συγκεκριμένης στρατηγικής κίνησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί ο τρόπος που μπορεί να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα αναδιοργάνωσης για να ωφελήσει μία εικονική εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Θα αποτυπωθούν λειτουργικά και οργανωτικά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει μία τέτοια εταιρεία και στη συνέχεια θα εξηγηθούν οι λύσεις και οι βελτιώσεις που μπορεί να εφαρμοστούν μέσα από ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης.

2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2.1 Παγκόσμια Οικονομική Ύφεση

Τα τελευταία χρόνια η παγκόσμια κοινότητα αντιμετωπίζει μία μεγάλης έντασης οικονομική κρίση η οποία αν και εκδηλώθηκε αρχικά στις Η.Π.Α. με επίκεντρο τις τραπεζικές επισφάλειες και ειδικότερα την αδυναμία εξυπηρέτησης των τραπεζικών δανείων, σύντομα έλαβε διαστάσεις επιδημίας. Η χρηματοπιστωτική κρίση επεκτάθηκε ταχύτατα στις αναπτυγμένες χώρες και στη συνέχεια σε ολόκληρο τον κόσμο, με δραματικές επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα αλλά και τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το Δ.Ν.Τ. η κρίση μεταφέρθηκε με σφοδρότητα στην πραγματική οικονομία με αποτέλεσμα την ύφεση και την πτώση της απασχόλησης και τις κερδοφορίες των επιχειρήσεων.

Η πτώση της απασχόλησης αλλά και εν συνεχεία η σταδιακή μείωση του εισοδήματος προκάλεσε τη μείωση της ζήτησης πολλών προϊόντων και υπηρεσιών άμεσης κατανάλωσης που οδήγησε σ' ένα δεύτερο κύμα ανεργίας και μείωσης του εισοδήματος. Αυτή η διαδικασία συνεχίζεται και στη παρούσα στιγμή επηρεάζοντας σταδιακά δυσμενώς σχεδόν όλους τους κλάδους της οικονομίας. Η κρίση έχει μεταδοθεί σε μικρό ή μεγάλο βαθμό διαδοχικά σε όλες τις χώρες του κόσμου. Αρχικά η ανεργία και η μείωση του εισοδήματος μεταδόθηκε στις χώρες από τις οποίες η εν κρίσει χώρα εισάγει πολλά προϊόντα ή και υπηρεσίες.

Η κρίση δεν έπληξε όλες τις χώρες με την ίδια ένταση, και αυτό διότι η δομή της εκάστοτε οικονομίας διαφέρει από χώρα σε χώρα. Χώρες με ασταθή και ευμετάβλητη οικονομία όπως η Ελλάδα βίωσαν και συνεχίζουν να βιώνουν καθημερινά τα αποτελέσματα της οικονομικής ύφεσης. Στο παρακάτω κεφάλαιο αναλύονται οι επιπτώσεις της κρίσης στις επιχειρήσεις και η σημαντικότητα της αναδιοργάνωσης ως αναγκαίο βήμα για την βιωσιμότητα αλλά και τη κερδοφορία τους.

2.2 Οι επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στις επιχειρήσεις.

Σαν φυσικό επακόλουθο, οι επιχειρήσεις δέχτηκαν έντονες πιέσεις να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνθήκες. Οι επιχειρήσεις μεταξύ άλλων ήρθαν αντιμέτωπες με την επιτακτική ανάγκη λήψης μέτρων προκειμένου να επιβιώσουν.

Σε γενικές γραμμές τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν και συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις την περίοδο της κρίσης συνδέονται με τη μείωση των πωλήσεων, με την αγορά πρώτων υλών, με την είσπραξη των απαιτήσεων, με την περιορισμένη δυνατότητα δανεισμού κλπ. Οι επιχειρήσεις που δρουν αποφασιστικά και με στρατηγικό τρόπο και ανταποκρίνονται νωρίς στην κρίση συνήθως τα πηγαίνουν καλύτερα από εκείνες που πάσχουν από παράλυση ή αντιδρούν πανικοβλημένες (Branstad, Jackson & Banerji, 2009). Μάλιστα, το πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ανταποκρίνεται μια επιχείρηση στην κρίση, επηρεάζει τη φήμη της, την αξιοπιστία της, την ακεραιότητα των δραστηριοτήτων της και την επίδοσή της στην αγορά (Calloway & Keen, 1996).

Για να καταφέρει μια επιχείρηση όμως να ανταπεξέλθει άμεσα στα νέα δεδομένα θα πρέπει να στηρίζεται σε γερές βάσεις, να αναθεωρεί τις προηγούμενες πρακτικές και να αναζητεί καινοτόμες ιδέες αλλά και τρόπους βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης ώστε να φανεί ανταγωνιστική και να ξεπεράσει τα εμπόδια που προέρχονται εξαιτίας του διαρκούς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος που καλείτε να επιβιώσει. Αντ' αυτού η κρίση της ελληνικής οικονομίας ανέδειξε με τον πλέον εμφατικό τρόπο την αδυναμία των επιχειρήσεων να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στα καινούρια οικονομικά δεδομένα. Παράλληλα σαν απότοκο της κρίσης είχαμε και την αντίδραση του τραπεζικού συστήματος που διέκοψε, με δραματικό τρόπο και ρυθμό, τη ροή κεφαλαίων προς τις επιχειρήσεις και αυτό έχει επιτείνει ακόμα περισσότερο το πρόβλημα.

Σήμερα λοιπόν, οι επιχειρήσεις σε επίπεδο χώρας, ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες:

- Τις εταιρείες που όλα τα χρόνια ενσωμάτωναν τις αλλαγές σταδιακά, και

- Τις εταιρείες που είχαν επαναπαυτεί στη σχετικά καλή τους πορεία που όμως οφειλόταν στη σημαντική ζήτηση όλης της προηγούμενης περιόδου παρά στην άρτια οργάνωσή τους σε όλα τα επίπεδα.

Η πρώτη κατηγορία επιχειρήσεων, αυτή που έχει ενσωματώσει τις σύγχρονες τεχνολογίες στην παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών τους, σήμερα έχει να αντιμετωπίσει κατά κανόνα την παγκόσμια κρίση και τη μείωση των πωλήσεών τους και βεβαίως και τον διεθνή ανταγωνισμό που εντείνεται και από το γεγονός ότι η χώρα, όντας στη ζώνη του ευρώ, έχει ένα σκληρό νόμισμα και δεν μπορεί να ασκήσει πολιτικές που ασκούν οι χώρες εκτός ευρώ σε όφελος των επιχειρήσεών τους.

Παρόλα αυτά, η κατηγορία αυτή των επιχειρήσεων, μπορεί να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά και σε μεγάλο βαθμό στις αλλαγές αυτές κυρίως γιατί έχει ενσωματώσει στην επιχειρηματική της κουλτούρα μηχανισμό και διαδικασίες αλλαγών και ενσωμάτωσης των νέων δεδομένων στα δικά της μέτρα και στόχους. Έτσι, κατά τη διάρκεια της κρίσης μπορεί να υποστούν κάποιες ταλαιπωρίες, αλλά έχουν δυνατότητες να ανταποκριθούν και να ανταπεξέλθουν της συγκυρίας.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις της δεύτερης κατηγορίας, που έχουν μέχρι σήμερα επαναπαυτεί στην όποια τους πορεία και δεν έχουν ανανεωθεί και ενσωματώσει τα νέα τεχνολογικά και οικονομικά δεδομένα όλης της τελευταίας περιόδου βρίσκονται σήμερα σε δύσκολη οικονομική κατάσταση και δεν μπορούν να πληρώσουν τις υποχρεώσεις τους, ενώ ταυτοχρόνως δυσκολεύονται να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα κεφάλαια για να συνεχίσουν την διεξαγωγή των εργασιών τους, ή στο τέλος του μήνα δεν μπορούν να πληρώσουν τους υπαλλήλους τους. Σε μια τέτοια περίπτωση η επιλογή που έχει μια επιχείρηση είναι να προχωρήσει στην **αναδιοργάνωση** των δομών, δηλαδή:

1. Να αλλάξει **επιχειρηματική κουλτούρα** και να διαμορφώσει **μηχανισμούς αλλαγών**. Αυτό είναι δύσκολο ακόμα και σε περιόδους που οι επιχειρήσεις διάγουν ομαλή περίοδο λειτουργίας. Βεβαίως γίνεται πολύ δυσκολότερο όταν οι επιχειρήσεις καλούνται να αλλάξουν σε περιόδους κρίσης και σε όλα τα επίπεδα της αγοράς. Όμως, όσο δύσκολο και αν είναι αυτό

- είναι το πρώτο βήμα για να μπορέσουν να παρακολουθήσουν τις αλλαγές και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.
2. Να μελετήσει σε βάθος **το σύνολο των αλλαγών που έχουν επιτελεστεί στον κλάδο της** και τον τομέα της και να τις ενσωματώσει στις δικές της δυνατότητες.
 3. Να βρει τους **αναγκαίους πόρους** γι' αυτές τις αλλαγές σε συνθήκες πολύ χειρότερες από αυτές σε περιόδους πριν την κρίση.

Η διάσωση των επιχειρήσεων μέσω της αναδιοργάνωσης δεν είναι γνωστή επιλογή στις ελληνικές επιχειρήσεις, ίσως διότι μέχρι σήμερα δεν μας είχε αγγίξει η οικονομική κρίση τόσο έντονα, και γι' αυτό το λόγο δεν χρειάζονταν γρήγορες λύσεις. Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων παρότι δεν γίνεται συχνά, εντούτοις έχει αρχίσει να αυξάνεται σταδιακά και στην Ελλάδα.

Πιο συγκεκριμένα, η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο η αλλαγή σε επιφανειακή βάση της δομής της επιχείρησης, αλλά μια δραματική μεταβολή στην οποία επανασχεδιάζεται από την αρχή ο τρόπος λειτουργίας της. Αυτό που χρειάζεται για να επιτευχθεί η αναδιοργάνωση είναι η λεπτομερής εξέταση των οργανωτικών δομών, των συστημάτων διαχείρισης, η συνεργασία όλων των εμπλεκομένων, η θέσπιση συστημάτων μέτρησης των επιδόσεων, η δημιουργία συστημάτων παροχής κινήτρων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, καθώς και η χρήση της υπάρχουσας τεχνολογίας για την αξιοποίηση όλων των δεδομένων, τα οποία θα βοηθήσουν την επιχείρηση να εντοπίσει τυχόν προβλήματα και κενά στη λειτουργία της. Η αναδιοργάνωση ενδέχεται να επηρεάσει δυνητικά κάθε πτυχή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς της εταιρείας στο υπάρχον ανταγωνιστικό περιβάλλον.



A-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Αναδιοργάνωση των Διαδικασιών στις επιχειρήσεις (Business Process Reengineering – B.P.R.), σαν όρος αλλά και σαν πρακτική σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο, (2004) ξεκίνησε δυο περίπου αιώνες πριν, από μια κεντρική ιδέα του Adam Smith (1776) στο βιβλίο του για τον πλούτο των εθνών. Εκεί τεκμηριώνεται ότι η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους της εργασίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω του καταμερισμού της εργασίας και κατ' επέκταση της εξειδίκευσης. Η αύξηση της παραγωγικότητας μάλιστα εξαρτάται από:

- Την ικανότητα του κάθε εργαζομένου,
- Την εξοικονόμηση χρόνου, αφού πλέον δεν χρειάζεται να χάνει χρόνο πηγαίνοντας από μια εργασία σε μία άλλη, και
- Την ανακάλυψη μηχανών και τεχνολογιών που διευκολύνουν την εργασία και μειώνουν τον χρόνο της κάθε δραστηριότητας.

Στην συνέχεια το επόμενο επαναστατικό βήμα γίνεται στις αρχές του εικοστού αιώνα από τους Henry Ford και Alfred Sloan, οι οποίοι τελειοποίησαν τη «συνταγή» του Smith, με το να καταναίμουν την εργασία σε μικρές και απλές επαναλαμβανόμενες διαδικασίες, εισάγοντας με αυτόν τον τρόπο το σύστημα της Μαζικής Παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό η εργασία έγινε πολύ απλή, αλλά δυσκολεύτηκε ο συντονισμός της για να παραχθεί το τελικό προϊόν - το αυτοκίνητο. Στο σημείο αυτό παρενέβη ο Sloan (Γενικός Διευθυντής της General Motors) ο οποίος έφτιαξε ένα πρωτότυπο σύστημα Management. Ο Sloan έσπασε τα τμήματα σε πολύ μικρές διευθύνσεις, υπόλογες μόνο για ένα κομμάτι ή μοντέλο του αυτοκινήτου. Έτσι κατάφερε να αυξήσει την παραγωγικότητα και να μειώσει τους νεκρούς χρόνους (Γεωργόπουλος, 2004).

Υπάρχει και η άποψη ότι η αναδιοργάνωση ουσιαστικά ξεκίνησε τις τελευταίες τρεις δεκαετίες κατά τις οποίες έγινε πολύ δημοφιλής πρακτική αλλά η μεθοδολογία και η προσέγγιση ενός τέτοιου προγράμματος δεν είχε ούτε κατανοηθεί αλλά και ούτε εκτιμηθεί σε βάθος. Σε αρκετές περιπτώσεις, «έργα βελτίωσης» είχαν τιτλοδοτηθεί σαν «έργα αναδιοργάνωσης» αλλά ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και το αποτέλεσμα δεν ήταν το αναμενόμενο.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο όρος Αναδιοργάνωση σαν έννοια στις αρχές της δεκαετίας του '90 ήταν ευρέως παρεξηγημένος γιατί είχε εξομοιωθεί με μαζικές απολύσεις προσωπικού και δραματικές περικοπές των λειτουργικών εξόδων που οδήγησαν σε μεγάλες συρρικνώσεις των εταιρειών. Για παράδειγμα στις αρχές της δεκαετίας του 1990, πολλές επιχειρήσεις κυρίως στην Αμερική, προχώρησαν σε μεγάλης κλίμακας προγράμματα αναδιοργάνωσης με σκοπό εν μέρει την βελτίωση της ποιότητας, αλλά κυρίως τη δραστική μείωση του λειτουργικού κόστους ώστε να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Το αποτέλεσμα ήταν δραματικές μειώσεις προσωπικού, καθώς πολλές μεγάλες επιχειρήσεις προσπάθησαν να συρρικνώσουν το μέγεθός τους.

Το αρχικό τμήμα των συρρικνώσεων προήλθε από επιχειρήσεις οι οποίες είχαν μείωση κερδοφορίας. Ο στόχος τους ήταν να μειώσουν τα κόστη τους και έτσι να αυξήσουν το περιθώριο κέρδους τους. Αργότερα, η μείωση προσωπικού έγινε πρακτική και από εταιρείες που δεν αντιμετώπιζαν ιδιαίτερα προβλήματα στις διάφορες αγορές. Τέτοιες εταιρείες ήταν η General Electric (με 104.000 απολύσεις στις δεκαετίες του 1980-1990), η Procter & Gamble (με αριθμό απολύσεων που έφτασε τις 13.000) καθώς και η AT&T (με 40.000). Αυτές οι εταιρείες προχώρησαν στις μειώσεις όχι από απόγνωση, αλλά με σκοπό την αύξηση της απόδοσής τους. Με τη μείωση του κόστους στα κεντρικά τους τμήματα, την αναδιοργάνωση της δομής διοίκησης και τη βελτίωση των διαδικασιών τους, ήλπιζαν ότι από τη μια θα αυξανόταν η ευελιξία των εταιρειών και από την άλλη θα τις αποκαθιστούσε πιο αποδοτικές, με συνέπεια την αύξηση των κερδών τους.

Παρά το γεγονός της κατάχρησης των απολύσεων στο όνομα της βελτίωσης και της αμαύρωσης της έννοιας που προήλθε κυρίως από τις φτωχές πρακτικές που ακολούθησαν κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος αναδιοργάνωσης, η πρακτική του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, τη βελτίωση της οργανωτικής δομής και η προσπάθεια για διαρκή βελτίωση είναι περισσότερο δημοφιλής σήμερα από ποτέ.

Οι εταιρείες συνεχίζουν να επανεξετάζουν και να αλλάζουν ριζικά τον τρόπο λειτουργίας τους. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις, η συνεχιζόμενη κρίση που φέρνει ως αποτέλεσμα μία νωθρή οικονομία, δίνει τα κίνητρα αλλά και την ώθηση στις εταιρείες για τη συνέχιση των



ΣΧΟΛΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

προσπαθειών τους ώστε να «*παραδώσουν περισσότερα με όσο το δυνατόν λιγότερα*».

Η Επιχειρησιακή Αναδιοργάνωση παραμένει στην πάροδο του χρόνου ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να λειτουργήσουν όσο πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά γίνεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Η αναγκαιότητα αναδιοργάνωσης των ελληνικών επιχειρήσεων

Η Ελλάδα μετά το 1974 άρχισε να λαμβάνει πολλά δάνεια με συνέπεια τη διόγκωση του εξωτερικού χρέους. Την ίδια στιγμή το ετήσιο έλλειμμα παρέμεινε σε υψηλά επίπεδα. Από τα μέσα του 1993 όμως και μετά, η ελληνική οικονομία άρχισε να έχει ομαλότερη πορεία καθώς είχε στόχο την ικανοποίηση των κριτηρίων σύγκλισης του Μάαστριχτ (Μπασαράς, 2012). Το χρέος ως ποσοστό του Α.Ε.Π., μειώνεται σταδιακά και το έλλειμμα πέφτει το 1999 κάτω από το 3%, πετυχαίνοντας τελικά η Ελλάδα να γίνει μέλος της Ο.Ν.Ε. Αργότερα βέβαια αποκαλύφθηκε ότι οι υψηλές αποδόσεις οφείλονταν σε αποκρύψεις ελλειμμάτων και δανείων, πρακτική που είναι γνωστή ως *δημιουργική λογιστική*. Στα τέλη του 2004, η Ελληνική κυβέρνηση έκανε οικονομική απογραφή, η οποία αποκάλυψε αποκρύψεις δαπανών με αποτέλεσμα την αναθεώρηση των ελλειμμάτων των προηγούμενων ετών, τη μείωση της αξιοπιστίας της χώρας και την τριετή επιτήρηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Από τα τέλη του 2008 όμως, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, η ελληνική οικονομία εκτροχιάζεται και το έλλειμμα αλλά και το χρέος αρχίζουν να αυξάνονται με γρήγορους ρυθμούς. (Μπασαράς, 2012).

Έτσι, η χώρα αναγκάστηκε να προσφύγει στο Δ.Ν.Τ., στην Ε.Κ.Τ. και στην Ε.Ε. για να μην οδηγηθεί σε στάση πληρωμών και υιοθέτησε ένα φιλόδοξο και αυστηρό πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής. Βέβαια, πέρα από την κρίση ελλείμματος και χρέους, η χώρα αντιμετωπίζει προκλήσεις ως προς την ανταγωνιστικότητά της και την προοπτική απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Η Ελλάδα υπολείπεται των ευρωπαϊκών της εταίρων σε κρίσιμα μεγέθη, όπως οι άμεσες ξένες επενδύσεις, η παραγωγικότητα εργασίας και ο βαθμός συμμετοχής του πληθυσμού στο εργατικό δυναμικό (Πουρναρά, 2012). Η Ελληνική οικονομία αδυνατεί να προσφέρει ευκαιρίες απασχόλησης, ιδιαίτερα στους νέους και στις γυναίκες και πάσχει από χαμηλό ποσοστό κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, γεγονός που δυσχεραίνει την εύρεση εργασίας για τους νεοεισερχόμενους στην αγορά. Με την πάροδο του χρόνου, η ύφεση μετατράπηκε ραγδαία σε κρίση απασχόλησης, με το επίσημο ποσοστό ανεργίας να πλησιάζει το 17%.

Η κρίση δεν άργησε να επηρεάσει και τις ελληνικές επιχειρήσεις, δημιουργώντας αρκετά προβλήματα. Δεδομένου του ασταθούς οικονομικό-πολιτικού περιβάλλοντος, έφτασαν να βιώνουν μια κατάσταση πρωτόγνωρη για τα ελληνικά δεδομένα και να βρίσκονται σε κατάσταση πανικού, δεχόμενες τις αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη τους (κυρίως όταν μιλάμε για εξαγωγές), στα οικονομικά αποτελέσματά τους, αλλά και στη σχέση τους με το προσωπικό τους (το οποίο αντιμετώπιζε διαρκώς ένα ασταθές και μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον).

Εκ των πραγμάτων λοιπόν, οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να δέχονται έντονες πιέσεις ώστε να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνθήκες. Συχνά αναγκάζονταν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος τους, να επανεξετάσουν την εταιρική τους στρατηγική, τις επενδύσεις καθώς και να προχωρήσουν σε αναδιοργάνωση των δραστηριοτήτων τους αλλά και των διαδικασιών τους (Ulrich, Rogovsky & LaMotte, 2009). Οι συνέπειες από τις τρέχουσες προσπάθειες για την αναδιάρθρωση και τον εξορθολογισμό των δαπανών είναι τεράστιες. Πολλές εταιρείες σταμάτησαν τις προσλήψεις και προχώρησαν σε δραστικές περικοπές στα λειτουργικά τους κόστη και κατά συνέπεια απέλυσαν σημαντικό αριθμό εργαζομένων.

Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση άλλαξε δραματικά τις συνθήκες της αγοράς στην οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Η χρηματοπιστωτική κρίση συνεχίζει να απειλεί τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, καθώς και τις συνεχείς δραστηριότητές τους και καταστρέφει την παραγωγική της δυναμικότητα (Vergiliel Tüz, 2004). Μάλιστα η επίδραση της κρίσης ήταν εκτεταμένη ανεξάρτητα από τον κλάδο, το μέγεθος των επιχειρήσεων ή την τοποθεσία στην οποία βρίσκονταν.

