

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ LOGISTICS



**ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Από την Θεωρία στην Πράξη

**Εκπόνηση Μελέτης: Παππά Ελένη
Επιβλέπων Καθηγητής: Μπλέσιος Νικόλαος**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2005

Η εμπειρία διδάσκει ότι τα άτομα κατευθύνονται τόσο πολύ από αυτά που είναι εξοικειωμένα να βλέπουν και να κάνουν, που οι απλούστερες και προφανέστερες βελτιώσεις στις πιο συνηθισμένες εργασίες υιοθετούνται με δισταγμό και απροθυμία.

Alexander Hamilton, 1791

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Πρόλογος.....	5
------------------	---

ΜΕΡΟΣ Α' - Θεωρητική προσέγγιση

1. Ιστορική Αναδρομή.....	7
2. Reengineering – Μέσο για αλλαγή.....	14
3. Επαναπροσδιορισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών.....	17
3.1. Πολλές εργασίες συνδυάζονται σε μια	
3.2. Οι εργάτες λαμβάνουν αποφάσεις	
3.3. Τα βήματα στην διαδικασία γίνονται με φυσικό τρόπο	
3.4. Οι εργασίες έχουν πολλαπλές εκδόσεις	
3.5. Οι έλεγχοι μειώνονται	
3.6. Ο υπεύθυνος περιπτώσεων παρέχει ένα μοναδικό σημείο επαφής	
3.7. Επικράτηση μίγματος συγκεντρωτικών/ αποκεντρωτικών λειτουργιών	
4. Ο νέος κόσμος της εργασίας.....	21
4.1. Τα εργασιακά επίπεδα αλλάζουν – από λειτουργικά τμήματα σε ομάδες διαδικασιών	
4.2. Οι εργασίες αλλάζουν – από απλές σε πολυδιάστατες	
4.3. Οι ρόλοι των ανθρώπων αλλάζουν – από ελεγχόμενοι γίνονται αυτοδύναμοι Η προετοιμασία της εργασίας αλλάζει – από εκπαιδευτική γίνεται μορφωτική	
4.4. Η επικέντρωση των μέτρων εκτέλεσης και ανταμοιβής αλλάζει – από τις δραστηριότητες στα αποτελέσματα	
4.5. Τα κριτήρια που καθορίζουν τις προαγωγές αλλάζουν – από την εκτέλεση στην ικανότητα	
4.6. Οι αξίες αλλάζουν – από προστατευτικές σε παραγωγικές	
4.7. Τα στελέχη αλλάζουν – από προϊστάμενοι σε ρυθμιστές	
4.8. Οι οργανωτικές δομές αλλάζουν – από ιεραρχικές σε επίπεδες	
4.9. Οι διοικητικοί αλλάζουν – από φύλακες αποτελεσμάτων σε ηγέτες	
5. Δυναμικός ρόλος της τεχνολογίας της πληροφορικής.....	31
6 Ευκαιρίες ανασχεδιασμού των διαδικασιών.....	35
7. Μετάδοση της φιλοσοφίας του reengineering στο ανθρώπινο δυναμικό.....	42

ΜΕΡΟΣ Β' - Ανασχεδιασμός διαδικασιών στην εταιρεία «ΜΕΤΑ Α.Ε.»

1. Κριτήρια λήψης απόφασης για reengineering.....	46
2. Σύσταση και αρχές του επιχειρηματικού συστήματος της εταιρείας «ΜΕΤΑ Α.Ε.».....	49
3. Εκπαίδευση για την εφαρμογή του επιχειρηματικού συστήματος της «ΜΕΤΑ Α.Ε.».....	53
3.1 Οι άνθρωποι θέτουν το Σύστημα σε εφαρμογή	
3.2 Εφαρμογή των κανόνων – Οι άνθρωποι αποτελούν τον συνδετικό κρίκο του συστήματος	
3.3 Προσέγγιση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης με βάση τα 5's	
3.4 Συνεχής Ροή Διαδικασιών – Αποθήκευση – Σύστημα Pull	
3.5 Εκπαίδευση των εργαζομένων – Τρέχουσα κατάσταση	
3.6 Τυποποιημένη Εργασία	
3.7 Κατάσταση Στόχος	
3.8 Άμεση Επίλυση Προβλημάτων	
3.9 Υλοποίηση επιχειρηματικού συστήματος της «ΜΕΤΑ Α.Ε.»	
2. Επίλογος.....	93
3. Βιβλιογραφία.....	94

1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη εργασία, αρχικά, προσεγγίζει θεωρητικά τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να ανασχεδιάσει τις διαδικασίες της. Αναφέρεται στην εξέλιξη της εργασίας και του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων από την εποχή του Adam Smith και καταλήγει στην εικόνα που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Έπειτα αναλύει τα βασικά σημεία τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν μια εταιρεία ξεκινάει μια προσπάθεια ανασχεδιασμού των διαδικασιών της, ώστε να αποφευχθούν οι πιθανότητες αποτυχίας και να μπορέσει να καταστεί ανταγωνιστική σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αναφέρεται στον επιχειρηματικό ανασχεδιασμό που έχει προχωρήσει η εταιρεία «META Α.Ε.», που δραστηριοποιείται στον χώρο της διέλασης αλουμινίου. Ο ανασχεδιασμός πραγματοποιείται με στόχο την αναδιοργάνωση στο ευρύτερο κύκλωμα εξυπηρέτησης πελατών της εταιρείας και το οποίο υποστηρίζεται από το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα που έχει εγκατασταθεί.