Ειδικότερα, η κρίση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις μπορεί να οριστεί ως «η απροσδόκητη και απρόβλεπτη ένταση που απαιτεί γρήγορη αντίδραση και απειλεί τις υπάρχουσες αξίες, τους στόχους και τις υποθέσεις του οργανισμού, καθιστώντας τις μεθόδους πρόληψης και προσαρμογής, ανεπαρκείς» (Özdevecioğlu, 2002). Σε αυτό λοιπόν το ταραχώδες οικονομικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις ήρθαν αντιμέτωπες με την επιτακτική ανάγκη λήψης μέτρων προκειμένου να επιβιώσουν. Οι επιχειρήσεις που δρουν αποφασιστικά και με στρατηγικό τρόπο και ανταποκρίνονται νωρίς στην κρίση συνήθως τα πηγαίνουν καλύτερα

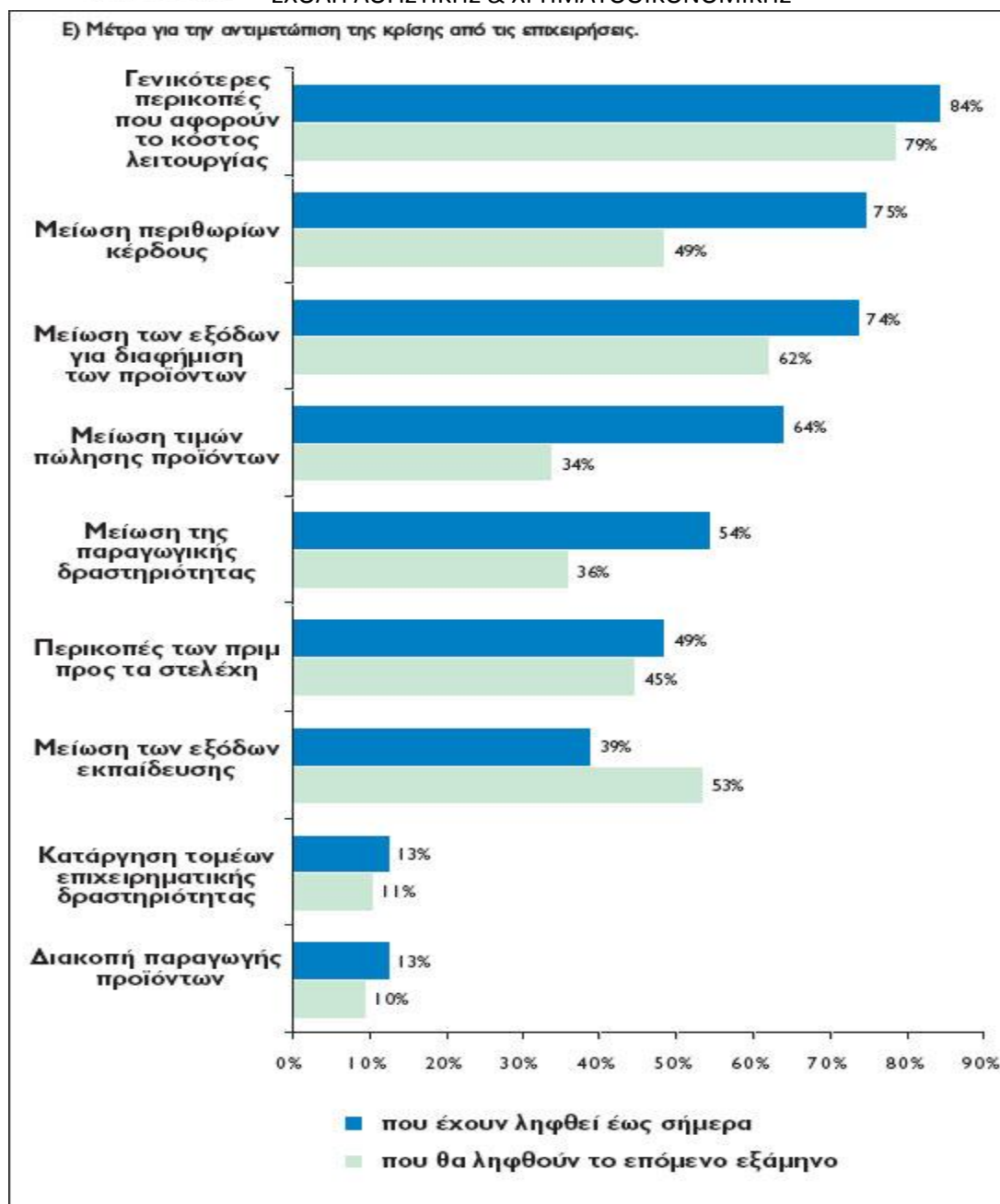
από εκείνες που πάσχουν από παράλυση ή αντιδρούν πανικοβλημένες (Branstad, Jackson & Banerji, 2009). Μάλιστα, το πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ανταποκρίνεται μια επιχείρηση στην κρίση, επηρεάζει τη φήμη της, την αξιοπιστία της, την ακεραιότητα των δραστηριοτήτων της και την επίδοσή της στην αγορά (Calloway & Keen, 1996).

Πλέον είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις ως ένα βαθμό απέτυχαν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις επιδράσεις των «βίαιων» και συχνά ελλιπώς δικαιολογούμενων αλλαγών.

Εξαιτίας της δύσκολης οικονομικά περιόδου που διανύουν οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητη από την διοίκηση των εταιρειών η χάραξη μιας σωστής στρατηγικής η οποία σταδιακά μπορεί να επιφέρει την ανάπτυξη. Το περιβάλλον που έχει διαορφωθεί είναι ιδιαίτερα δύσκολο και απαιτεί άμεσες και αποφασιστικές δράσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πλήρη γνώση του περιβάλλοντος, να βρίσκονται διαρκώς σε ετοιμότητα να αντιλαμβάνονται και να αξιολογούν τις αλλαγές του περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη μεγάλη αβεβαιότητα και να είναι σε θέση να αποφύγουν τις απειλές και να εκμεταλλευτούν τις όποιες ευκαιρίες διαφαίνονται στον ορίζοντα.

Σύμφωνα με έρευνα που εκποιήθηκε από τον Σ.Β.Β.Ε. το 2009, μεταξύ άλλων αναφέρεται ότι τα μέτρα που θα πρέπει να πάρουν οι επιχειρήσεις για να αντιστρέψουν το κλίμα αφορούν α) την μείωση του κόστους λειτουργίας τους, β) την μείωση του περιθωρίου κέρδους τους, γ) τη μείωση των εξόδων διαφήμισης και προβολής, δ) τη μείωση τις τιμής πώλησης των προϊόντων, ε) τη μείωση της παραγωγικής δραστηριότητας, στ) τις περικοπές στα πριμ των στελεχών, ζ) τη μείωση των εξόδων εκπαίδευσης, η) την κατάργηση τομέων επιχειρηματικής δραστηριότητας και θ) τη διακοπή παραγωγής προϊόντων – outsourcing.

Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά τα μέτρα που έχουν ληφθεί μέχρι τώρα καθώς και αυτά που θα ληφθούν το επόμενο διάστημα.



Διάγραμμα 1

Αυτό που διαπιστώνεται είναι ότι οι επιχειρήσεις προκειμένου να συνεχίσουν τη λειτουργία τους και δεδομένου ότι έχει μειωθεί η εισροή κεφαλαίων από τις τράπεζες, προχωρούν κυρίως σε μέτρα που αφορούν μειώσεις και καθόλου ανάπτυξη. Θα έλεγε κανείς ότι το ίδιο μοντέλο που ακολουθείται από την Ελλάδα για εξυγίανση του κράτους με πολύ αυστηρά μέτρα λιτότητας και αυξανόμενων περικοπών, το ίδιο σε γενικές γραμμές ακολουθείται και από τις διοικήσεις των περισσότερων ελληνικών επιχειρήσεων ως μοντέλο για την διάσωσή τους. Αυτό όπως εύκολα καταλαβαίνει κανείς, **από μόνο του** μπορεί να

αποφέρει βραχυπρόθεσμα ένα αποτέλεσμα, αλλά μακροπρόθεσμα θα διευρύνει το κενό από τους ανταγωνιστές, διότι με το να μειώσεις το περιθώριο κέρδους, να απολύσεις το προσωπικό σου και να κλείνεις παραγωγικές μονάδες δεν αναπτύσσει την εταιρεία. Αυτό που θέλει να επιδείξει η συγκεκριμένη εργασία είναι ότι οι διοικήσεις των εταιρειών θα πρέπει να βγούν από τα στενά περιθώρια της λογικής των δραστικών μειώσεων σε όλους τους τομείς της επιχείρησης και να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη, διασφαλίζοντας καταρχήν ότι η εταιρεία τους έχει γερές βάσεις και λειτουργεί κάνοντας **ριζική αναδιοργάνωση** με σκοπό να αναθεωρήσει τις υπάρχουσες διαδικασίες και τακτικές τους, να επιτύχει το χαμηλότερο δυνατό κόστος μειώνοντας τις περιττές δαπάνες και τις άσκοπες διαδικασίες που δεν προσφέρουν αξία στο παραγώμενο προϊόν, αυξάνοντας την παραγωγικότητα όλων των τμημάτων της επιχείρησης ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε εθνικές και διεθνείς αγορές, αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό τους στο έπακρο και τέλος υιοθετώντας καινοτόμες ιδέες που μπορεί να τους αποφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μάλιστα, μελέτες σε επιχειρήσεις όλων των τύπων και μεγεθών δείχνουν ότι υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ των συνθηκών εργασίας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Κάνοντας ριζική αναδιοργάνωση εξασφαλίζονται τα ακόλουθα:

- Γρήγορη βελτίωση των ταμειακών ροών, όπως μείωση κόστους παραγωγής, μείωση κόστους αποθήκευσης και διακίνησης των προϊόντων, κατάργηση διαδικασιών και εργασιών που δεν προσδίδουν αξία στο προϊόν.
- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.
- Βελτίωση ταχύτητας ανάπτυξης νέων προϊόντων, εξάπλωσης σε νέες αγορές και εφαρμογής επιχειρηματικών σχεδίων.
- Ανάπτυξη νέων διαδικασιών λειτουργίας.
- Αλλαγή του οργανογράμματος, ώστε να είναι λιτό χωρίς πολλά επίπεδα απόφασης.
- Ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης της εταιρίας, των τμημάτων και των στελεχών, με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί. (Λουκίδου, 2004)



Παρόλα αυτά θα πρέπει να αναγνωρισθεί ότι η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης, όπως κάθε μεγάλη αλλαγή, είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολη στη διαχείρισή της. Συμπεριλαμβάνει αλλαγές στο οργανόγραμμα της εταιρίας, στην κουλτούρα της, στα συστήματα αναφοράς και ελέγχου αλλά κυρίως στην νοοτροπία των στελεχών αλλά και των εργαζομένων. Όλα αυτά πρέπει να γίνουν, έτσι ώστε να ικανοποιείται η νέα στρατηγική που έχει υιοθετηθεί.

Παρακάτω περιγράφεται η έννοια της αναδιοργάνωσης, οι αιτίες που οδηγούν στην εφαρμογή της, η μεθοδολογία που ακολουθείται, οι στόχοι, τα συνηθισμένα προβλήματα που προκύπτουν κατά την διάρκεια της και τέλος τα διαφορετικά μοντέλα αναδιοργάνωσης που εφαρμόζονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. Έννοια αναδιοργάνωσης

Ο όρος «αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων» είναι ευρύτατα διαδεδομένος τις τελευταίες δεκαετίες. Αυτό έχει ως επακόλουθο πολλές επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν την πρόκληση του να μάθουν, να σχεδιάζουν, να εφαρμόζουν και να επιτύχουν την αναδιοργάνωση με οποιοδήποτε κόστος και πιθανές επιπτώσεις που θα έχει στη λειτουργία τους.

Σύμφωνα με τον Hammer M. Champy (1993) «η αναδιοργάνωση είναι η θεμελιώδης επανεξέταση και η ριζική αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη δραστικών βελτιώσεων σε κρίσιμους σύγχρονους δείκτες απόδοσης, όπως κόστος, ποιότητα, εξυπηρέτηση και ταχύτητα. Με αυτή την άποψη έρχεται να συμφωνήσει και ο Tapscott (1993) ο οποίος αναφέρει πως «αναδιοργάνωση είναι η **από τα θεμέλια επανεξέταση και ανασχεδίαση** των επιχειρησιακών διαδικασιών και της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης με στόχο την **επίτευξη δραματικής βελτίωσης σε φλέγοντες τομείς** όπως η ποιότητα, η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση του πελάτη και ο χρόνος που χρειάζεται για να φτάσει ένα προϊόν στην αγορά». Η αναδιοργάνωση αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης ιδέας που απαιτεί τη δημιουργία στρατηγικού οράματος και την εμπλοκή ανθρωπίνου δυναμικού και τεχνολογίας στο σχεδιασμό της δραστηριότητας της αλλαγής (Davenport, 1993).

Επιπροσθέτως, οι παραπάνω οικονομολόγοι αναφέρουν τον όρο «διαδικασία», ο οποίος σημαίνει το δομημένο σύνολο δραστηριοτήτων σχεδιασμένο για να παράγει ένα συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά.

Με τον όρο αναδιοργάνωση επίσης, νοείται το σύνολο των αλλαγών που σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε μια επιχείρηση, προκειμένου να λειτουργεί αποδοτικότερα. Η αναδιοργάνωση περιλαμβάνει αλλαγές στις δομές και στις διαδικασίες στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

3.2 Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων

Σε όλους τους τομείς της οικονομίας σε ανεπτυγμένες αλλά και σε υπό ανάπτυξη χώρες, παρατηρείται τελευταία όλο και περισσότερο η κουλτούρα εκείνη που απαιτεί να δίνεται σε εταιρείες (οι οποίες εμφανίζουν οικονομικά προβλήματα και λειτουργικές ζημιές) κάθε δυνατή ευκαιρία για να αναδιοργανωθούν και να επανέλθουν στην κερδοφορία.

Η λύση είναι να επικεντρωθούν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους, αναλύοντας με ιδιαίτερα κριτικό πνεύμα, την εσωτερική της οργάνωση και τις διαδικασίες της.

Η τάση αυτή εμφανίζεται τόσο στην νομοθεσία, με την «προστασία» των υπό πτώχευση εταιρειών για κάποιο χρονικό διάστημα, όσο και στις πρακτικές εκείνες των μεγάλων πιστοδοτικών οργανισμών, όπου αντί για την ρευστοποίηση των περιουσιακών στοιχείων των προβληματικών εταιρειών ή την πώλησή τους, προτιμούν την εκπόνηση σχεδίων αναδιοργάνωσης, σχεδόν πάντα με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων επιχειρήσεων.

Εν τέλει, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλλάζει είναι ο μοναδικός παράγοντας που θα εξασφαλίσει την επιβίωση και την επιτυχία της. Παρόλα αυτά, υψηλό είναι το ποσοστό εκείνων των εταιρειών που αν και κινούνται σε ικανοποιητικά επίπεδα κερδοφορίας επιζητούν τρόπους βελτίωσης των πωλήσεων, καθώς επίσης και αύξηση του περιθωρίου κέρδους τους, με την εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης.

3.3 Αναδιοργάνωση στο πλαίσιο της θεωρίας των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης

Η θεωρία των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης παρέχει μια άλλη διάσταση της επιχειρησιακής δυναμικής. Σύμφωνα με την θεώρηση αυτή, η οικονομία των αγαθών και υπηρεσιών (που παράγονται και ανταλλάσσονται) είναι μια άποψη, μια πραγματικότητα. Το νόμισμα όμως έχει δύο όψεις και η άλλη όψη στην περίπτωση αυτή είναι η οικονομία των παραγωγικών πόρων (resource economy versus good and services economy).

Οι εν λόγω παραγωγικοί πόροι δεν είναι ελεύθερα διαθέσιμοι, αλλά είναι στενά συνδεδεμένοι με την επιχείρηση (Mathews, 2002). Κατ' αρχήν, ευρίσκονται μέσα στην επιχείρηση υπό μορφή πακέτου. Το πακέτο των πόρων μεταβάλλεται διαχρονικά, καθώς η επιχείρηση προσαρμόζεται συνεχώς στις νέες συνθήκες ή σε άτακτα χρονικά διαστήματα δημιουργεί νέους καινοτόμους συνδυασμούς των πόρων της. Η συγκεκριμένη διαδικασία έχει σαφώς δυναμικό χαρακτήρα και μπορεί να συνδεθεί με τις εξελικτικές θεωρίες, τις θεωρίες βιομηχανική; Οργάνωσης (industrial organizational dynamics) και επιχειρηματικής δυναμικής (entrepreneurial dynamics). Η θεώρηση των παραγωγικών πόρων είναι επίσης γνωστή ως «θεωρία των ικανοτήτων ή δυνατοτήτων» ("capabilities view : Foss and Loasby, 1998).

Ποια είναι όμως η σχέση ανάμεσα στην «οικονομία των αγαθών και υπηρεσιών» και στην «οικονομία των παραγωγικών πόρων»; Η οικονομία των παραγωγικών πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως το υπόβαθρο για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Οι παραγωγικοί πόροι είναι τα παραγωγικά περιουσιακά στοιχεία των εταιρειών, είναι τα θεμελιώδη εκείνα στοιχεία που παράγουν αξία. Οι παραγωγικοί πόροι είναι τα βασικά συστατικά στοιχεία που μετασχηματίζουν τις εισροές σε εκροές, τις πρώτες ύλες σε τελικά προϊόντα.

Σε αντίθεση με τη νεοκλασική θεώρηση της οικονομίας των αγαθών και των υπηρεσιών, όπου σε μια δεδομένη δέσμη εισροών και εκροών πρέπει να προσδιοριστεί η τιμή που οδηγεί σε στατική υπηρεσία τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, στην οικονομία παραγωγικών πόρων καταργείται η ουδετερότητα της επιχείρησης (δεν υπάρχει πλέον η αντιπροσωπευτική επιχείρηση), η οποία προϋποθέτει την ομοιογένεια. Αντιθέτως, η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική από τις άλλες (ή τουλάχιστον προσπαθεί να είναι) και αυτή η διαφορετικότητα

στηρίζεται στον εφοδιασμό της με ξεχωριστούς παραγωγικούς πόρους, τους οποίους συνδυάζει μέσω νέων οργανωτικών μορφών ή δημιουργεί τελείως νέους μέσω καινοτομιών.

Τέτοιου είδους παραγωγικοί πόροι είναι υλικής μορφής, όπως παραγωγικά συστήματα και μηχανολογικός εξοπλισμός, αλλά και άυλοι, όπως εμπορικά σήματα ονόματα προϊόντων, ευρεσιτεχνίες και δικαιώματα ιδιοκτησίας.

Το εύρος και η ποιότητα των εν λόγω πόρων καθορίζει και θέτει τα όρια της αναπτυξιακής δυναμικής της επιχείρησης. Στο υπό συζήτηση πλαίσιο, κεντρικό καθήκον του management είναι να αποκομίσει τις μέγιστες δυνατές συνέργιες από τον αποτελεσματικό συνδυασμό των επιχειρηματικών πόρων και την ορθολογικοποίηση της βάσης τους. Η συγκεκριμένη προβληματική δεν είναι πρόσφατη, αλλά έχει τις ρίζες της στον Penrose (1959), ο οποίος σχεδόν μισό αιώνα πριν υποστήριζε ότι η επιχείρηση δεν είναι μόνο μια διοικητική-διαχειριστική μονάδα, αλλά και μια συλλογή από παραγωγικούς πόρους, η διάθεση των οποίων ανάμεσα σε διαφορετικές χρήσεις καθορίζεται από το management.

Σύμφωνα πάντα με τον εν λόγω συγγραφέα, υπάρχει ένα περίσσειμα πόρων που πιέζει για την ανάπτυξη στρατηγικών διαφοροποίησης σε νέα προϊόντα και νέες αγορές. Τελικά, το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, της επιχείρησης θα επιτευχθεί μέσα από τη διαφορετικότητα της βάσης των παραγωγικών της πόρων. Η συγκεκριμένη διαφορετικότητα είναι δυνατόν να διασφαλιστεί μέσω της αναπαραγωγής (propagation), της διαφοροποίησης (variation), της επιλογής (selection), της απομίμησης (imitation), του νέου συνδυασμού (recombination) και της μεταφοράς (transfer) των παραγωγικών πόρων.

Εδώ κρίνεται σκόπιμο να υπογραμμιστεί ότι η επιχείρηση, εξ' ορισμού λόγω της ετερογένειάς της, δεν μπορεί να εξεταστεί αποσπασματικά και μεμονωμένα, αλλά σε αντιπαράθεση και αλληλεπίδραση με τις άλλες επιχειρήσεις (που και αυτές είναι ξεχωριστοί οργανισμοί), σε ένα περιβάλλον «βιομηχανικής οργάνωσης» που κυριαρχούν οι δυνάμεις της ανταγωνιστικής διαδικασίας. Υπό αυτή την οπτική γωνία, η «οικονομία των παραγωγικών πόρων» δεν χαρακτηρίζεται μόνο από την παραγωγή τους στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και την ανταλλαγή τους με άλλες επιχειρήσεις. Η ανταλλαγή αυτή μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως μέσω :

- ✓ Της πώλησης ενός τμήματος (division) μιας επιχείρησης σε μία άλλη
- ✓ Της σύναψης διαφόρων ειδών συμβάσεων όπως υπεργολαβίες και licensing
- ✓ Της υλοποίησης εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Μέσω των παραπάνω εργαλείων ανταλλαγής, οι παραγωγικοί πόροι αναπαράγονται, αντιγράφονται, ανασυντάσσονται και διανέμονται στις επιχειρήσεις. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι η θεωρία της «οικονομίας των παραγωγικών πόρων», δεν έχει αναπτυχθεί ακόμη επαρκώς στον τομέα της διεπιχειρησιακής ανταλλαγής,. Επίσης, δεν υπάρχει ικανοποιητική σύνδεση με τη «θεωρία της αγοράς για τον έλεγχο επιχειρήσεων», όπου λαμβάνει χώρα η ανταλλαγή περιουσιακών στοιχείων επιχειρήσεων στο πλαίσιο εξαγορών και συγχωνεύσεων.

3.4 Αιτίες αναδιοργάνωσης

Η ανάγκη για αναδιοργάνωση μπορεί να προκύψει από πολλές αιτίες. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Η κερδοφορία της επιχείρησης είναι αρνητική ή δεν ικανοποιεί τους μετόχους σε σχέση με τους επιθυμητούς στόχους που έχουν τεθεί στην αρχή της χρονιάς.
- Διοικητική δυσλειτουργία της επιχείρησης λόγω της μη σωστής χρήσης καθώς επίσης και της ελλιπούς ή μηδαμινής επικοινωνίας ενδο-τμηματικά, αλλά και σε επίπεδο μεσαίας ή ανώτερης διοίκησης.
- Μη ικανοποιητική λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης λόγω μειωμένης παραγωγικότητας των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα την μη επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων.
- Η λειτουργία της εταιρείας χωρίς κατάλληλο σύστημα διοίκησης.

3.5 Στόχοι της αναδιοργάνωσης

Πρέπει να τονίσουμε ότι η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης, όπως και κάθε μεγάλη αλλαγή, είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολη στη διαχείρισή της. Συμπεριλαμβάνει αλλαγές στο οργανόγραμμα της εταιρείας, στην κουλτούρα της, καθώς και στα συστήματα αναφοράς και ελέγχου. Όλα αυτά πρέπει να γίνουν ώστε να ικανοποιηθεί η νέα στρατηγική που έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση.

Η αναδιοργάνωση λοιπόν, έχει σαν στόχο να διατηρήσει και να αυξήσει την αξία της επιχείρησης ώστε να ικανοποιηθούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σκοπός είναι να βρεθούν και να εφαρμοστούν οι καλύτερες λύσεις στα προβλήματα της κάθε επιχείρησης.

Βασικοί στόχοι της αναδιοργάνωσης είναι:

- Αύξηση της παραγωγικότητας. Παρατηρείται όταν παράγονται περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες με την χρήση των ίδιων παραγωγικών συντελεστών, όταν παράγονται τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες με τη χρήση λιγότερων παραγωγικών συντελεστών, καθώς και όταν η αύξηση στα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι μεγαλύτερη από την αύξηση των παραγωγικών συντελεστών. Επιτυγχάνεται με την καλύτερη οργάνωση της εργασίας, τη βελτίωση του επιπέδου των εργαζομένων και φυσικά με τα κατάλληλα κίνητρα για τους εργαζόμενους (π.χ. καλύτερη αμοιβή, καλές συνθήκες εργασίας, σιγουριά στο εργασιακό περιβάλλον).
- Βελτίωση των ταμειακών ροών. Ως ταμειακές ροές νοούνται οι εισροές (εισπράξεις) σε σχέση με τις εκροές (πληρωμές) μιας επιχείρησης. Για τη βελτίωσή τους θα πρέπει πρώτα απ' όλα να γνωρίζουμε σε ποιο ακριβώς σημείο βρίσκονται τώρα και σε ποιο σημείο θέλουν να φτάσουν. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητό από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης πόσο απαραίτητη είναι η βελτίωση των ταμειακών ροών και αυτό μπορεί να επιτευχθεί δίνοντάς τους τα κατάλληλα κίνητρα. Τέλος, είναι εξίσου σημαντικό να μην τις λαμβάνουμε ως ένα σύνολο αλλά να βλέπουμε την κάθε μία ξεχωριστά

(πελάτες, προμηθευτές κλπ.) Επιτυγχάνεται με την μείωση του κόστους παραγωγής, αποθήκευσης και διακίνησης των προϊόντων καθώς και την κατάργηση των διαδικασιών και εργασιών που δεν τους προσδίδουν καμία αξία.

- Εστίαση στον πελάτη. Πελατοκεντρικές μορφές διαδικασιών που αποσκοπούν στον περιορισμό των παραπόνων του πελάτη.
- Ταχύτητα. Σημαντική συμπίεση του χρόνου που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των βασικών διαδικασιών της επιχείρησης.
- Συμπίεση. Η συμπίεση των κύριων εργασιών που έχουν μεγάλο κόστος μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης. Οργανώνοντας κατάλληλα τις διαδικασίες της η επιχείρηση δημιουργεί και διαφάνεια στη μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Ευελιξία-ευκολία προσαρμογής. Διαδικασίες και δομές ευέλικτες στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και στον έντονο ανταγωνισμό. Πλησιάζοντας τον πελάτη η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να δημιουργήσει μηχανισμούς τέτοιους που να εντοπίζουν γρήγορα τα αδύνατα σημεία και να προσαρμόζονται άμεσα στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.
- Καινοτομία. Ηγετική θέση στην αγορά μέσω πρωτότυπων αλλαγών που θα δώσουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.6 Βήματα αναδιοργάνωσης

Τα βήματα που ακολουθούνται κατά την διαδικασία της αναδιοργάνωσης είναι τα ακόλουθα:

1. Η ανάλυση και ο επανασχεδιασμός όλων των διαδικασιών της επιχείρησης. Η ανάλυση επιχειρησιακών διεργασιών αποτελεί σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης για την ευκολότερη κατανόηση της δομής και του τρόπου λειτουργίας της, από όλα τα μέλη που εμπλέκονται σ' αυτή. Συχνά για μεγαλύτερη κατανόηση χρησιμοποιούμε διαγραμματικά απεικόνιση (διαγράμματα ροής). Κατά τον Suchman οι πρότυπες οδηγίες λειτουργίας, τα διαγράμματα ροής κλπ. που συνθέτουν το σύστημα διαδικασιών, δεν επαρκούν για την πλήρη κατανόηση μιας ενέργειας. Η πραγματικότητα κάθε ενέργειας γίνεται αντιληπτή μέσω των συνθηκών στις οποίες διαδραματίζεται. Η προσέγγιση του Suchman πλαισιώνει την ενέργεια με το φυσικό περιβάλλον σε ενιαίο σύστημα. Η έμφαση στη διαρθρωτική σύνθεση των διαδικασιών μπορεί να εκφραστεί με τον όρο *ανάλυση διαδικασίας*, μέσω της οποίας τίθεται υπό αναψηλάφηση η οργανωτική πρακτική. Η σημασία της ανάλυσης παρουσιάζει δομική συμπεριφορά ενός επιμέρους διοικητικού συστήματος, με σκοπό την εφαρμογή εμπειρικών μελετών αξιολόγησης της ποιότητας των παραγόμενων αποτελεσμάτων και τυχόν απαίτησης οργανωτικών αλλαγών.

Η επιχειρησιακή ανάλυση περιλαμβάνει τις παρακάτω τεχνικές:

- ❖ PESTLE. Παρέχει ένα πλαίσιο για την διερεύνηση και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για έναν οργανισμό. Το πλαίσιο προσδιορίζει έξι βασικούς τομείς (πολιτικός, οικονομικός, κοινωνικο-πολιτισμικός, τεχνολογικός, νομικός, περιβαλλοντικός) που πρέπει να εξεταστούν κατά την προσπάθεια να εντοπιστούν οι πηγές της αλλαγής.
- ❖ MOST. Χρησιμοποιείται για την εκτέλεση μιας εσωτερικής περιβαλλοντικής ανάλυσης, καθορίζοντας τις ιδιότητες των περισσοτέρων για να διασφαλιστεί ότι το έργο ευθυγραμμίζεται με κάθε ένα από τα τέσσερα χαρακτηριστικά (αποστολή, στόχοι, στρατηγικές, τεχνικές).

- ❖ SWOT. Είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Η ονομασία της προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις strengths (δυνατά σημεία), weaknesses (αδυναμίες), opportunities (ευκαιρίες) και threats (απειλές).
- ❖ CATWOE. Χρησιμοποιείται για να συνεισφέρει στον προβληματισμό σχετικά με το τι η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει. Επιχειρηματικές προοπτικές για να βοηθήσει τους αναλυτές των επιχειρήσεων να εξετάσουν τις συνέπειες κάθε προτεινόμενης λύσης για τα εμπλεκόμενα άτομα. Τα στοιχεία αυτής της ανάλυσης είναι οι πελάτες, η διαδικασία μετασχηματισμού, οι ιδιοκτήτες καθώς και οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί.

2. Εντοπισμός προβλημάτων που συμβάλλουν στη μη έγκυρη λειτουργία της επιχείρησης. Μια από τις δυσκολότερες και κρισιμότερες φάσεις της διαχείρισης αλλαγών είναι ο προσδιορισμός του προβλήματος. Γίνεται ανάλυση του προβλήματος, διαχωρίζονται τα συμπτώματα από το πρόβλημα και διατυπώνονται οι ερωτήσεις για το επιθυμητό αποτέλεσμα και τα κριτήρια με τα οποία αυτό θα αξιολογηθεί. Σε έναν οργανισμό είναι μερικές φορές δύσκολο για ένα στέλεχος μιας επιχείρησης να προσδιορίσει ένα πρόβλημα με σαφήνεια και συντομία. Η ισορροπία της διαδικασίας αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο θεώρησης του προβλήματος και από τον τρόπο αντιμετώπισής τους. Οι εναλλακτικές λύσεις, τα εμπόδια και οι μέθοδοι υλοποίησής τους διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με τον τρόπο θεώρησης του προβλήματος ή της ανάγκης για αλλαγή.

3. Δημιουργία δεικτών μέτρησης της απόδοσης και της ποιότητας, καθώς και θέσπιση στόχων της επιχείρησης για όλα τα τμήματα. Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης. Οι δείκτες διακρίνονται σε δύο κυρίως κατηγορίες, τους γενικούς και τους ειδικούς. Ως γενικοί

δείκτες ορίζονται ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πελατών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ειδικοί δείκτες είναι αυτοί που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4.Εκπαίδευση προσωπικού σε νέες διαδικασίες (εφόσον υπάρχουν) καθώς επίσης και εκπαίδευση με μεθόδους μείωσης του κόστους και βελτίωση της απόδοσης. Παρατηρούμε ότι η εκπαίδευση που γίνεται στους εργαζομένους αποσκοπεί στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και για να γίνει αυτό θα πρέπει να επιτευχθούν ορισμένα αποτελέσματα. Γι' αυτό τον λόγο κάθε επιχείρηση πριν ακόμα επιλέξει το προσωπικό που θα εκπαιδευτεί φροντίζει να εξετάζει και να σχεδιάζει από πριν ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα αποσκοπήσει στην όσο το δυνατόν πιο γρήγορη, σωστή και ομαλή ένταξη του νέου προσωπικού στην επιχείρηση.

5.Ορισμός επιχειρησιακών συναντήσεων με σκοπό την ανάλυση των προβλημάτων που εντοπίζονται κατά τη διάρκεια του έργου και καταγραφή σχεδίων δράσης για την αντιμετώπισή τους.

3.7 Αναμενόμενα αποτελέσματα αναδιοργάνωσης

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή της αναδιοργάνωσης σε μια επιχείρηση είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Ανακατάταξη εργασιών και διαδικασιών ώστε να προκύψουν λιγότερες, να εκτελούνται με φυσική σειρά, ταυτόχρονα, με τη συμμετοχή όσο το δυνατόν λιγότερο εργαζομένων.
- ❖ Αναδιοργάνωση στη δομή της επιχείρησης (από κάθετη σε διατμηματική) και αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Οι εργασίες και οι διαδικασίες γίνονται πιο ευέλικτες ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης, της επιχείρησης και των πελατών (συνδυασμός επικεντρωμένων και περιφερειακών λειτουργιών).

Οι παραπάνω αλλαγές επιφέρουν μείωση του κόστους στη λειτουργία της επιχείρησης, καλύτερη ποιότητα (όσον αφορά στην τιμή, στην ετοιμότητα, στην παράδοση και προσφορά των σχετικών υπηρεσιών) στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες.

3.8 Προβλήματα αναδιοργάνωσης

Πρέπει όμως να αναφέρουμε ότι η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολη στην διαχείρισή της. Συμπεριλαμβάνει αλλαγές στο οργανόγραμμα της εταιρείας, στην κουλτούρα της, στα συστήματα αναφοράς και ελέγχου. Όλα αυτά πρέπει να γίνουν ώστε να ικανοποιείται η νέα στρατηγική που έχει υιοθετηθεί.

Τα κυριότερα προβλήματα που καταγράφονται κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων αναδιοργάνωσης είναι:

1. Ελλιπής κατανόηση του εύρους του έργου και του μεγέθους της αλλαγής.
2. Ελλιπής επικοινωνία του οράματος και των στόχων της διοίκησης.
3. Έλλειψη συνεργασίας του προσωπικού στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου.
4. Έλλειψη βασικών γνώσεων των στελεχών σε θέματα διαχείρισης μεγάλων αλλαγών και ανεπαρκής εκπαίδευσή τους.
5. Ελαστικότητα στην διοίκηση όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι ή δεν τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα.
6. Υπερβολικά αργός ρυθμός αλλαγών.
7. Επικέντρωση μόνο στη μείωση κόστους και προσωπικού και όχι στην αναπτυξιακή προοπτική του προγράμματος.

3.9 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης

3.9.1 Μάνατζερ ή ηγέτης;

Είναι αυτονόητο ότι η διαχείριση των αλλαγών πραγματοποιείται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Το κεντρικό ερώτημα που τίθεται είναι πια χαρακτηριστικά θα πρέπει να διαθέτει η διοίκηση για να ανταποκριθεί με επιτυχία στις αλλαγές. Το βασικό λοιπόν, ερώτημα που τίθεται είναι: μάνατζερ ή ηγέτης;

Συχνά ακούμε για κάποιον ότι είναι ευφυές άτομο, έχει τον τρόπο να συλλέγει πληροφορίες, να τις αναλύει, να προσδιορίζει εναλλακτικές λύσεις και τελικά να επιλέγει την πιο αποτελεσματική. Παρ' όλα αυτά βλέπουμε συχνά να αποτυγχάνει στις αλλαγές. Αυτό συμβαίνει γιατί έχει μάθει να λειτουργεί με απλές γραμμικές λύσεις, ενώ στην ουσία η διαχείριση των αλλαγών απαιτεί κάτι παραπάνω.

Μία απάντηση για το τι είναι αυτό το κάτι παραπάνω δίνει ο Kotter (2001), ο οποίος διαχωρίζει την έννοια του μάνατζερ από τον ηγέτη. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Kotter ο μάνατζερ ασχολείται κυρίως με το σχεδιασμό, την κατάρτιση του προϋπολογισμού (καθορίζονται οι φάσεις και τα χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των αποτελεσμάτων ενώ ταυτόχρονα κατανέμονται οι αναγκαίοι πόροι για την επίτευξη των στόχων αυτών) , την οργάνωση και τη στελέχωση του οργανισμού (προσδιορίζεται η οργανωτική δομή, η στελέχωσή της με ανθρώπινο δυναμικό, επιλέγονται τα συστήματα παρακολούθησης της υλοποίησης των προγραμμάτων κλπ.), τον έλεγχο (αξιολογούνται τα αποτελέσματα και εντοπίζονται οι αποκλίσεις τους από τον αρχικό σχεδιασμό) και την επίλυση των προβλημάτων του.

Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση του ηγέτη η κατάσταση είναι τελείως διαφορετική. Ο ηγέτης χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη του μελλοντικού οράματος, προσανατολίζει τους συνεργάτες του προς το όραμα έτσι ώστε να εργασθούν με ενθουσιασμό για την υλοποίησή του. Η κινητοποίηση, η έμπνευση και η ενεργοποίηση των συνεργατών είναι στρατηγικό στοιχείο για να ξεπεραστούν τα εμπόδια της αλλαγής, η γραφειοκρατία, οι προκαταλήψεις στο νέο και οι εμμονές στο παλιό.

Επομένως, 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. (Liedka, 2000).

Ο Kotter (2001) αποδίδει τη χαμηλή επιτυχία αλλαγών της σύγχρονης επιχείρησης στην έλλειψη ηγετών και την πληθώρα μάνατζερ. Χαρακτηριστικά αναφέρει: «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 μάτι ή δυσκολεύονται να συμμετάσχουν ενεργά στις διαδικασίες αναδιάρθρωσης και μετασχηματισμού του οργανισμού τους.»

3.9.2 Όραμα και αναδιοργάνωση

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

Στην περίπτωση αυτή το όραμα (που στην ουσία μας παρέχει μια εικόνα του μέλλοντος) κρίνεται απαραίτητο για τρεις κυρίως λόγους:

1. Δείχνει ποια θα είναι η γενική κατεύθυνση για την αλλαγή
2. Παρακινεί τα άτομα να προβούν σε ενέργειες προς τη σωστή κατεύθυνση και
3. 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 εργαζομένους.

Το όραμα, ως μια λογική και ελκυστική εικόνα του μέλλοντος (μας δείχνει που θέλουμε να βρεθούμε) είναι συστατικό στοιχείο της ηγεσίας, αντίθετα με την διοίκηση που επικεντρώνεται περισσότερο σε σχέδια και προϋπολογισμούς. Συνδέεται με ένα συγκεκριμένο σκεπτικό υλοποίησής του, ενώ παράλληλα θα πρέπει να μεταδίδεται εύκολα, να είναι εφικτό, κατανοητό και επιθυμητό ώστε να ταιριάζει όσο το δυνατόν περισσότερο μακροπρόθεσμα συμφέροντα των εμπλεκομένων (εργαζόμενοι, μέτοχοι, πελάτες). Μόνο όταν οι συγκεκριμένες ομάδες είναι ικανοποιημένες θα δεσμευτούν για την υλοποίηση του κάθε οράματος.

Ο στόχος του οράματος θα πρέπει να είναι ανατρεπτικός αλλά ταυτόχρονα και ρεαλιστικός για να ικανοποιεί τους εργαζομένους και τους μετόχους της επιχείρησης, ώστε να τους ωθήσει σε ενέργειες για την υλοποίησή του. Οι Bruce και Langton (2001) προσδιορίζουν ορισμένα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι στόχοι ενός οράματος ως εξής:

- Απαιτητικοί (να αποτελούν πρόκληση τόσο για τον μάνατζερ όσο και για τους εργαζομένους)
- Μετρήσιμοι (να μπορούν να μετρηθούν σε ποσότητα)
- Επιτεύξιμοι (να είναι ρεαλιστικοί)
- Πελατοκεντρικοί (να αναφέρονται στην βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη)
- Χρονοδεσμευτικοί (να έχουν καταληκτική διορία)

3.9.3 «Η νεκρή κοιλάδα» της αναδιοργάνωσης

Ανατρέχοντας στο θεωρητικό πρότυπο του Lewin (1952), μπορεί να ειπωθεί ότι σχεδόν όλα τα μοντέλα ανασχηματισμού αρχίζουν και τελειώνουν με καταστάσεις ισορροπίας, ενώ χαρακτηρίζονται και από μία ενδιάμεση μεταβατική περίοδο, η οποία περιέχει συνθήκες χάους, κρίσης ή στρέβλωσης.

Είναι πολύ σημαντικό να θυμάται κανείς ότι κάθε αλλαγή σημαίνει ότι κάποιος χάνει κάτι. Για παράδειγμα, οι δεσμοί των εργαζομένων «σπάνε» με την αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας, γνώσεις καθίστανται άχρηστες με την χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών, οι εξουσίες καταργούνται και μετατίθενται σε άλλα κέντρα αποφάσεων. Είναι φυσικό ότι όποιος δεν είναι έτοιμος να δεχτεί οποιαδήποτε

αλλαγή, παραμένει στο στάδιο της άρνησης. Βέβαια, υπάρχουν και αρκετοί εργαζόμενοι οι οποίοι είναι έτοιμοι να δεχτούν οποιαδήποτε αλλαγή.

Μία σημαντική οργανωτική πρόκληση είναι πόσο καιρό θα διαρκέσει η ενδιάμεση περίοδος παράλυσης και αποδιοργάνωσης, μέχρι ο οργανισμός να επανέλθει στην αρχική του ομαλότητα μετά την αναδιοργάνωση. Συγκεκριμένα οι Elrod και Tippet (2002) χαρακτηρίζουν τη συγκεκριμένη περίοδο ως «η νεκρή κοιλάδα της αλλαγής». Αυτό γιατί στην μεταβατική περίοδο, είναι απόλυτα λογικό να μειώνεται το ηθικό, επομένως και η απόδοση των εργαζομένων, άρα και οι επιδόσεις της επιχείρησης. Μόνο όταν η επιχείρηση έχει φθάσει στην νέα κατάσταση ισορροπίας και οι προσδοκίες των εργαζομένων συνάδουν με την καινούρια πραγματικότητα, μπορούμε να αναμένουμε αύξηση των επιδόσεων και μάλιστα ίσως και μεγαλύτερη απ' ότι αρχικά.

Ο ρόλος του ηγέτη σε αυτή τη φάση είναι πολύ σημαντικός. Επειδή η αλλαγή δεν έχει μόνο οφέλη, αλλά και κόστος, θα πρέπει να έχει σαν στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους αυτού, μέσω της μείωσης της διάρκειας της μεταβατικής περιόδου, ώστε η επιχείρηση να φθάσει και πάλι στην αντίπερα κορυφή των αυξημένων αποδόσεων στην άλλη πλευρά της «κοιλάδας». Επίσης, θα πρέπει να θέσει το «όραμα της αλλαγής» και τη «γραμμή πλεύσης», προετοιμάζοντας σωστά και αποτελεσματικά όλους τους συμμετέχοντες (εργαζόμενους, πελάτες κλπ.). Ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων, η ανάθεση συγκεκριμένων ευθυνών και καθηκόντων, η επιβράβευση των εργαζομένων και η επιτυχία βραχυχρόνιων χειροπιαστών αποτελεσμάτων θα πρέπει να είναι τα συστατικά της πολιτικής που θα ακολουθήσει ο ηγέτης (Bruce και Langdton, 2001).

Μία συνοπτική, αλλά ταυτόχρονα σφαιρική εικόνα για επίτευξη σημαντικών αλλαγών μέσα από τη διαδικασία οκτώ φάσεων, δίνει ο Kotter και μπορούμε να δούμε στο παρακάτω διάγραμμα:

1.ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ



2.ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΟΥ ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ



3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



4.ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ



5.ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ ΣΕ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ



6.ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ



7.ΠΑΓΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΩΦΕΛΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΚΟΜΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ



8.ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΝΕΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΣΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Διάγραμμα 2

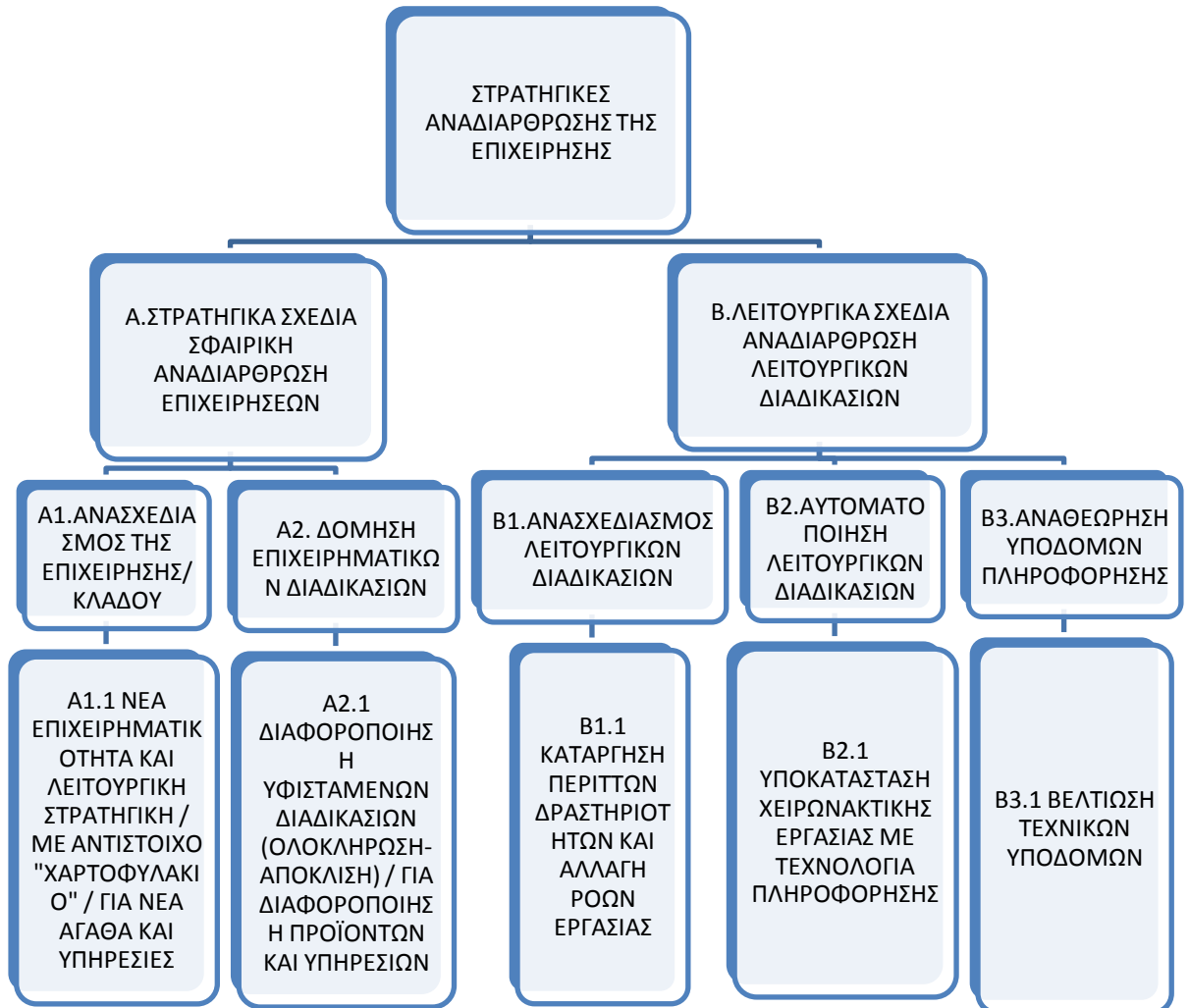
3.10 Στρατηγικές αναδιοργάνωσης

Οι στρατηγικές επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης, καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα από τις σύνθετες δραστηριότητες μέχρι και τις πιο απλές (Kallio, Saarinen και Tinnila, 2002). Στη συνέχεια παρουσιάζονται και αναπτύσσονται οι κυριότερες από αυτές.

Θα πρέπει αρχικά, να γίνει κατηγοριοποίηση όλων των μετασχηματισμών που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση (Διάγραμμα 3). Σύμφωνα με τους Kallio, Saarinen και Tinnila (2002), 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 πολύ μεγάλο βαθμό (changing business) και αλλαγή λειτουργικών διαδικασιών (changing business process).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της πρώτης κατηγορίας είναι η αεροπορική βιομηχανία, όπου οι τεχνολογίες πληροφόρησης παρείχαν τη δυνατότητα για κρατήσεις θέσεων, μετασχηματίζοντας έτσι όλη τη δομή όχι μόνο της εν λόγω βιομηχανίας, αλλά και των τουριστικών γραφείων. Παράδειγμα για την δεύτερη κατηγορία αποτελεί η επιχείρηση Ford, η οποία εστιάστηκε στον ανασχεδιασμό μιας ξεχωριστής και πολύ συγκεκριμένης λειτουργίας, τη λειτουργία των προμηθειών (Hammer, 1990). Ως αποτέλεσμα, η αποδοτικότητα της επιχείρησης βελτιώθηκε σημαντικά, χωρίς να αλλάξει ούτε τα βασικά της προϊόντα, επομένως δεν άλλαξε ούτε ολόκληρος ο κλάδος της βιομηχανίας. Για τους προμηθευτές της Ford άλλαξαν μόνο οι σχέσεις συναλλαγής με αυτούς, όχι και 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 projects- changing the business) περνάμε σε λειτουργικές, επιμέρους και πιο απλές (operational – changing the business process).



Διάγραμμα 3

3.10.1 Στρατηγική αναδιοργάνωση

Η στρατηγική αναδιοργάνωση ομαδοποιείται ως εξής:

- ✓ Στην αναδιοργάνωση αμιγώς στρατηγικού χαρακτήρα (strategic level changes), όπου παρατηρείται μετασχηματισμός ολόκληρης της επιχείρησης ή ακόμα και ολόκληρου του κλάδου της (business reengineering),

Στην περίπτωση αυτή, μία ή περισσότερες εταιρείες από τον ίδιο κλάδο, ανασχεδιάζουν τις δραστηριότητές τους, χρησιμοποιώντας νέες επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές, με στόχο την προσφορά νέων αγαθών ή υπηρεσιών. Έτσι, χρησιμοποιούν διάφορα κανάλια διανομής ώστε να εξυπηρετήσουν επιλεγμένα τμήματα πελατείας.

Σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της επιτυχίας παίζει η ύπαρξη της σωστής αντιστοιχίας ανάμεσα στους επιδιωκόμενους στρατηγικούς στόχους και στα χρησιμοποιούμενα μέσα και διαδικασίες. Παρατηρείται συχνά στην πράξη, οι στόχοι να είναι αρκετά ευρείς και φιλόδοξοι, ενώ τα εφαρμοζόμενα σχέδια (projects), να είναι πιο περιορισμένου εύρους. Αυτό έχει σαν συνέπεια, οι αλλαγές που επιτυγχάνονται να κινούνται σε ένα επίπεδο κατώτερο του αναμενόμενου. Άρα, η επιλογή και εφαρμογή του σωστού σε εύρος και ένταση «χαρτοφυλακίου» διαδικασιών (portfolio) είναι καθοριστικής σημασίας. Ακριβώς επειδή οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στην υλοποίηση των στρατηγικών τους στόχους, πολλές φορές πραγματοποιούνται αλλαγές μόνο σε οργανωτικές δομές και διαδικασίες.

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

- ✓ Στην αναδιοργάνωση που αλλάζει μερικώς μια επιχείρηση, στο πλαίσιο της δόμησης και της αναδόμησης των διαδικασιών της (business process structuring).

Στην περίπτωση αυτή, οι αλλαγές είναι σαφώς ηπιότερες και επικεντρώνονται σε επίπεδο επιχείρησης. Εδώ, η διαδικασία μετασχηματισμού είναι περισσότερο εξελικτική (evolutionary), παρά ριζοσπαστική - επαναστατική (revolutionary).

Μέσα από τη διαφοροποίηση υφισταμένων διαδικασιών και δομών (π.χ. διαχωρισμός παραγγελίας-παράδοσης προϊόντων) επιδιώκεται η διαφοροποίηση υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών, χωρίς όμως να θίγεται η βασική παραγωγική γκάμα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μία χαρακτηριστική διαφοροποίηση προϊόντων είναι ο διαχωρισμός τους σε τυποποιημένα προϊόντα και σε αγαθά εξατομικευμένων αναγκών.

Οι λόγοι που προκαλούν τις αλλαγές αυτές βρίσκονται κυρίως στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον (π.χ. χαμηλή ποιότητα και υψηλό κόστος), αντικατοπτρίζονται όμως στο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης των πελατών και σε απώλεια μεριδίων αγοράς.

3.10.2 Λειτουργική αναδιοργάνωση

Η λειτουργική αναδιοργάνωση διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες:

- ✓ Στον σχεδιασμό λειτουργικών διαδικασιών (business project reengineering) .

Η περίπτωση αυτή είναι η πιο επίκαιρη και διαδεδομένη και αποσκοπεί στον ανασχεδιασμό λειτουργιών. Βασικό κίνητρο είναι η χαμηλή επίδοση των διαδικασιών (υψηλό κόστος, χαμηλή ποιότητα, 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 διαχείριση συνολικών ροών και μεταβολής εργασιακών ροών. Η στρατηγική αυτή προτιμάται από επιχειρήσεις που έχουν χαμηλές επιδόσεις.

- ✓ Στην αυτοματοποίηση λειτουργικών διαδικασιών (business process automation).

Η περίπτωση αυτή είναι η πιο κοινή και παραδοσιακή περίπτωση της χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης, μέσω της υποκατάστασης χειρωνακτικής εργασίας με τεχνολογίες αυτού του τύπου. Η αυτοματοποίηση συνήθως προκαλείται είτε λόγω της ανεπάρκειας των ενδοεπιχειρησιακών συστημάτων πληροφόρησης, είτε εξαιτίας στρεβλής σύνθεσης αυτοματοποιημένων και χειρωνακτικών διαδικασιών.

- ✓ Στην αναθεώρηση υποδομών πληροφόρησης (information infrastructure revision).

Αυτή η περίπτωση στοχεύει στην αναθεώρηση και αναβάθμιση των υποδομών πληροφόρησης της επιχείρησης, μέσω της βελτίωσης των τεχνικών υποδομών. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε παραδοσιακές βιομηχανικές επιχειρήσεις που εμφανίζουν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης. Άμεση προτεραιότητα δεν έχει ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών, αλλά η δημιουργία και διερεύνηση υποδομών και δυνατοτήτων, πριν προχωρήσει οποιαδήποτε ανασύνταξη ή οποιοσδήποτε ανασχεδιασμός λειτουργιών.

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

1. Η πρώτη διάκριση απαντά σε ποιο επίπεδο θα υλοποιηθεί η αναδιοργάνωση, στο στρατηγικό ή στο λειτουργικό; Το γεγονός ότι ο ανασχεδιασμός των λειτουργικών διαδικασιών θεωρήθηκε ότι επέφερε σημαντικές βελτιώσεις στις επιδόσεις και στη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων, όπως και στην μείωση των καθυστερήσεων στον ενδοεταιρικό καταμερισμό εργασίας (Davenport και Short, 1990/ Short και Venkatraman, 1992) βρήκε και βρίσκει ευρεία εφαρμογή με συνέπεια να κατέχει την πρώτη θέση στην επιλογή στρατηγικών αναδιοργάνωσης. Ταυτόχρονα όμως, κρίνεται ότι 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. Από αυτή την οπτική γωνία, 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 παλιών συστημάτων και διαδικασιών (Porter, 1996), υπό την έννοια ότι στις πρώτες μπορεί να οικοδομηθεί πιο αποτελεσματικά το διαρκές ανταγωνιστικό αποτέλεσμα.
2. Η δεύτερη διάκριση απαντά στην αντιστοιχία / αναντιστοιχία ανάμεσα στα μέσα και τους επιδιωκόμενους στόχους της αναδιοργάνωσης. Έτσι 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» μέσων και διαδικασιών (Kallio, Saarinen και Tinnila, 2002). Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι εάν σε κάποια περίπτωση μια ορισμένη αυτοματοποίηση είναι επαρκής για την επιχειρησιακή ανασύνταξη, δεν θα πρέπει να γίνει χρήση πιο ριζοσπαστικών μεθόδων, όπως για παράδειγμα ο ανασχεδιασμός όλης της διαδικασίας των εργασιακών ροών.

3.11 Η γεωγραφική παράμετρος της αναδιοργάνωσης: η αναδιοργάνωση μεγάλων επιχειρήσεων στην ενιαία αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Διαδικασίες αναδιοργάνωσης σε μια επιχείρηση μπορούν, μεταξύ άλλων, να προκληθούν ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, της διερεύνησης 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 (Bleackley και Williamson, 1997).

Η βασική μορφή αναδιάρθρωσης σε μια μεγάλη και ενιαία αγορά, όπως η ευρωπαϊκή, είναι εκείνη της εξυγίανσης και της *ορθολογικής οργάνωσης (rationalization)* 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 του 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 επίτευξη οικονομιών κλίμακας (*economies of scale*). 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 (Williamson, 1992). *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* (hierarchical location of decision making), δηλαδή το που και το πώς μεταβάλλονται χωροταξικά οι διοικητικές αρμοδιότητες στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης. Στην περίπτωση αυτή, τα δύο ακραία μοντέλα είναι αυτό της συγκέντρωσης (centralization) των αποφάσεων σε μια κεντρική ιεραρχία και εκείνο της αποκέντρωσής τους (decentralization) με την παροχή πλήρους αυτονομίας σε εθνικό – τοπικό επίπεδο. Γεωγραφική συγκέντρωση και αποκέντρωση διοικητικών αποφάσεων θεωρούνται εκ διαμέτρου αντίθετες διαστάσεις εντός του οργανωτικού πλαισίου ενός πολυεθνικού οργανισμού (Bleackley και Williamson, 1997).

Τα παραπάνω μπορούν να καταστούν πιο σαφή με τα παρακάτω παραδείγματα:

1. Το 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.

2. 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 (Tumer και Henry, 1994). Ταυτόχρονα, πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν δημιουργήσει ένα περιφερειακό ενδοεταιρικό δίκτυο προμήθευσης κρίσιμων εισροών (regional core network), 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 (UNCTAD, 1992). Αυτό σημαίνει ότι λίγες μονάδες των συγκροτημάτων εξειδικεύονται στην παραγωγή εισροών, τις οποίες εν συνεχεία πωλούν στις συγγενικές τους εταιρείες σε ευρωπαϊκή κλίμακα.

3. Το παράδειγμα της αμερικανικής επιχείρηση 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 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 (promotion). 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.

4. Το παράδειγμα του βελγικού συγκροτήματος χημικών Solvay

Στον 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 (industry dynamics) και το υφιστάμενο επίπεδο οργανωτικής ανάπτυξης (organizational development), το οποίο οδηγεί στις κάτωθι διακρίσεις επιχειρήσεων (Bleackley και 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 (Multic- Domestic)
- 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.

Στην περίπτωση των αγορών πρώτων υλών, η τάση για την απόκτηση εισροών δεν περιορίζεται μόνο σε ευρωπαϊκή κλίμακα αλλά αποκτά παγκόσμια χαρακτηριστικά (global supply networks). Βέβαια, έχει παρατηρηθεί ότι ακόμα και σε αυτόν τον τομέα η ανάπτυξη ευρωπαϊκών ή παγκόσμιων δικτύων δεν είναι πάντοτε εύκολη υπόθεση, καθώς προσκρούει σε αδυναμίες ή περιορισμένες δυναμικότητες των προμηθευτών. Έτσι, η Hewlett- Packard διαπίστωσε ότι οι προμηθευτές της δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά σε μια σημαντική αύξηση της ζήτησής της σε εισροές. Η Honeywell, με τη σειρά της,

αναγκάστηκε σε ορισμένες περιπτώσεις να καταφύγει σε τοπικά κανάλια εφοδιασμού, επειδή οι κεντρικοί προμηθευτές της δεν ήταν σε θέση να εφοδιάσουν έγκαιρα όλα τα εργοστάσιά της στην Ευρώπη, εξαιτίας του ότι δεν διέθεταν δίκτυα διανομής σε όλες τις εθνικές αγορές.

Το ίδιο ισχύει και για τον έλεγχο των διοικητικών αποφάσεων. Η Petrofina έχει συγκεντρώσει οργανωτικά τη διοίκηση των λειτουργιών που δεν αφορούν ευθέως στον καταναλωτή (π.χ. έρευνα και ανάπτυξη, logistics) ενώ όσες βλέπει άμεσα ο καταναλωτής (π.χ. πωλήσεις, εξυπηρέτηση) τις έχει αποκεντρώσει για να είναι κοντά του.

Ένα σημαντικό, επίσης, στοιχείο είναι από ποιο οργανωτικό επίπεδο ξεκινούν οι επιχειρήσεις για να αναπτύξουν τις διαδικασίες αναδιάρθρωσής τους. Εκτιμάται ότι οι επιχειρήσεις με αυτοδύναμες θυγατρικές μονάδες σε επιμέρους ευρωπαϊκές χώρες (Multic- Domestic) αναμένεται να εμφανίζουν τον υψηλότερο βαθμό σε επικαλυπτόμενες λειτουργίες, οπότε φαίνεται να έχουν και τη μεγαλύτερη ανάγκη για αναδιοργάνωση. Αντιθέτως, επιχειρήσεις που είναι national champions, επειδή σε αρκετές περιπτώσεις έχουν αρνητικές οικονομίες κλίμακας, λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους, πιθανότατα να είναι περισσότερο πρασανατολισμένες σε επέκταση και νέες ιδρύσεις (Greenfield operations).

Στο επίπεδο ορθολογικοποίησης των επικαλυπτόμενων λειτουργιών, αλλά και συγκέντρωσης της οργάνωσης και διοίκησης τους, προτεραιότητα φαίνεται να έχουν οι διαδικασίες εφοδιασμού, παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης και υποδομών σε τεχνολογίες πληροφόρησης (Information Technology). Αντίθετα, άλλες εργασίες όπως η ανάγκη άμεσης εξυπηρέτησης του πελάτη σε διαφορετικές πολιτισμικές αγορές, είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε διεύρυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Παρά τις παραπάνω διαφοροποιήσεις, το τελικό συμπέρασμα είναι το εξής: Στο παρελθόν, μέσα στο ευρωπαϊκό περιβάλλον κυριαρχούσε ο φυσικός διαχωρισμός των επιμέρους δραστηριοτήτων των ομίλων σε ευρωπαϊκή κλίμακα. Η θυγατρική μονάδα σε κάθε «κλειστή» εθνική αγορά εμφάνιζε μια σχετική αυτονομία, αποτελώντας κατά κάποιο τρόπο μια μικρογραφία της μητρικής της, στο πλαίσιο βέβαια των περιορισμών και των δυνατοτήτων της αγοράς της. Η κατάργηση του διαχωρισμού αυτού και η επανάσταση στα συστήματα επικοινωνίας



δημιούργησε την ανάγκη για αναδιοργάνωση. Το επιχείρημα της γεωγραφικής εγγύτητας στον τοπικό καταναλωτή που είχαν οι θυγατρικές μονάδες, αναιρέθηκε μέχρι ενός σημείου και έτσι, έπρεπε κατά περίπτωση (π.χ. κλάδος οργανωτικής ανάπτυξης της επιχείρησης, είδος λειτουργίας) να εξεταστεί που θα γίνει η ανακατανομή δραστηριοτήτων και η κατάργηση των επικαλυπτόμενων λειτουργιών, και που ενδεχομένως η επέκταση. Τελικά, οι επιλεχθέντες ως οι πιο κατάλληλοι τόποι εγκατάστασης, συνδέθηκαν σε μια ενιαία οργανωτική δομή, με ανάλογο βαθμό διοικητικής συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης, μέσω των σύγχρονων διεθνών συστημάτων επικοινωνίας και πληροφόρησης. Η πίεση του παγκόσμιου ανταγωνισμού όμως, είναι τόσο μεγάλη, με συνέπεια να απαιτείται διαρκής επανεξέταση της αποτελεσματικότητας των νέων οργανωτικών δομών και διαδικασιών, μέχρι την εκ νέου αμφισβήτηση και αντικατάστασή τους με κάποιες άλλες πιο ελκυστικές.

3.12 Η επίδραση της αναδιοργάνωσης στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων

Ανεξάρτητα με το ποια θα είναι η αιτία και η μορφή της αναδιοργάνωσης (π.χ. γεωγραφική αναδίπλωση, λειτουργική αναδιοργάνωση, εξαγορά και συγχώνευση) το βέβαιο είναι ότι θα επηρεάσει την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Ποια είναι όμως η ακριβής σχέση ανάμεσα στη στρατηγική που επιλέγεται και την οργανωτική δομή; Σύμφωνα με τον Chandler (1962), αυτό που κυρίως συμβαίνει είναι ότι η δομή είναι το μέσο με το οποίο υλοποιούνται οι στρατηγικοί στόχοι της επιχειρηματικής ανάπτυξης και αναδιάρθρωσης, η δομή δηλαδή ακολουθεί τη στρατηγική (structure follows strategy).

Είναι προφανές ότι η εκάστοτε μορφή αναδιοργάνωσης προϋποθέτει και απαιτεί την αντίστοιχη δική της οργανωτική δομή. Αυτό φαίνεται από τα παρακάτω παραδείγματα (Πεχλιβανίδης, 2000):

Παραδοσιακό οργανωτικό μοντέλο

Το μοντέλο αυτό αντιστοιχεί περισσότερο σε μια κλασική επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης. Όταν μια επιχείρηση η οποία είναι τμηματοποιημένη με τον παραδοσιακό τρόπο (παραγωγή, πωλήσεις, προμήθειες) αυξάνει τις πωλήσεις της, είναι φυσικό να υπάρξουν επιδράσεις και αλλαγές ακόμα τότε στον τρόπο οργάνωσής της. Η αύξηση των πωλήσεων επιβάλλει την ίδρυση καταστημάτων πώλησης σε νέες περιοχές και την ανάλογη ανάπτυξη της διοικητικής ιεραρχίας στο αρμόδιο τμήμα (π.χ. περιφερειακά όργανα, προϊστάμενοι). Αν η ανάπτυξη των πωλήσεων είναι σημαντική, τότε θα υπάρξουν αλλαγές και στην παραγωγή ώστε να ανταποκριθεί στη ζήτηση που υπάρχει. Το τελικό αποτέλεσμα θα είναι η σφαιρική ανάπτυξη και διόγκωση της διοικητικής πυραμίδας.

Μοντέλο οργάνωσης με βάση το προϊόν

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης των υφιστάμενων προϊόντων, αλλά και εκείνες της ανάπτυξης σύγχρονων καινοτομικών αγαθών, οδήγησαν σε μια ευρεία ποικιλία προϊόντων, η διαχείριση των οποίων δημιούργησε σοβαρά προβλήματα δυσλειτουργίας του παραδοσιακού οργανωτικού μοντέλου. Τα προβλήματα αυτά πίεσαν για την εισαγωγή νέων μορφών οργάνωσης και διοίκησης, με συνέπεια να λάβει χώρα η τμηματοποίηση ανά προϊόν. Στη συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης, το κάθε τμήμα (division) είναι από μόνο του υπεύθυνο για την υλοποίηση

του συνόλου των απαραίτητων λειτουργιών παραγωγής και διανομής ενός προϊόντος ή μιας ολόκληρης κατηγορίας ομοειδών αγαθών, συνιστώντας ουσιαστικά ένα αυτοτελές «κέντρο αποτελέσματος».

Μοντέλο οργάνωσης με βάση τη γεωγραφική περιοχή

Όσο προχωρούσε η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, τόσο αυξανόταν η ανάγκη για άμεση οργανωτική υποστήριξη των επιχειρηματικών λειτουργιών στις μεγάλες περιοχές – αγορές του πλανήτη. Έτσι, στα οργανογράμματα των μεγάλων επιχειρήσεων αποτυπώθηκε η διάκριση σε αγορές εσωτερικού – εξωτερικού, με τις τελευταίες να κατανέμονται σε επιμέρους γεωγραφικές περιοχές (π.χ. Ευρώπη – Μέση Ανατολή-Αφρική), ανάλογα με το που προσδιοριζόταν κάθε φορά χωροταξικά το κέντρο βάρους των διεθνοποιημένων εργασιών.

Μοντέλο αποδόμησης της διοικητικής ιεραρχίας

Η μαζική είσοδος και χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών στο επιχειρηματικό περιβάλλον διαμόρφωσε νέους όρους και συνθήκες στην οργάνωση και διοίκηση, επιτυγχάνοντας τελικά τον πλήρη μετασχηματισμό τους. Οι ηλεκτρονικές διασυνδέσεις τύπου on-line αποδέσμευσαν την επιχείρηση από την έννοια του χώρου, και πρόσφεραν τη δυνατότητα σε επιμέρους διαδικασίες από την παραγωγή μέχρι την διανομή να είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες, αλλά ταυτόχρονα συνδεδεμένες σε ένα δίκτυο. Το δίκτυο αυτό ουσιαστικά υποκατέστησε το παραδοσιακό οργανωτικό μοντέλο της διοικητικής πυραμίδας. Η διοικητική πυραμίδα, προϊόν του κλασικού εργοστασιακού συστήματος, συρρικνώθηκε και τη θέση της δαπανηρής ιεραρχικής δομής πήρε ένα μονοεπίπεδο σχήμα συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτού του δικτύου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, η κάθε μία μονάδα εξειδικεύεται και αναλαμβάνει την αποκλειστική λειτουργία ενός τμήματος (π.χ. άλλη στην παραγωγή, άλλη στο marketing). Η ηλεκτρονική διασύνδεση on-line ενημερώνει διαρκώς τις συνεργαζόμενες μονάδες για όλα τα ζητήματα (π.χ. προμηθευτές, τιμές, ζήτηση, πελάτες), καθιστώντας παράλληλα δυνατή τη γρήγορη επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους.

Ανεξάρτητα πάντως από το είδος της στρατηγικής αναδιοργάνωσης που θα εφαρμοστεί, στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

καταγράφονται αξιόλογες οργανωτικές μεταβολές, οι οποίες θα μπορούσαν να συστηματοποιηθούν ως εξής:

- Προσθήκη ή κατάργηση/συγχώνευση επικαλυπτόμενων τμημάτων/διευθύνσεων κλπ., με αντίστοιχη αύξηση ή μείωση του προσωπικού που υπηρετεί εκεί (για την αντιμετώπιση βραχυχρόνιων διακυμάνσεων της ζήτησης προτιμάται αυξομείωση της απασχόλησης (π.χ. εποχιακή απασχόληση) παρά μεταβολή της οργανωτικής διάρθρωσης.
- Ίδρυση νέων τμημάτων, διευθύνσεων κλπ. που αντικαθιστούν τα υφιστάμενα. Εδώ λαμβάνει χώρα ανακατανομή αρμοδιοτήτων με νέα κριτήρια τμηματοποίησης, νέους στόχους και στελέχη, για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- Προσθήκη ή κατάργηση βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχίας. Ειδικότερα, με την κατάργηση βαθμίδων περνάμε σε πιο επίπεδα οργανωτικά σχήματα και το επιχειρηματικό σύστημα αποκτά μεγαλύτερη ευελιξία μέσω του καλύτερου συντονισμού και ελέγχου. Ταυτόχρονα, εξοικονομείται εργατικό και γενικότερο λειτουργικό κόστος.
- Μετάταξη (ένταξη σε άλλο μέρος του οργανογράμματος) τμημάτων, διευθύνσεων κλπ., με συνέπεια την αλλαγή των σχέσεων εξάρτησής τους με τα υπόλοιπα τμήματα.
- Ανακατανομή των δικαιοδοσιών στη λήψη των αποφάσεων. Η συγκεκριμένη οργανωτική μεταβολή εκφράζεται με τη μορφή της αποκέντρωσης ή της εκ νέου συγκέντρωσης εργασιών από την κεντρική διοίκηση.

Η τελευταία οργανωτική μεταβολή της αποκέντρωσης και της ανασυγκέντρωσης εξουσιών, δίνει νέα τροφή για προβληματισμό και συζήτηση των οργανωτικών σχημάτων, εάν από – ουδετεροποιηθεί και τοποθετηθεί στο δυναμικό περιβάλλον ενός επιχειρηματικού ομίλου ή μιας μεγάλης διεθνούς επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει, επειδή τα προαναφερθέντα επιχειρησιακά συστήματα είναι ιδιαίτερα σύνθετα, με πολύπλοκες δομές που απεικονίζονται σε ένα μεγάλο αριθμό νομικά ανεξάρτητων θυγατρικών μονάδων και σε ένα ευρύ φάσμα

παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (multi-product firms). Έτσι στη συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να προσδιοριστεί η πιο αποτελεσματική κατανομή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων ανάμεσα στη μητρική εταιρεία και στις θυγατρικές της μονάδες. Τα οργανωτικά μοντέλα που απορρέουν, διαφοροποιούνται με βάση το που θα τραβηχτεί η διαχωριστική γραμμή εξουσιών. Ο Mintzberg (αναφορά Πεχλιβανίδης, 2001) εντοπίζει έξι κατηγορίες εξουσιών που δεν μεταβιβάζονται, αλλά παραμένουν συγκεντρωμένες στη μητρική :

- Ο καθορισμός του χαρτοφυλακίου προϊόντων και αγορών που θα καλύπτονται από επιχειρηματικό όμιλο.
- Η κατανομή των οικονομικών και των εν γένει πόρων στις θυγατρικές.
- Ο καθορισμός του συστήματος αξιολόγησης και ελέγχου της απόδοσης των θυγατρικών.
- Ο διορισμός και η αντικατάσταση των διευθυντικών στελεχών των θυγατρικών.
- Η διατήρηση επαφής και επικοινωνίας με τις θυγατρικές σε προσωπική βάση και τέλος,
- Η παροχή ενιαίας διοικητικής υποστήριξης (π.χ. σε οικονομικά, φορολογικά, ασφαλιστικά θέματα) στις θυγατρικές.



B- ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Η αναδιοργάνωση στις εταιρείες

Ακόμα και στις καλύτερα στελεχωμένες επιχειρήσεις με πολλά χρόνια σταθερής ή και αυξητικής πορείας μπορεί να παρατηρηθούν προβλήματα ευθυγράμμισης με το όραμα της εταιρείας ή δυσλειτουργίας κάποιων τμημάτων που προκαλείται είτε από τη σύγχυση / επικάλυψη / ασάφεια ρόλων και διαδικασιών είτε από γενικές οργανωτικές αρρυθμίες.

Τα συχνότερα αίτια για τη δημιουργία οργανωτικών δυσλειτουργιών και αρρυθμιών στην καθημερινότητα των εργαζομένων μιας επιχείρησης μπορεί να είναι η επικάλυψη αρμοδιοτήτων, η γραφειοκρατία, η απουσία καθαρών διαδικασιών, η έλλειψη σωστών αναφορών απόδοσης και αξιολόγησης του προσωπικού, η ελλιπής επικοινωνία και ενημέρωση και τέλος, η μη χρησιμοποίηση κάποιου εργαλείου καταγραφής των προβλημάτων με σκοπό την εύρεση κατάλληλων σχεδίων δράσης για την βελτίωση όλων των παραπάνω.

Τα προγράμματα αναδιοργάνωσης εσωτερικών διαδικασιών που εφαρμόζουν αρκετές εταιρείες συμβούλων αποσκοπούν στην επισήμανση δυσλειτουργιών και στην απαλοιφή τους, με την καταγραφή νέων ενδοτμηματικών και διατμηματικών διαδικασιών λειτουργίας και επικοινωνίας. Οι διαδικασίες αυτές, σύμφωνα με τις συγκεκριμένες εταιρείες μπορούν να διασφαλίσουν την ευελιξία στον τρόπο λειτουργίας των τμημάτων και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Τα στάδια που ακολουθούνται για την επίτευξη των παραπάνω είναι τα εξής:

1. Λήψη στοιχείων για την υπάρχουσα οργανωτική δομή και το ανθρώπινο δυναμικό.
2. Προσωπικές συναντήσεις με όλο το προσωπικό όπου χρησιμοποιούνται δομημένα ερωτηματολόγια
3. Σύνταξη report διάγνωσης όπου παρουσιάζονται πιθανές δυσλειτουργίες στην καθημερινότητα, οργανωτικές δυσλειτουργίες, αδυναμίες στην επικοινωνία, ελλείψεις σε δεξιότητες και αποπροσανατολισμό από στόχους.

4. Αξιοποίηση μοντέλου 3C του Kenichi Ohmae, που στην ουσία αναφέρει ότι οι τρεις σημαντικοί παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη όταν μιλάμε για επιχειρησιακή στρατηγική είναι α) η ίδια η επιχείρηση (corporation), β) οι πελάτες (customers) και γ) ο ανταγωνισμός (competition).
5. Κατάστρωση νέου οργανογράμματος
6. Διαμόρφωση νέων περιγραφών θέσεων εργασίας (job description)
7. Παρουσίαση ποσοτικών και ποιοτικών στόχων ανά θέση εργασίας
8. Παρουσίαση συστημάτων εκτίμησης απόδοσης ανά θέση εργασίας
9. Σύνδεση του Συστήματος Εκτίμησης Απόδοσης με το Σύστημα Μεταβλητών Αμοιβών βάσει επίτευξης κριτηρίων
10. Καταγραφή ενδοτμηματικών, διατμηματικών και εσωτερικών καναλιών επικοινωνίας.

Το παραπάνω μοντέλο εφόσον αξιοποιηθεί σωστά μπορεί να φέρει κάποιο αποτέλεσμα. Είναι όμως αυτό αρκετό; Όταν μιλάμε για ριζική αναδιοργάνωση μιας εταιρείας που σκοπό έχει την επαναφορά στην κερδοφορία και την εξ' ολοκλήρου αλλαγή της κουλτούρας των εργαζομένων αλλά και των στελεχών της, μπορούμε να βασιστούμε σε ένα βιβλίο που να αναλύει θεωρητικά τι πρέπει να γίνει ώστε να γίνει η εταιρεία αποδοτική; Το να σχεδιάσεις καθηκοντολόγια, νέα οργανογράμματα και να καταγράψεις τις διαδικασίες μπορούν από μόνα τους να επαναφέρουν την εταιρεία στα επιθυμητά επίπεδα; Η απάντηση είναι πολύπλοκη αλλά και απλή ταυτόχρονα.

Με μία επιφανειακή προσπάθεια αναδιοργάνωσης θα υπάρξει κάποιο αποτέλεσμα, που σε κάποιες περιπτώσεις θα φανεί άμεσα και σε κάποιες άλλες μακροπρόθεσμα. Η αναδιοργάνωση όμως αυτή εάν δεν συνοδεύεται με ριζική αλλαγή στην κουλτούρα των εργαζομένων και των στελεχών, αν δεν εκπαιδευτούν και δεν καταλάβουν τα στελέχη το όραμα της εταιρείας και τέλος, αν δεν έχουν στα χέρια τους τα κατάλληλα εργαλεία για να κάνουν τη δουλειά τους αλλά και να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις, τότε δυστυχώς η αναδιοργάνωση δεν θα έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Το ιδανικό για μια εταιρεία που αντιμετωπίζει προβλήματα βιωσιμότητας και κερδοφορίας είναι είτε να προσπαθήσει να τα λύσει από μόνη της, πράγμα το οποίο είναι αρκετά δύσκολο (μπορεί να γνωρίζουν τα προβλήματα που τους οδήγησα στο σημείο αυτό, αλλά δεν έχουν το χρόνο να τα λύσουν λόγω των καθημερινών αναγκών της εταιρείας ή μπορεί να μην γνωρίζουν ούτε τα προβλήματα επομένως ούτε και τον τρόπο επίλυσής τους), είτε με το να αναθέσουν τη συγκεκριμένη εργασία σε εξωτερικούς συνεργάτες που έχουν την κατάλληλη τεχνογνωσία να αναλάβουν το εν λόγω εγχείρημα και να τα φέρουν εις πέρας.

Η εταιρεία θα πρέπει να επιδιώξει μία λύση, η οποία θα σχεδιαστεί εξ' ολοκλήρου στα μέτρα της, για τα δικά της προβλήματα, τις δικές της ανάγκες, με γνώμονα το επίπεδο γνώσης των στελεχών της και κυρίως τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος που εμπορεύεται. Θα ήταν ανούσιο να προσπαθήσει κάποιος να αντιγράψει με ακρίβεια ένα μοντέλο που είχε εφαρμοστεί σε άλλη εταιρεία, γιατί όλες οι εταιρείες όπως είναι κατανοητό δεν είναι ίδιες. Για το λόγο αυτό, μια φάση αναδιοργάνωσης δεν μπορεί ούτε να υλοποιηθεί μόνο παίρνοντας ιδέες από βιβλία, αλλά ούτε ακολουθώντας τακτικές που μπορεί να είχαν επιτυχία σε άλλες εταιρείες. Η αναδιοργάνωση θα πρέπει να είναι μία σωστά δομημένη προσπάθεια καταγραφής των προβλημάτων, ανάλυσης των διαδικασιών, βελτίωσης του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης, σχεδιασμού εργαλείων και αναφορών με σκοπό τη μέτρηση της απόδοσης και της ποιότητας, βελτίωση της ενδοτμηματικής και διατμηματικής επικοινωνίας και τέλος, αλλαγή της υπάρχουσας νοοτροπίας με σκοπό την συνεχιζόμενη βελτίωση.

1.2 Πρακτική μεθοδολογία αναδιοργάνωσης

Όταν γίνεται αναδιοργάνωση η εταιρεία αποσκοπεί σε πολλές βελτιώσεις που θα επιφέρουν την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να ακολουθηθεί μία σωστή μεθοδολογία, η οποία θα περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

Βήμα 1^ο : Εισαγωγή στην αναδιοργάνωση και επικοινωνία

Το πρώτο και το πιο σημαντικό βήμα κατά την έναρξη μιας διαδικασίας αναδιοργάνωσης είναι η επικοινωνία του έργου σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει το σκοπό της αναδιοργάνωσης, το όραμα και τις προσδοκίες της διοίκησης, το χρονοδιάγραμμα του έργου και τέλος, το ρόλο και τη συμμετοχή των ιδίων στην όλη διαδικασία. Ο «λόγος για δράση», όπως συχνά αναφέρεται, είναι η περιγραφή των προβλημάτων και της υπάρχουσας κατάστασης, η οποία δικαιολογεί την ανάγκη γι' αυτή την αλλαγή. Κατά τη διάρκεια αυτής της επικοινωνίας, θα πρέπει να περιγραφεί ο τρόπος λειτουργίας της εταιρείας κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης καθώς και τα αναμενόμενα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα. Συνήθως, αυτός που θα πρέπει να φέρει εις πέρας αυτή την επικοινωνία θα πρέπει να είναι ο Γενικός Διευθυντής ή ο ιδιοκτήτης της εταιρείας για να τονίσει την σημαντικότητα των επερχόμενων δράσεων και ο οποίος θα πρέπει να ενημερώσει σε πρώτη φάση τα στελέχη διοίκησης και στη συνέχεια το υπόλοιπο προσωπικό. Μία σωστή επικοινωνία μπορεί να συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό τη μετέπειτα επιτυχή εξέλιξη του έργου. Για το λόγο αυτό, μετά το τέλος της επικοινωνίας, ο αγορεύων θα πρέπει να έχει πείσει τα στελέχη του για την σπουδαιότητα του έργου και να έχει την αμέριστη συμμετοχή τους στην όλη διαδικασία.

Βήμα 2^ο: Καταγραφή του υπάρχοντος Συστήματος Διοίκησης

Σκοπός του συγκεκριμένου βήματος είναι η λεπτομερής ανάλυση σε βάθος όλων των διαδικασιών της εταιρείας αλλά και των προβλημάτων που δημιουργούνται από λειτουργικά ή οργανωτικά θέματα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε τμήμα θα πρέπει να αναλυθεί ο τρόπος λειτουργίας των διαδικασιών ώστε να εντοπισθούν πιθανά κενά ή δυσλειτουργίες και να μετρηθεί η απόδοσή τους συγκριτικά με το στόχο που έχει δοθεί από τη διοίκηση. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται πάντα σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος ώστε να

υπάρχει από κοινού αποδοχή του σωστού τρόπου λειτουργίας του. Κατά τη διάρκεια της καταγραφής δεν επιχειρείται προσπάθεια βελτίωσης της διαδικασίας παρά μόνο λεπτομερής καταγραφή. Σε όλα τα μοντέλα αναδιοργάνωσης επισημαίνεται η χρησιμότητα της σωστής καταγραφής των διαδικασιών όπως επίσης και η αναγνώριση των κύριων διαδικασιών, οι οποίες προσθέτουν αξία στην επιχείρηση και διαθέτουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και τις κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε να συμπεριληφθούν στην ανασχεδιαστική προσπάθεια που θα επιληφθεί.

Η καταγραφή της διαδικασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Την περιγραφή της διαδικασίας,
- Το σκοπό της,
- Τη συχνότητα της συγκεκριμένης διαδικασίας (ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία, κλπ.)
- Τον πρότυπο χρόνο εκτέλεσης (αυτό το στοιχείο συχνά παραβλέπεται αλλά αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας του τμήματος)
- Τον υπεύθυνο για την υλοποίηση της διαδικασίας και τέλος,
- Τον υπεύθυνο τροποποίησης ή μεταβολής της διαδικασίας.

Επιπλέον γίνεται μία αναλυτική καταγραφή των προβλημάτων που υπάρχουν σε κάθε τμήμα σκοπό τον σχεδιασμό δράσεων για την επίλυσή τους. Τέλος αναλύεται ο τρόπος που εφαρμόζεται η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων (δια- τμηματική) αλλά και μεταξύ των εργαζομένων στο ίδιο τμήμα (ενδο – τμηματική) καθώς το πιο συνηθισμένο πρόβλημα που υπάρχει στις εταιρείες και κυρίως στην ελληνική αγορά είναι η έλλειψη σωστής επικοινωνίας.

Μετά το τέλος της καταγραφής αποτυπώνονται και αναλύονται όλα τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από το τμήμα για την εκτέλεση των εργασιών του. Το σύνολο των εργαλείων αποτελεί και το *Υπάρχον Σύστημα Διοίκησης* του τμήματος (βλ. σχήμα).



Σχήμα 1: Υπάρχον Σύστημα Διοίκησης

Βήμα 3^ο: Στατιστική Ανάλυση Προηγούμενων Περιόδων

Στο τρίτο στάδιο πραγματοποιείται μια συλλογή δεδομένων που αφορούν στατιστικά και ιστορικά δεδομένα προηγούμενων περιόδων. Τα στοιχεία αυτά συνήθως περιλαμβάνουν σε μηνιαία και ετήσια βάση δεδομένα για τζίρους, πωλήσεις, ανθρωποώρες, μηχανοώρες, πρότυπα μηχανών (αν πρόκειται για εργοστάσιο), υπερωρίες, απουσίες και οτιδήποτε άλλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη στατιστική ανάλυση των προηγούμενων περιόδων με σκοπό την αποτύπωση διαφόρων δεικτών απόδοσης της εταιρείας και αναγνώριση πιθανών αιτιών που μπορεί να επηρεάσουν την πρόοδο της αναδιοργάνωσης, όπως για παράδειγμα η εποχικότητα. Οι δείκτες απόδοσης που θα προκύψουν θα αποτελέσουν τη βάση πάνω στην οποία θα εκτιμηθεί το αποτέλεσμα της αναδιοργάνωσης μιας και οι ίδιοι οι δείκτες θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της απόδοσης μετά την εφαρμογή των αλλαγών / βελτιώσεων της αναδιοργάνωσης.

Βήμα 4^ο: Εκπαίδευση Προσωπικού

Το κεντρικό σημείο στις επιχειρήσεις είναι το ανθρώπινο στοιχείο που θα πρέπει να χρίζει ιδιαίτερης προσοχής από την πρώτη μέρα του έργου της αναδιοργάνωσης. Για το λόγο αυτό, παράλληλα με το έργο θα πρέπει να σχεδιαστεί μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία εκπαίδευσης, που θα έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων, την εκπαίδευση των στελεχών πάνω σε έννοιες Διοίκησης (όπως προγραμματισμός, παρακολούθηση, επικοινωνία και άμεση λήψη αποφάσεων) καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης. Η εκπαίδευση παίζει επίσης έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για την αναδιοργάνωση, αφού μέσα από αυτή τα στελέχη θα διαπιστώσουν α) το ρόλο τους μέσα στο τμήμα, β) τον λόγο που πραγματοποιείται η αναδιοργάνωση και γ) τις απαιτήσεις της διοίκησης κατά τη διάρκεια του έργου αλλά και στο μέλλον αναφορικά με το τμήμα που ανήκουν. Έτσι η διοίκηση διασφαλίζει το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα εργάζονται πραγματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι από τη διαδικασία της εκπαίδευσης θα περάσουν κυρίως τα στελέχη, οι υπεύθυνοι τμημάτων, οι άνθρωποι δηλαδή που διοικούν κόσμο. Αυτοί είναι οι εκφραστές του οράματος της διοίκησης και κυρίως αυτοί θα πρέπει να αλλάξουν νοοτροπία για να την περάσουν και στο προσωπικό τους.

Για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή για να μάθει το στέλεχος να λειτουργεί ως πραγματικό στέλεχος (να μπορεί να θέτει τους κατάλληλους στόχους, να κατευθύνει, να δίνει λύσεις και να αξιοποιήσει τις γνώσεις του ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους του) θα πρέπει να αλλάξει τον τρόπο που ενεργούσε μέχρι τώρα και να αφομοιώσει τα νέα στοιχεία που του ζητούνται. Αν δεν καταφέρει να πραγματοποιήσει αυτή την αλλαγή τότε είναι πολύ πιθανό το σύστημα να τον αποβάλλει στην πορεία αντικαθιστώντας τον με κάποιον που θα είναι σε θέση να αφομοιώσει τις καινούριες απαιτήσεις.

Βήμα 5^ο: Παρατήρηση των διαδικασιών – λειτουργιών του τμήματος

Έχοντας καταλάβει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της εταιρείας μετά από την καταγραφή των διαδικασιών (βήμα 2^ο) και την

ανάλυση των ιστορικών στοιχείων και των δεικτών απόδοσης (βήμα 3^ο), το επόμενο στάδιο είναι η αναλυτική παρακολούθηση των εργασιών του τμήματος. Λέγοντας αναλυτική παρακολούθηση σημαίνει συνεχή παρουσία στο χώρο μελέτης (τμήμα), με σκοπό:

1. Την κατανόηση των λειτουργιών του τμήματος και τον έλεγχο της σωστής εφαρμογής των διαδικασιών που έχουν αναφερθεί στο 2^ο βήμα
2. Τον εντοπισμό των προβλημάτων που δεν αναφέρθηκαν ή δεν εντοπίστηκαν στις προηγούμενες φάσεις,
3. Την ανάλυση του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης και τον εντοπισμό κενών και δυσλειτουργιών και
4. Το σχεδιασμό λύσεων για τη βελτίωση των διαδικασιών του τμήματος.

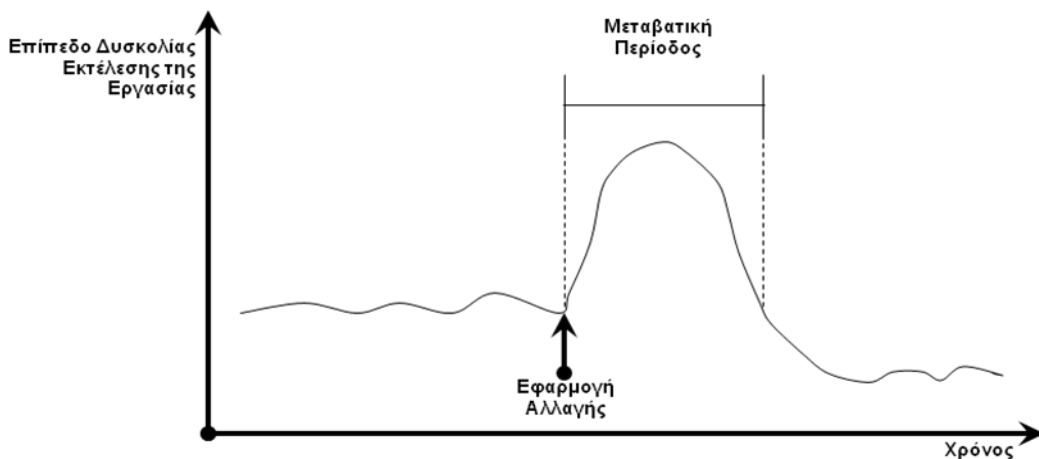
Η φάση της παρατήρησης αποτελεί κύριο κομμάτι για την περαιτέρω επίτευξη των αποτελεσμάτων. Διότι, μέσα από την παρατήρηση επιτυγχάνει κάποιος την πλήρη κατανόηση ενός τμήματος η οποία θα επιφέρει στην πορεία τις βελτιώσεις.

Αρκετά συχνά παρατηρείται το φαινόμενο όπου κατά τη διάρκεια της παρατήρησης εντοπίζονται λάθη, δυσλειτουργίες και προβλήματα τα οποία θα έπρεπε να είχαν εντοπιστεί από τον προϊστάμενο του τμήματος με την καθημερινή τριβή του στο χώρο. Παρ' όλα αυτά όμως, είτε διότι δεν είναι σε θέση να τα εντοπίσει είτε επειδή θεωρεί ότι δεν αποτελούν πρόβλημα, είτε ακόμα και εξαιτίας της ρουτίνας των εργασιών τα θεωρεί ως μέρος της καθημερινότητάς του, αρκετά από αυτά καθιστούν ελαττωματική τη λειτουργία του τμήματος, μειώνουν την παραγωγικότητα, δημιουργούν δυσάρεστο περιβάλλον και εκθέτουν τα διοικητικά προσόντα του υπεύθυνου.

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, στην φάση της καταγραφής και παρατήρησης, εντοπίζονται προβλήματα για τα οποία θα πρέπει να σχεδιαστούν οι κατάλληλες λύσεις. Οι εξωτερικοί συνεργάτες που θα αναλάβουν να φέρουν το έργο εις πέρας θα πρέπει να συνεργαστούν με τον υπεύθυνο του τμήματος για την εύρεση των κατάλληλων λύσεων με στόχο τη μείωση των προβλημάτων και την αύξηση της απόδοσης του τμήματος. Μετά το σχεδιασμό των λύσεων θα ακολουθήσει το στάδιο της εφαρμογής των αλλαγών.

Βήμα 6^ο: Εφαρμογή αλλαγών και νέου συστήματος διοίκησης

Η εφαρμογή όλων των αλλαγών που έχουν εντοπιστεί και σχεδιαστεί στα προηγούμενα στάδια είναι μια πολύπλοκη διαδικασία μιας απαιτεί σωστή διαχείριση των πιθανών αντιδράσεων που θα προέλθουν από το επίπεδο των εργαζομένων και επικεντρώνονται κυρίως στις αλλαγές που αφορούν τον μέχρι τώρα τρόπο εργασίας τους. Για την αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων, ο αρμόδιος για να επέλθει είναι ο προϊστάμενος του τμήματος, ο οποίος θα πρέπει να εξηγήσει ότι είναι μια μεταβατική περίοδος η οποία ως σκοπό έχει τη βελτίωση των εργασιών του τμήματος. Κατά τη μεταβατική περίοδο είναι λογικό η απόδοση του προσωπικού να πέφτει, αλλά σταδιακά με την ενσωμάτωση των αλλαγών αυτό διαφοροποιείται και οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Μία διαγραμματική αναπαράσταση των δυσκολιών που επιφέρουν οι αλλαγές εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 2: Πως διαμορφώνεται το επίπεδο δυσκολίας μετά από αλλαγές.

Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των αλλαγών είναι πιθανό κάποιες αλλαγές να μην εμφανίζουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα για διάφορους λόγους, όπως κακή εκτέλεση της διαδικασίας ή μη βέλτιστος σχεδιασμός της αλλαγής. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να καταγραφεί το πρόβλημα και είτε να διενεργηθεί επιπλέον εκπαίδευση στο προσωπικό ή να βελτιωθεί η αλλαγή από την αρχή. Αυτός είναι ένας επιπλέον παράγοντας που επηρεάζει το επίπεδο δυσκολίας και την αναγκαία μεταβατική περίοδο που αναφέρθηκε στο σχεδιάγραμμα προηγουμένως.

Το επόμενο στάδιο του 6^{ου} βήματος είναι η εγκατάσταση συστημάτων μέτρησης της απόδοσης του τμήματος (αναφορές) οι οποίες πρέπει να περιλαμβάνουν ποσοτικούς δείκτες αλλά και ποιοτικούς, όπως όγκους από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες του τμήματος, ποσοστό παραγωγικότητας, ποσοστό απόδοσης, αιτίες χαμένου χρόνου κλπ. Είναι σημαντικό κατά τη συγκεκριμένη φάση, ο προϊστάμενος του τμήματος να εκπαιδευτεί ώστε να χρησιμοποιεί την αναφορά ως ένα μέσο να διοικήσει καλύτερα και όχι ως ένα απλό κομμάτι χαρτί που αναλώνει ανθρωποώρες για την παραγωγή του. Οι αναφορές είναι κύριας σημασίας να ανακοινώνονται στο προσωπικό ώστε να γνωρίζουν την απόδοσή τους, να βλέπουν την απόκλιση από το στόχο, να συμφωνούν με τα σχέδια δράσης αναφορικά με τα προβλήματα που εντοπίστηκαν και να οργανώνουν τη δουλειά τους με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Βήμα 7^ο: Ενίσχυση έργου αναδιοργάνωσης

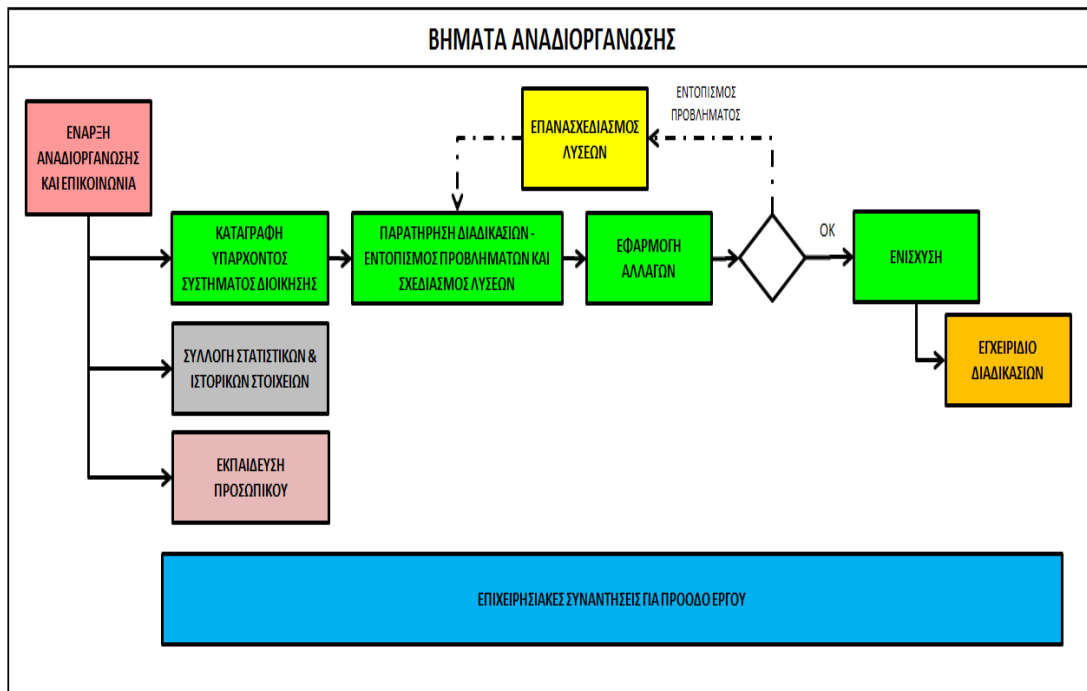
Μετά την ενσωμάτωση των αλλαγών και την παρακολούθηση ότι το νέο σύστημα διοίκησης αποδίδει, ο προϊστάμενος καλείται να «τρέξει» μόνος του το τμήμα χρησιμοποιώντας τις τακτικές και τα εργαλεία που έχει στη διάθεσή του. Η διοίκηση καθώς και οι συνεργάτες που τρέχουν το έργο της αναδιοργάνωσης θα πρέπει να παρακολουθούν την απόδοση του τμήματος και του προϊσταμένου με σκοπό να παρέμβουν όταν εντοπιστεί παράκαμψη από τους προκαθορισμένους στόχους. Η συγκεκριμένη έξτρα εκπαίδευση ονομάζεται ενίσχυση ή αλλιώς ενδυνάμωση και ο ρόλος της αποσκοπεί στο να επανατοποθετήσει «το τρένο πάνω στις ράγες». Κατά τη διάρκεια της ενίσχυσης κατά πόσο ο προϊστάμενος του τμήματος μπορεί να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις της διοίκησης.

Βήμα 8^ο: Εγχειρίδιο διαδικασιών

Το τελευταίο βήμα ενός έργου αναδιοργάνωσης είναι η συγγραφή του βιβλίου διαδικασιών. Το βιβλίο διαδικασιών περιλαμβάνει το σύνολο των κύριων δραστηριοτήτων του τμήματος καθώς και τις διαδικασίες που αφορούν τα νέα συστήματα αξιολόγησης και απόδοσης τμήματος. Η ύπαρξη ενός βιβλίου διαδικασιών βοηθάει τους νέους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τις διαδικασίες του τμήματος αλλά

και επίσης, αποτελεί σημείο αναφοράς σε περιπτώσεις διχογνωμίας ως προς την τέλεση κάποιας διαδικασίας.

Παρακάτω παρατίθεται ένα διάγραμμα που εμφανίζει τα 8 στάδια της αναδιοργάνωσης.



Σχήμα 3: Βήματα Αναδιοργάνωσης

Για να εξηγηθεί όσο το δυνατό καλύτερα το όφελος ενός έργου Αναδιοργάνωσης σε μία εταιρεία που βιώνει κρίσιμες καταστάσεις όπως μείωση πωλήσεων, αυξημένο λειτουργικό κόστος, έλλειψη επικοινωνίας και χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, θα περιγραφεί αναλυτικά ο τρόπος που μπορεί να σχεδιαστεί ένα έργο αναδιοργάνωσης καθώς και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα που μπορεί αυτό να επιφέρει. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί ο τρόπος που μπορεί να βελτιωθεί μια υποθετική εταιρεία Λιανικής Πώλησης μέσα από ένα παρόμοιο σύστημα αναδιοργάνωσης. Θα παρουσιαστεί η υπάρχουσα κατάσταση, θα περιγραφούν τα απαραίτητα μέτρα που θα ληφθούν κατά την διάρκεια της αναδιοργάνωσης και τέλος θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα του έργου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Από την Θεωρία στην Πράξη

Στην αρχή του προηγούμενου κεφαλαίου αναλύθηκε ότι για να μπορέσει ένα έργο αναδιοργάνωσης να θεωρηθεί επιτυχημένο θα πρέπει όχι να παρουσιάσει μόνο τα προβλήματα που οδήγησαν την εταιρεία στο σημείο που χρειάζεται αναδιοργάνωση, αλλά 1) να σχεδιάσει και να εφαρμόσει τις λύσεις που χρειάζονται και 2) να μετρηθεί η απόδοση της εταιρείας μετά την αναδιοργάνωση έχοντας ως βάση ιστορικά στοιχεία πριν την αναδιοργάνωση. Με τον τρόπο αυτό ξεφεύγουμε από την έννοια της θεωρίας η οποία κατά καιρούς κυνηγάει αρκετές εταιρείες συμβούλων και προχωράμε στην πράξη. Στην πράξη και στην εφαρμογή των λύσεων που απαιτούνται για να πετύχει μια αναδιοργάνωση.

2.2 Εταιρεία Λιανικής Πώλησης – Υποθετικό Σενάριο

Για την καλύτερη κατανόηση των αρχών και της μεθοδολογίας που πρέπει να διέπει ένα μοντέλο αναδιοργάνωσης, θα δημιουργηθεί μία υποθετική εταιρεία Λιανικών Πωλήσεων Ηλεκτρονικών Ειδών για την οποία θα περιγραφεί η υπάρχουσα κατάσταση και οι λόγοι που την οδήγησαν στην αναδιοργάνωση. Στην συνέχεια θα περιγραφεί η μεθοδολογία και τα βήματα που πρέπει να γίνουν ώστε να ανατραπεί η κατάσταση και να βελτιωθεί η εταιρεία. Στο τέλος θα γίνει μία σύνοψη των αλλαγών και των αποτελεσμάτων που μπορούν να αποφέρουν.

2.3 Υπάρχουσα Κατάσταση

Το τμήμα στο οποίο θα επικεντρωθεί η μελέτη και το οποίο κυρίως αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο σε μία εμπορική εταιρεία είναι το τμήμα Πωλήσεων. Η υπάρχουσα κατάσταση στο τμήμα είναι η εξής:

Στο τμήμα Πωλήσεων, παρουσιάζεται πτώση στο τζίρο συγκριτικά με την προηγούμενη χρονιά, υπάρχουν πολλά παράπονα πελατών αναφορικά με την εξυπηρέτηση που παρέχεται και τέλος παρατηρούνται πολλές καθυστερήσεις στις παραδόσεις των προϊόντων στο πελάτη με αποτέλεσμα να αμαυρώνεται το όνομα της εταιρείας. Η διοίκηση θεωρεί πως το λειτουργικό κόστος είναι μεγάλο, γνωρίζει ότι υπάρχουν οργανωτικά προβλήματα και ευελπιστεί πως με την σωστή

αναδιοργάνωσης τουλάχιστον θα καταφέρει να ελαττώσει τα προβλήματα, να μειώσει το κόστος και ίσως να ανεβάσει τις πωλήσεις.

2.4 Έργο Αναδιοργάνωσης - Τμήμα Πωλήσεων

2.4.1. Καταγραφή Υπάρχοντος Συστήματος Διοίκησης

Μετά το αρχικό στάδιο της επικοινωνίας της Διοίκησης θα πρέπει να γίνει μια συνέντευξη με τον προϊστάμενο του τμήματος ώστε να περιγραφούν οι κύριες δραστηριότητες του τμήματος πωλήσεων, να γίνει η καταγραφή των εργαλείων που έχει στην διάθεση του ώστε να πραγματοποιεί τα καθήκοντα του και τέλος να αναφερθούν τυχόν οργανωτικά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει. Στην συνέχεια σχεδιάζεται το υπάρχον σύστημα διοίκησης και αναλύεται για να διαπιστωθούν τα κενά που υπάρχουν και τα οποία χρήζουν βελτίωσης και στην συνέχεια συμφωνείται από τον προϊστάμενο. Συνήθως παρατηρείται ότι ο τρόπος λειτουργίας αρκετών επιχειρήσεων δεν είναι θεμελιωμένος με τις βασικές αρχές διοίκησης, συνεπώς το αποτέλεσμα που παράγεται δεν είναι ικανοποιητικό. Για το λόγο αυτό το επόμενο βήμα είναι η δημιουργία ενός **Προτεινόμενου Συστήματος Διοίκησης** το οποίο να καλύπτει τα κενά του υπάρχοντος και να προσθέτει επιπλέον εργαλεία τα οποία χρειάζονται για να ασκηθεί διοίκηση από τον υπεύθυνο του τμήματος.

Το Σύστημα Διοίκησης μιας εταιρίας πρέπει να αποτελείται από έξι σημεία, που όλα μαζί συμβάλλουν στη σωστή λειτουργία μιας εταιρίας. Το σύνθημα φαινόμενο στην ελληνική αγορά είναι οι εταιρίες να έχουν μερικά κομμάτια του συστήματος διοίκησης και όχι όλα. Το πρώτο κομμάτι ενός συστήματος διοίκησης είναι η στοχοποίηση. Όλα τα τμήματα θα πρέπει να έχουν στόχους. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να είναι τμηματικοί ή προσωπικοί, ποσοτικοί ή ποιοτικοί, μακροπρόθεσμοι ή βραχυπρόθεσμοι. Το σημαντικότερο από όλα όμως είναι ο στόχος που δίνεται από την εταιρεία στην αρχή της χρονιάς ή τμηματικά ανά μήνα θα πρέπει να είναι εφικτός και ρεαλιστικός. Οι στόχοι θα πρέπει να ανακοινώνονται σε όλα τα άτομα της εταιρείας για να γνωρίζουν ατομικά ή ομαδικά τι ζητείται από αυτούς. Στόχοι μπορεί να είναι διατήρηση παραγωγικότητας σε ένα συγκεκριμένο ποσοστό, μείωση κόστους κλπ. Στα πιο πολλά τμήματα πωλήσεων ο μόνος στόχος που χρησιμοποιείται είναι ο μηνιαίος τζίρος ο οποίος συνήθως υπολογίζεται με βάση τον τζίρο του ίδιου μήνα του προηγούμενου έτους και μια

προσαύξηση ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς. Ο στόχος αυτός αν και σημαντικός δεν αρκεί για να δείξει την πραγματική εικόνα του τμήματος και επιπλέον να θίξει τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν. Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει επιπλέον εργαλεία στα χέρια του για να μπορέσει να κάνει πιο αποδοτική διοίκηση. Θα πρέπει να σχεδιαστούν δείκτες που θα υπολογίζουν την απόδοση του τμήματος σε καθημερινή βάση και στην συνέχεια να συγκρίνονται με τον στόχο τους. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να είναι ποιοτικοί αλλά και ποσοτικοί. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών περιγράφονται στη συνέχεια:

Δείκτης 1: Τεμάχια / Απόδειξη.

$$\text{Υπολογισμός: } \frac{\text{Σύνολο Πωληθέντων Τεμαχίων}}{\text{Σύνολο Αποδείξεων}}$$

Ο συγκεκριμένος δείκτης εμφανίζει τον αριθμό τεμαχίων που πουλιούνται ανά απόδειξη. Σχετίζεται με την προσπάθεια που κάνει ο πωλητής να πουλήσει συμπληρωματικά είδη. Για παράδειγμα εάν κάποιος πελάτης αγοράσει ένα υπολογιστή τα συμπληρωματικά είδη σε αυτή την πώληση είναι το ποντίκι, ο εκτυπωτής, ηχεία, σκληρός δίσκος κ.α. Με τον δείκτη αυτό μπορεί κάποιος να εντοπίσει αν το τμήμα χρειάζεται στοχευόμενη εκπαίδευση στο συγκεκριμένο κομμάτι.

Δείκτης 2: Μέση Αξία Απόδειξης ανά Κατηγορία.

$$\text{Υπολογισμός: } \frac{\text{Συνολική Αξία Πωληθέντων ανά Κατηγορία}}{\text{Σύνολο Αποδείξεων ανά Κατηγορία}}$$

Ο δείκτης εμφανίζει την μέση αξία της κάθε απόδειξης ανά κατηγορία είδους. Σχετίζεται με την προσπάθεια που κάνει ο πωλητής να πουλήσει το πιο ακριβό είδος ανά κατηγορία ή το είδος που είναι πιο οικονομικό και πιθανώς με το μικρότερο μεικτό κέρδος.

Δείκτης 3: % Μετατρεψιμότητας Επισκέπτη σε Πελάτη.

$$\text{Υπολογισμός: } \frac{\text{Σύνολο Ημερήσιων Επισκεπτών}}{\text{Σύνολο Αποδείξεων}}$$

Ο δείκτης εμφανίζει το κατά πόσο βάση των προσπαθειών που κάνουν οι πωλητές μετατρέπουν τον δυνητικό επισκέπτη του καταστήματος σε πελάτη. Ο δείκτης αυτός επίσης θίγει ποιοτικά θέματα εκπαίδευσης όπως η πρώτη προσέγγιση και η προσπάθεια πώλησης στον πελάτη και με την ανάλυση του μπορεί να δώσει σημαντικά στοιχεία που θα βοηθήσουν την αύξηση των πωλήσεων.

Δείκτης 4: % Μικτού Κέρδους.

$$\text{Υπολογισμός: } \frac{(\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωληθέντων})}{\text{Πωλήσεις}}$$

Ο δείκτης αυτός είναι σημαντικός για τις εμπορικές επιχειρήσεις, διότι παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας τους. Μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη, όταν έχει μεγάλο ποσοστό μικτού κέρδους, που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδα της και συγχρόνως της αφήνει ικανοποιητικό καθαρό κέρδος σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί. Ένας υψηλός δείκτης δείχνει την ικανότητα της διοίκησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πουλάει σε υψηλές τιμές ενώ ένας χαμηλός δείκτης δείχνει το αντίθετο.

Δείκτης 5: % Επίτευξης Στόχου ανά Κατηγορία.

$$\text{Υπολογισμός: } \frac{\text{Στόχος Πωλήσεων ανά Κατηγορία}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Ο δείκτης αυτός εμφανίζει την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί από την διοίκηση για την κάθε κατηγορία. Υποδηλώνει την προσπάθεια των πωλητών να πουλήσουν είδη που έχουν στοχοποιηθεί λόγω του ότι είναι σε προσφορά είτε επειδή υπάρχει μεγάλο απόθεμα και πρέπει να μειωθεί. Για όλους τους παραπάνω δείκτες θα πρέπει να δοθεί στοχοποίηση και να εξηγηθεί στα στελέχη αλλά και το προσωπικό ο τρόπος επίτευξης τους.

Το επόμενο σημείο που πρέπει να υπάρχει σε ένα σύστημα διοίκησης είναι η οργάνωση. Στην οργάνωση περιλαμβάνονται οι Διαδικασίες του τμήματος, η σωστή βάση δεδομένων για την εξαγωγή στοιχείων, οι πρότυποι χρόνοι ανά δραστηριότητα και ο τρόπος που προγραμματίζεται η δουλειά από τον προϊστάμενο του τμήματος. Σε ένα τμήμα πωλήσεων, όπως και στις πιο πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν υπάρχουν επίσημες διαδικασίες τμήματος. Συνήθως όλοι γνωρίζουν ποιος κάνει τι και με ποιο τρόπο αλλά δεν υπάρχει τίποτε γραμμένο. Αν και είναι κοινά αποδεκτή η σημαντικότητα ύπαρξης επίσημων διαδικασιών για την σωστή τέλεση των εργασιών, συνήθως οι υπεύθυνοι τμημάτων αποφεύγουν την δημιουργία τους έκτος και αν τους ζητηθεί.

Οι διαδικασίες, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, θα πρέπει να είναι αναλυτικές και να περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια την τέλεση της κάθε εργασίας, τον σκοπό της διαδικασίας, τον υπεύθυνο υλοποίησης και τον υπεύθυνο μεταβολής της. Οι διαδικασίες που υπάρχουν σε ένα τμήμα πωλήσεων μπορεί να αφορούν την κάθε αυτού διαδικασία της πώλησης καθώς και όλες τις άλλες διαδικασίες που αφορούν την λειτουργία ενός τμήματος όπως παραγγελίες, επιστροφές κλπ. Σκοπός του έργου αναδιοργάνωσης είναι αφενός να αναλύσει τις διαδικασίες και να βελτιώσει κάποια κενά που μπορεί να έχουν αλλά και αφετέρου να προσπαθήσει να τις απλοποιήσει (κυρίως τις διοικητικές εργασίες) ώστε να μειωθεί ο χρόνος ανάλωσης ενός εργαζομένου στην συγκεκριμένη διαδικασία και την επικέντρωσή του στη διαδικασία της πώλησης.

Το επόμενο σκέλος που πρέπει να βελτιωθεί αναφορικά με το κομμάτι της οργάνωσης είναι οι πρότυποι χρόνοι. Για να γίνει ένας σωστός προγραμματισμός βάσει του οποίου θα επιτευχθεί ο ζητούμενος στόχος του τμήματος, ο προϊστάμενος πέρα από το να γνωρίζει πως πρέπει να γίνει μία εργασία (διαδικασία) θα πρέπει επίσης να γνωρίζει και το χρόνο που χρειάζεται για να υλοποιηθεί. Χωρίς το χρόνο υλοποίησης δεν μπορεί να υπάρξει προγραμματισμός. Επίσης έχοντας πρότυπους χρόνους σε ένα τμήμα μπορεί εύκολα κάποιος να υπολογίσει την παραγωγικότητα του τμήματος. Η παραγωγικότητα στην πιο απλή της μορφή υπολογίζεται ως εξής:



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΧΟΛΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Παραγωγικότητα : $\frac{\text{Πρότυπες Ώρες Εργασίας}}{\text{Διαθέσιμες Ώρες Εργασίας}}$

Διαθέσιμες Ώρες Εργασίας

Πρότυπες ώρες εργασίας είναι οι απαιτούμενες ώρες υλοποίησης των εργασιών βάσει προτύπων και οι Διαθέσιμες είναι το ωράριο εργασίας. Για παράδειγμα, έστω ένας εργαζόμενος σε ένα Λογιστήριο κάνει μόνο καταχωρήσεις παραστατικών. Ο πρότυπος χρόνος καταχώρησης ενός παραστατικού είναι 5 λεπτά. Την συγκεκριμένη ημέρα καταχώρησε 72 παραστατικά, οπότε οι πρότυπες ώρες εργασίας του ήταν:

Όγκος εργασίας (72 παραστατικά) Χ Πρότυπος χρόνος ανά παραστατικό (5') = 360' ή 6 ώρες.

Το ωράριο του είναι 8 ώρες οπότε η Παραγωγικότητα υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Παραγωγικότητα : } \frac{6 \text{ ώρες}}{8 \text{ ώρες}} \times 100 = 75\%$$

Έχοντας καταγράψει τις εργασίες του τμήματος, έχοντας μετρήσει και συμφωνήσει τους πρότυπους χρόνους εκτέλεσης των εργασιών και τέλος έχοντας βελτιώσει την διαδικασία προγραμματισμού σύμφωνα με τα νέα κριτήρια (διαδικασία και χρόνοι), ο προϊστάμενος περνάει στο επόμενο σημείο του συστήματος διοίκησης που είναι η Ανάθεση Εργασιών.

Ο σωστός τρόπος ανάθεσης εργασιών αποτελεί σημαντικό κομμάτι του συστήματος διοίκησης. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να μπορεί να αναθέτει ρόλους, αρμοδιότητες, εργασίες αλλά και πόρους. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να είναι ενήμερος της «βάσης γνώσης» της ομάδας. Η ανάθεση θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα το γνωστικό υπόβαθρο αλλά και τις εμπειρίες του κάθε εργαζομένου. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται το μέγιστο αποτέλεσμα. Σημαντικός επίσης παράγοντας για την σωστή ανάθεση εργασιών είναι και το Ποσοστό Κινητικότητας του τμήματος. Το ποσοστό κινητικότητας υπολογίζει κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά είναι ευέλικτος να διεκπεραιώσει όλες τις εργασίες του τμήματος. Έχοντας ένα τμήμα με μεγάλο ποσοστό επιτυχίας μπορεί κάποιος να κάνει πιο εύκολη

ανάθεση. Τέλος ο σωστός καταμερισμός εργασιών βάσει του φόρτου εργασίας και της παραγωγικότητας αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την ανάθεση και το οποίο συμβάλλει στη δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος, αξιοκρατική διοίκηση και σωστή λειτουργία του τμήματος.

Επόμενο σημείο στο Σύστημα Διοίκησης είναι η βελτίωση του τρόπου επίβλεψης των εργασιών από το προϊστάμενο. Ο προϊστάμενος συνήθως σε εταιρείες πωλήσεων μπορεί να ασκεί εν μέρει καθήκοντα πωλητή και στην συνέχεια να κάνει τις διοικητικές εργασίες που του αναλογούν όπως ετοιμασία προγράμματος και έκδοση αναφορών. Αυτό που όμως δεν κάνει είναι ενεργητική διοίκηση. Ενεργητική διοίκηση είναι όταν ο προϊστάμενος ενεργεί ως εξής:

1. Ορίζει για τον ίδιο και τους υφιστάμενούς τους φιλόδοξους στόχους.
2. Ελέγχει την καλή εκτέλεση της εργασίας που έχει αναθέσει για να είναι σίγουρος ότι το τμήμα θα πετύχει τους στόχους του.
3. Να καθοδηγεί και διορθώνει τους υφιστάμενους του όταν το αποτέλεσμα της πώλησης δεν είναι το προσδοκώμενο.
4. Να αναγνωρίζει ότι οι υφιστάμενοί του είναι η βάση για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της εταιρίας.
5. Να είναι υπεύθυνος για την επαγγελματική εκπαίδευση των υφιστάμενων του.
6. Να έχει καλή γνώση των τεχνικών διαδικασιών στο χώρο που είναι υπεύθυνος.
7. Να είναι υπεύθυνος για την ενθάρρυνση των υφιστάμενων και να μπορεί να δώσει κίνητρα.
8. Να γνωρίζει τις υπάρχουσες διαδικασίες στο χώρο του και να τις χρησιμοποιεί σωστά για να ελέγχει τι γίνεται κάθε στιγμή μέσα στο χώρο του.
9. Να συνειδητοποιεί την έννοια της παραγωγικότητας και να είναι διαθέσιμος να δοκιμάζει καινούριες διαδικασίες προκειμένου να την αυξήσει.
10. Να αναγνωρίζει το χαμένο χρόνο και την έλλειψη αποτελεσματικότητας στο τμήμα τους και να βλέπει την καλή



εκτέλεση της εργασίας σαν αξιολόγηση της δικής τους αποτελεσματικότητας.

Όταν σε ένα τμήμα πωλήσεων ο προϊστάμενος κάνει την δουλειά του πωλητή μπορεί να βοηθάει το τμήμα φέρνοντας τζίρο αλλά πιθανών να χάνει πολλαπλάσιο τζίρο από τον μη έλεγχο των πωλητών που δεν είναι σωστά εκπαιδευμένοι και χάνουν πωλήσεις. Για να ανεβάσει λοιπόν την απόδοση ένα τμήμα θα πρέπει ο υπεύθυνος του τμήματος να συνειδητοποιήσει τις απαιτήσεις και τους στόχους που του έχει η διοίκηση, να έχει τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους για να διεκπεραιώσει τις εργασίες του και τέλος να ασκήσει ενεργητική διοίκηση που θα του επιτρέψει την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων, την έγκαιρη λήψη αποφάσεων και την σωστή καθοδήγηση των πωλητών του για την αποφυγή απόκλισης από τον στόχο που του έχει τεθεί.

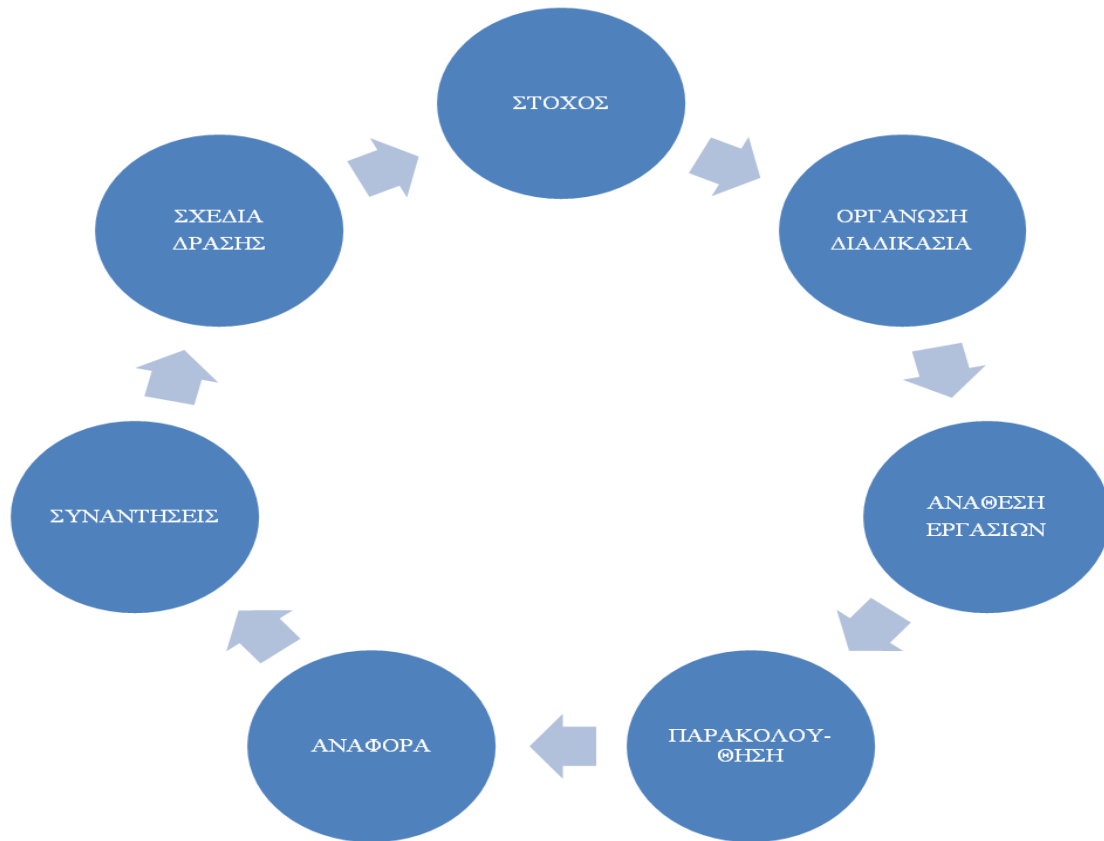
Η δημιουργία αναφορών είναι το επόμενο σημείο του Συστήματος Διοίκησης που θα πρέπει να σχεδιαστεί. Από την ανάλυση των αναφορών θα πρέπει να εξάγονται πολύτιμα συμπεράσματα για την απόδοση του τμήματος και τους ενδεχόμενους τομείς βελτίωσης. Οι αναφορές στα τμήματα πωλήσεων θα πρέπει να περιέχουν πληροφορίες ικανές να μεταφέρουν στον υπεύθυνο την πραγματική εικόνα του τμήματος. Τα στοιχεία των αναφορών για να μπορούν να είναι αξιοποιήσιμα θα πρέπει να έχουν ένα σημείο αναφοράς βάσει στο οποίο θα γίνει η σύγκριση για την μέτρηση της απόδοσης του τμήματος. Το σημείο αναφοράς στους ποσοτικούς κυρίους δείκτες αποτελούν οι πωλήσεις του προηγούμενου χρόνου καθώς και η σύγκριση με τον στόχο που έχει δοθεί για τον τρέχον. Επιπλέον σε μία αναφορά πωλήσεων θα πρέπει να υπολογίζονται και δείκτες που αφορούν την ποιότητα εργασίας των πωλητών με σκοπό την συνεχή εκπαίδευση και βελτίωση τους. Τέτοιοι δείκτες αναφέρθηκαν προηγουμένως και έχουν να κάνουν καθαρά με την διαδικασία πώλησης και το αποτέλεσμα αυτής στο τζίρο του καταστήματος. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να εντοπίζει ατομικά αλλά και συνολικά μέσα από τις αναφορές τις ανάγκες εκπαίδευσης και να προχωρεί σε στοχευμένα σεμινάρια για την βελτίωση των ικανοτήτων των πωλητών. Πολύ σημαντικό είναι οι αναφορές να παράγονται σε καθημερινή βάση διότι τότε η αντιμετώπιση της απόκλισης από το στόχο θα είναι άμεση και καταλυτική.

Το τελευταίο κομμάτι του Συστήματος Διοίκησης αποτελεί ο ορισμός επίσημων Επιχειρηματικών Συναντήσεων με σκοπό την ανάλυση της αναφοράς, την επικοινωνία των εντοπισμένων προβλημάτων με τους αρμόδιους για την επίλυση τους και την δημιουργία των κατάλληλων σχεδίων δράσης που θα μικρύνουν την απόκλιση από τους στόχους της εταιρείας. Οι επιχειρησιακές συναντήσεις θα πρέπει να διεξάγονται σε ημερήσια βάση με του υφισταμένους του τμήματος και σε εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση με την διοίκηση.

Συνοψίζοντας θα πρέπει να επισημανθεί ότι ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης λόγω της συνεχούς ροής πληροφοριών εξασφαλίζει:

- μια καλύτερη συνεργασία-επικοινωνία στο εσωτερικό της εταιρίας, σε συνδυασμό με ένα υψηλότερο ποσοστό εκπαίδευσης του προσωπικού,
- η διοίκηση επιτυγχάνει ένα καλύτερο έλεγχο του συνόλου αφού, με αυτό το σύστημα επιτυγχάνεται ένας σωστός και ολοκληρωτικός έλεγχος των επιμέρους τμημάτων,
- τη συνεχή εξέταση των οποιωνδήποτε σεναρίων ή προτάσεων για βελτίωση απ' όπου και να προέρχονται αυτά.

Στην συνέχεια απεικονίζεται σχηματικά ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης για το τμήμα πωλήσεων.



Σχήμα 4: Σύστημα Διοίκησης Τμήματος

Με την ολοκλήρωση της Καταγραφής της Υπάρχουσας Κατάστασης και τον Σχεδιασμό του Συστήματος Διοίκησης που μπορεί να εφαρμοστεί στο τμήμα Πωλήσεων, σειρά έχει το επόμενο βήμα της Αναδιοργάνωσης που είναι η Παρατήρηση των Διαδικασιών και των Λειτουργιών του τμήματος.

2.4.2. Παρατήρηση Διαδικασιών και Λειτουργιών Τμήματος

Η φάση της παρατήρησης των διαδικασιών του τμήματος είναι ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι στην αναδιοργάνωση, διότι μέσα από τις παρατηρήσεις θα προκύψει η καλύτερη κατανόηση των αναγκών του τμήματος, ο εντοπισμός των προβλημάτων που θα αποφέρει στην συνέχεια τον σχεδιασμό των λύσεων και την εφαρμογή τους. Σε γενικές γραμμές όταν παρατηρείται ένα αντικείμενο ή διαδικασία ο πρωταρχικός σκοπός είναι να η κατανόηση του. Στην προκειμένη περίπτωση η κατανόηση απλά της εργασίας δεν είναι αρκετή και ούτε θα βοηθήσει σημαντικά το στάδιο της βελτίωσης. Ο σκοπός της παρατήρησης είναι να διαπιστωθεί ο λόγος που γίνεται η διαδικασία, αν η μεθοδολογία που ακολουθείται είναι η σωστή, αν υπάρχουν κενά στη διαδικασία, αν μπορεί να απλουστευθεί η διαδικασία και τέλος αν χρειάζεται να υπάρχει. Σε πολλές περιπτώσεις που χρειάζεται να απλουστευτεί ένα σύστημα διοίκησης δεν χρειάζεται παρά να ρωτήσει κάποιος: «*Τι θα γίνει αν από σήμερα καταργηθεί η συγκεκριμένη διαδικασία;*» Αν η απάντηση είναι «*Τίποτα*», τότε δεν υπάρχει λόγος να διατηρηθεί μέσα στο Σύστημα Διοίκησης.

Σε ένα τμήμα πωλήσεων υπάρχουν συνήθως δύο κατηγορίες διαδικασιών, οι διαδικασίες που σχετίζονται με διοικητικές και οργανωτικές εργασίες όπως παραγγελία, παραλαβή εμπορεύματος, καταγραφή αποθέματος, καταγραφή ελλείψεων από τα ράφια κλπ, και οι διαδικασίες που αφορά τον τρόπο πώλησης των πωλητών. Αναφορικά με τη πρώτη κατηγορία διαδικασιών αυτό που πρέπει να προσπαθήσει να πετύχει ένα πρόγραμμα αναδιοργάνωσης είναι να εξετάσει το σύνολο των διαδικασιών και να προσπαθήσει να τις βελτιώσει χρησιμοποιώντας τα κριτήρια που τέθηκαν προηγουμένως. Ο σκοπός σε ένα τμήμα πωλήσεων δεν είναι τίποτε άλλο παρά η ίδια η πώληση, οπότε όσο λιγότερος χρόνος αναλώνεται σε μία διοικητική διαδικασία τόσο περισσότερος χρόνος μένει για την πώληση. Σημαντικό κομμάτι που πρέπει να διερευνηθεί κατά την διάρκεια της παρατήρησης είναι και ο χρόνος κατά τον οποίο πραγματοποιούνται οι διαδικασίες. Είναι τρομερά ανούσιο να πραγματοποιείται για παράδειγμα παραλαβή εμπορεύματος την ώρα αιχμής και να απουσιάζουν οι πωλητές από τα πόστα τους, όπως επίσης είναι λάθος να γίνεται καταγραφή ελλείψεων κατά την διάρκεια της ημέρας και όχι στο τέλος όταν μάλιστα η αποστολή της παραγγελίας γίνεται την επόμενη ημέρα. Τέτοια

ζητήματα πρέπει να εντοπιστούν και να διορθωθούν ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του τμήματος.

Αναφορικά με τις διαδικασίες που αφορούν το κομμάτι της πώλησης και τον τρόπο που αντιμετωπίζετε ο πελάτης, είναι σημαντικό να γίνει πολύ προσεκτική δουλειά διότι το αποτέλεσμα της θα επηρεάσει άμεσα τις πωλήσεις του τμήματος. Η συνήθης πρακτική που ακολουθείται για την βελτίωση της διαδικασίας πώλησης είναι η ακόλουθη:

1. Σε συμφωνία με την διοίκηση σχεδιάζεται ο επιθυμητός τρόπος πώλησης στο πελάτη. Περιγράφονται δηλαδή τα βήματα που συνήθως πρέπει να ακολουθήσει ο πωλητής κατά την διάρκεια της πώλησης. Τα βήματα αυτά πρέπει να συμβαδίζουν με το πνεύμα, την φιλοσοφία αλλά και την πολιτική της εταιρείας και συνήθως περιλαμβάνουν τα εξής:

- Καλωσόρισμα με Ευγένεια και Χαμόγελο: Δηλαδή αν ο πωλητής καλημέρισε / καλησπέρασε με ευγένεια και χαμόγελο το συγκεκριμένο πελάτη.
- Προσέγγιση Πελάτη – Πρώτη Επαφή: Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η πρώτη επαφή με τον πελάτη.
- Γνώση του Αντικειμένου Πώλησης: Αν ο πωλητής είναι γνώστης των προϊόντων που πουλάει και δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά και στα πλεονεκτήματα ενημερώνοντας τον πελάτη.
- Παθητική / Ενεργητική Πώληση: Δηλώνει κατά πόσο ο πωλητής κάνει επαρκείς ερωτήσεις για να καταλάβει τις ανάγκες του πελάτη. Αν ο πωλητής παρουσιάζει τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα του προϊόντος, αν ρωτάει την γνώμη του καθιστώντας συμμετόχο τον πελάτη στη διαδικασία της πώλησης κλπ.
- Συμπεριφορά Πωλητή κατά την επικοινωνία του με τον Πελάτη: Όταν ο πωλητής δείχνει θετική διάθεση κατά την διάρκεια της πώλησης.

- Πρόταση Εναλλακτικών Επιλογών με γνώμονα την επιλογή του πελάτη: Όταν ο πωλητής προτείνει επιπλέον προϊόντα που έχουν άμεση σχέση με την αρχική επιλογή του πελάτη.
 - Ολοκλήρωση της πώλησης: Όταν ο πωλητής παρακινεί τον πελάτη να αποφασίσει χωρίς όμως να τον πιέζει έχοντας βεβαιωθεί ότι καλύπτει τις ανάγκες αυτού, δείχνοντας αποφασιστικότητα και υπενθυμίζοντας τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.
 - Προτροπή για πώληση επιπλέον ειδών: Όταν ο πωλητής προτρέπει τον πελάτη να δει και συμπληρωματικά προϊόντα εφόσον έχει ολοκληρωθεί η αρχική αγορά. Η συμπληρωματική πώληση μπορεί να αφορά προϊόν ανάλογο με το κύριο προϊόν που έχει επιλέξει ο πελάτης (π.χ. αγορά τσάντας, περιφερειακών ή αναλωσίμων όταν πρόκειται για φορητό υπολογιστή).
 - Ευγενικός Αποχαιρετισμός του Πελάτη: Όταν ο πωλητής αποχαιρετά ευγενικά τον πελάτη.
2. Στην συνέχεια παρατηρείται ο τρόπος που γίνεται η διαδικασία πώλησης από τους πωλητές και ελέγχεται αν συμβαδίζει με τον τρόπο που θεωρεί η διοίκηση ως ιδεατό. Κατά την διάρκεια της παρατήρησης σημειώνονται τα κενά και οι αδυναμίες των πωλητών με σκοπό να συγκεντρωθούν και να κατηγοριοποιηθούν ώστε να σχεδιαστεί το πλάνο αντιμετώπισης.
 3. Εφόσον βάσει των μελετών αναδειχτεί το μέγεθος και το είδος των αναγκών σχεδιάζεται ένα πλάνο εκπαίδευσης σε ομαδικό αλλά και ατομικό επίπεδο το οποίο και θα επικοινωνηθεί καταρχήν από τους εξωτερικούς συνεργάτες και στην συνέχεια από το προϊστάμενο του τμήματος.
 4. Το επόμενο βήμα είναι η εκπαίδευση του νέου τρόπου πώλησης στους πωλητές της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ένας κοινός κώδικας πώλησης μεταξύ των στελεχών της εταιρείας που σκοπό έχει να βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη αλλά και να αυξήσει τις πωλήσεις.

Στην διάρκεια της φάσης της καταγραφής σχεδιάζονται επίσης και όλα τα εργαλεία του συστήματος διοίκησης που αναφέρθηκαν προηγουμένως και έχουν να κάνουν με τον τρόπο που θα πρέπει να στοχοποιεί ο προϊστάμενος, τον τρόπο ανάθεσης, προγραμματισμού, παρακολούθησης των εργασιών, δεικτών απόδοσης και αναφορών και τέλος των εργαλείων που χρειάζονται κατά την διάρκεια των επιχειρησιακών συναντήσεων. Εφόσον σχεδιαστούν και συμφωνηθούν από τον προϊστάμενο και την διοίκηση τότε ξεκινάει η εκπαίδευση των προϊστάμενων με την οποία θα ξεκινήσει και το επόμενο βήμα της αναδιοργάνωσης, η **Εφαρμογή των Αλλαγών**.

2.4.3. Εφαρμογή Αλλαγών και Βελτιώσεων

Κατά την διάρκεια της συγκεκριμένης φάσης δοκιμάζονται οι αντοχές του έργου, διότι στην συγκεκριμένη περίοδο γίνεται η αλλαγή από τον ένα τρόπο εργασίας σε έναν καινούριο και άγνωστο. Είναι γνωστό ότι όταν ένας εργαζόμενος έχει μάθει σε ένα συγκριμένο τρόπο εργασίας για αρκετά χρόνια και από την μια στιγμή στην άλλη αυτή η συνήθεια καταρρέει και εμφανίζεται μία διαδικασία καινούρια, άγνωστη και ίσως για κάποιους πιο περίπλοκη, τότε απαιτείται συντονισμένη συμμετοχή του προϊστάμενου και της διοίκησης για την εναρμόνιση των εργαζομένων που προβάλλουν δυσκολίες. Η αλλαγή της νοοτροπίας σε κάποιες περιπτώσεις κάθε άλλο από εύκολη υπόθεση είναι και απαιτεί αρκετή πειθώ και διπλωματία. Το επίπεδο δυσκολίας όπως φαίνεται και στο σχήμα δύο (2) κατά την διάρκεια της αλλαγής, είναι πολύ μεγάλο. Και αυτό διότι πέρα από τον παράγοντα το ότι αποτελεί κάτι καινούριο, μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια εάν μία διαδικασία εμφανίσει κάποιο κενό που δεν είχε εντοπιστεί στο σχεδιασμό της με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να καθυστερήσει την ολοκλήρωση της. Σε αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να παρθούν τα απαραίτητα μέτρα για να αναλυθεί ο λόγος αποτυχίας και να σχεδιαστεί από την αρχή ώστε να φέρει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Οι εξωτερικοί συνεργάτες κατά την διάρκεια της φάσης της εφαρμογής παραμένουν δίπλα στον προϊστάμενο και στους εργαζόμενους για να επέμβουν άμεσα εφόσον απαιτηθεί. Στην πορεία όμως, εφόσον τα πράγματα κυλήσουν ομαλά για ένα ικανοποιητικό διάστημα, αρχίσουν να απομακρύνονται σταδιακά για να μπορέσει να δοκιμαστεί ο προϊστάμενος χωρίς την βοήθεια τρίτων. Με τον τρόπο

αυτό τελειώνει η φάση της εφαρμογής και ξεκινάει η φάση της Ενίσχυσης και της καταγραφής του Εγχειριδίου Διαδικασιών.

2.4.4. Ενίσχυση και Εγχειρίδιο Διαδικασιών

Στην φάση της Ενίσχυσης ο Εξωτερικός Συνεργάτης επισκέπτεται το τμήμα για να διαπιστώσει αν ακολουθούνται οι διαδικασίες και τα συστήματα των αναφορών λειτουργούν ομαλά. Επιπλέον διαπιστώνεται εάν ο Προϊστάμενος ασκεί Ενεργητική Διοίκηση και χρησιμοποιεί τα εργαλεία του Συστήματος Διοίκησης για να βελτιώσει την απόδοση του τμήματος. Παρατηρείται επιπλέον εάν οι πωλητές ακολουθούν τον συμφωνηθέντα τρόπο πώλησης και κατά πόσο χρειάζονται επιπλέον εκπαίδευση. Στην συνέχεια προχωρεί στην δημιουργία του Εγχειριδίου Διαδικασιών το οποίο περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες του τμήματος αλλά και τα εργαλεία του Συστήματος Διοίκησης. Εφόσον ετοιμαστεί το εγχειρίδιο παραδίδεται στο Προϊστάμενο για να χρησιμοποιηθεί ως σημείο αναφοράς ή ως εργαλείο εκπαίδευσης.

2.4.5. Αποτέλεσμα Αναδιοργάνωσης

Τα αποτελέσματα της Αναδιοργάνωσης σε ένα τμήμα πωλήσεων μπορεί να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Τεκμηρίωση και σχεδίαση εκ νέου των διαδικασιών έτσι ώστε να απλοποιηθούν, να μειωθούν εφόσον δεν προσφέρουν αξία στην εταιρεία και τέλος να γίνουν πιο ευέλικτες.
- Ανακατανομή και ανασχεδιασμός των καθηκόντων και των θέσεων εργασίας έτσι ώστε να συμβαδίζουν με ανάγκες του τμήματος και μείωση προσωπικού / κόστους σε περιπτώσεις αποδεδειγμένης χαμηλής παραγωγικότητας.
- Οργανωτικές και ποιοτικές βελτιώσεις οι οποίες αποφέρουν μείωση κόστους, βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη και των υπηρεσιών που προσφέρονται.
- Συνεχείς βελτίωση της απόδοσης η οποία πηγάζει από την λειτουργία μέσω ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Διοίκησης.

- Ευθυγράμμιση καθημερινής λειτουργίας με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της εταιρείας.
- Άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό που λειτουργεί με μία ενιαία στρατηγική και διαδικασία πώλησης.
- Πολύ καλά εκπαιδευμένα στελέχη που μπορούν να διοικήσουν έχοντας τα κατάλληλα εργαλεία και την γνώση να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της δουλειάς.
- Και τέλος πολύ σημαντική είναι η αλλαγή της προηγούμενης νοοτροπίας με μία νοοτροπία που διακατέχεται από όραμα, φιλοδοξία, ανταμοιβή, αξιοκρατία και επίτευξης ατομικών αλλά και ομαδικών στόχων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως είδαμε σε αυτή την εργασία, η αναδιοργάνωση κρίνεται απαραίτητη σε κάποια δεδομένη χρονική στιγμή σε όλες τις επιχειρήσεις. Όσο ικανοποιητικός και αν είναι ο κύκλος εργασιών μιας επιχείρησης, σίγουρα θα έρθει κάποια στιγμή που τα αποτελέσματα δεν θα είναι τα αναμενόμενα, οπότε με κάποιο τρόπο θα πρέπει η επιχείρηση να γυρίσει στην κερδοφορία.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όμως οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν την αναδιοργάνωση, είτε αναλαμβάνοντάς την τα ίδια τα στελέχη της είτε αναθέτοντάς την σε εξωτερικούς συνεργάτες. Συνήθως, επιλέγουν τη δεύτερη λύση, καθώς «ένα τρίτο μάτι» είναι πάντα πιο αντικειμενικό και μπορεί να βρει με μεγαλύτερη ευκολία την ρίζα του προβλήματος, άρα και τις πιθανές λύσεις γι' αυτό.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας, παρουσιάσαμε όλους εκείνους τους παράγοντες που συνιστούν την αναγκαιότητα της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών της επιχείρησης, τους λόγους που οδηγούν μία επιχείρηση σε ένα τέτοιο πρόγραμμα, αναλύσαμε τα βήματα και τη μεθοδολογία που ακολουθείται κατά τη διάρκειά της, τα προβλήματα που τυχόν θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση, καθώς και τα οφέλη που θα απολαύσει η επιχείρηση μετά το τέλος αυτής της διαδικασίας.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάσαμε τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί η αναδιοργάνωση σε μία εικονική επιχείρηση, ώστε να δούμε στην πράξη όσα αναλύσαμε στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας μας. Προσπαθήσαμε να αποτυπώσουμε τα λειτουργικά και τα οργανωτικά προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζει η επιχείρηση και εξηγήσαμε τις λύσεις και τις βελτιώσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν μέσα από ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης, έτσι ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια και να επιστρέψει η επιχείρηση σε ημέρες ευημερίας.

Η διαδικασία της αναδιοργάνωσης, δεν είναι μια απλή διαδικασία μεταβολών στη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά μία ριζική μεταβολή στην οποία προσδιορίζεται από την αρχή όλη η λειτουργία της. Για να γίνει αυτό χρειάζεται η αμέριστη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, είτε είναι στελέχη είτε εργαζόμενοι. Το πιο βασικό είναι να υπάρχει παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, ώστε να εξασφαλιστεί η

συμμετοχή τους στο έργο. Ύστερα, θα πρέπει να γίνει ανάλυση των οργανωτικών δομών, να χρησιμοποιηθεί η υπάρχουσα τεχνολογία και άλλες τέτοιες κινήσεις που θα βοηθήσουν στην διεκπεραίωση της όλης διαδικασίας.

Η αναδιοργάνωση σαν διαδικασία άρχισε να εμφανίζεται σαν πρακτική περίπτωση δύο αιώνες πριν. Φυσικά τότε δεν ήταν διαδεδομένη και ήταν πολλοί αυτοί που υποστήριζαν πως δεν ήταν μία διαδικασία που θα μπορούσε να δώσει λύση στα προβλήματα της επιχείρησης, καθώς θα έπρεπε να υπάρξουν αλλαγές σε όλες τις ενέργειες που ακολουθούσαν έως τότε ή ακόμα και απολύσεις.

Όμως, με την πάροδο του χρόνου η αναδιοργάνωση κέρδιζε όλο και μεγαλύτερο έδαφος σαν πρακτική και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις την εμπιστευόντουσαν ώστε να επανέλθουν στις μέρες κερδοφορίας τους.

Στην Ελλάδα, η αναδιοργάνωση δεν είναι τόσο διαδεδομένη σαν πρακτική. Σε αυτό έχει παίξει ρόλο ότι η οικονομική κρίση έχει γίνει περισσότερο αισθητή τα δύο-τρία τελευταία χρόνια, οπότε μέχρι τώρα οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων δεν έκριναν σκόπιμο να προβούν σε μια τέτοια ενέργεια. Βλέπουμε όμως ότι όσο η κρίση γίνεται πιο αισθητή τόσο περισσότερα και πιο σημαντικά προβλήματα αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, οπότε τόσες περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται σε αυτή τη διαδικασία.

Παρόλα αυτά θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι η διαδικασία της αναδιοργάνωσης δεν είναι κάτι εύκολο. Συμπεριλαμβάνει αλλαγές σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, στο οργανόγραμμά της, στην κουλτούρα της πολλές φορές και στη νοοτροπία του προσωπικού της. Όλα αυτά πρέπει να γίνουν ώστε να ικανοποιηθεί αυτή η καινούρια στρατηγική και να φτάσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Το γενικό συμπέρασμα αυτής της εργασίας είναι ότι η Επιχειρησιακή Αναδιοργάνωση αποτελεί το αποτελεσματικότερο εργαλείο για τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα και μέσω αυτής επιδιώκουν την επιστροφή στα καλά αποτελέσματα και την κερδοφορία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Internet

- <http://www.etairikiaxia.gr/main/services/anadiorganosi.html>
- <http://www.mazars.gr/Archikhe-Selhida/Ypereshies/Etairikhe-Diakyvhernese-kai-Esoterikhos-Helegchos/Symvoyleytikhes-Ypereshies/Anadiharthrose-kai-Anadiorghanose-Epicheirheseon>
- <http://www.schools.ac.cy/mtee/circular/data/Doc14b.pdf>
- <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/218,1098/>
- <http://www.inc.com/guides/2010/06/how-to-improve-cash-flow.html>
- http://www.anelixi.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=52:2012-02-19-07-31-47
- http://athkatis.blogspot.gr/2010/02/blog-post_2048.html
- http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/130EL.pdf
- www.createandact.gr

Άρθρα

- Σωτήρης Ζυγιάρης-Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών

Συγγράμματα

- Λουκίδου Γεωργία : Εγχειρίδιο αξιολόγησης επιχειρήσεων
- Γεωργόπουλος Αντώνης: αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων

Φυσικά πρόσωπα

- Μαχαίρας Χαράλαμπος :Σύμβουλος Αναδιοργάνωσης Επιχειρήσεων

Άλλες πηγές (αναφορές από sites και συγγράμματα)

- Branstad, Jackson & Banerji, 2009
- Calloway & Keen, 1996
- Henry Ford
- Alfred Sloan

- Μπασαράς, 2012
- Ulrich, Rogovsky & LaMotte, 2009
- Vergiliel Tüz, 2004
- Özdevecioğlu, 2002
- Hammer M. Champy, 1993
- Tapscott, 1993
- Davenport, 1993
- Mathews, 2002
- Foss and Loasby, 1998
- Suchman
- Kotter, 2001
- Liedka, 2000
- Bruce και Langton, 2001
- Lewin, 1952
- Elrod και Tipett, 2002
- Kallio, Saarinen και Tinnila, 2002
- Davenport και Short, 1990
- Short και Venkatraman, 1992
- Bleackley και Williamson, 1997
- Tumer και Henry, 1994
- Chandler, 1962
- Πεχλιβανίδης, 2000
- Kenichi Ohmae