ΜΕΡΟΣ Α΄

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Δεν υπάρχει καμία εταιρεία που η διοίκησή της να αναφέρει, τουλάχιστον προς τους καταναλωτές, ότι επιθυμεί έναν ευέλικτο οργανισμό με άμεση ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, ισχυρή ώστε να αντιμετωπίζει τις τιμές των ανταγωνιστών της, πρωτοποριακή ώστε να διατηρεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της τεχνολογικά ανανεωμένα και αφοσιωμένη ώστε να παρέχει την μέγιστη ποιότητα και εξυπηρέτηση στους πελάτες της.

Οπότε αφού οι διοικήσεις επιθυμούν εταιρείες ισχυρές, ευέλικτες, ανταγωνιστικές, καινοτόμες, προσανατολισμένες στον πελάτη και κερδοφόρες γιατί τόσες επιχειρήσεις είναι μη ανταγωνίστηκες, μη δημιουργικές, απομακρυσμένες από τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών και ζημιόγones. Η απάντηση βρίσκεται στο πως αυτές οι επιχειρήσεις δουλεύουν και γιατί δουλεύουν με αυτόν τον τρόπο.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα - ανεξάρτητα από το αντικείμενό τους, την τεχνολογική ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών τους ή της εθνικής τους προέλευση – μπορούν να συγκρίνουν το ύφος της δουλειάς τους και τον τρόπο οργάνωσής τους με αυτή του πρωτοποριακού εργοστασίου καρφίτσας που περιγράφει ο Adam Smith στο βιβλίο του “The Wealth of Nations” που εκδόθηκε το 1776. Ο Smith, φιλόσοφος και οικονομολόγος, αναγνώρισε ότι η τεχνολογία της βιομηχανικής επανάστασης δημιούργησε τεράστιες ευκαιρίες στους κατασκευαστές να αυξήσουν την παραγωγικότητα της εργασίας με μείωση του κόστους παραγωγής. Στο βιβλίο ο Smith εξηγεί αυτό που αποκαλεί “ αρχή της διαίρεσης της εργασίας”.

Η αρχή του Smith ενσωμάτωσε την παρατήρησή του ότι ένας ικανός αριθμός ειδικευμένων εργατών, καθένας από τους οποίους ασχολείται με ένα στάδιο στην κατασκευή της καρφίτσας, μπορούν να κατασκευάσουν πολλές περισσότερες καρφίτσες σε μια μέρα από ότι ο ίδιος αριθμός ειδικών τεχνιτών οι οποίοι κατασκευάζουν όλη την καρφίτσα. Σύμφωνα με τον Smith « κάποιος τραβάει το σύρμα, άλλος το ισιώνει, ο τρίτος το κόβει, ο τέταρτος δημιουργεί την αιχμή, ο πέμπτος τρίβει την κορυφή για να μπορέσει να μπει το κεφάλι της καρφίτσας. Για να γίνει το κεφάλι απαιτούνται δυο ή τρεις διαφορετικές λειτουργίες: μια είναι η

τοποθέτησή του, η άλλη είναι το καθάρισμα της καρφίτσας και το τύλιγμά τους στο χαρτί.

Η διαίρεση της εργασίας αύξησε κατά 100% την παραγωγικότητα της εργασίας. Το πλεονέκτημα, κατά τον Smith «ανήκει σε τρεις διαφορετικές καταστάσεις: πρώτον, στην αύξηση της δεξιότητας κάθε εργάτη, δεύτερον, στην εξοικονόμηση χρόνου που συνήθως χάνεται όταν περνάς από το ένα στάδιο της δουλειάς στο άλλο και τέλος στην εφεύρεση των μηχανών που διευκολύνουν και συντομεύουν την εργασία και επιτρέπουν σε κάποιον να εκτελεί εργασίες περισσότερων.

Σήμερα, όλες οι επιχειρήσεις (αεροπορικές εταιρείες, βιομηχανίες μετάλλων κλπ) έχουν χτιστεί γύρω από την κεντρική ιδέα του Smith: την διαίρεση ή ειδίκευση του εργατικού δυναμικού και το αποτέλεσμα του, που είναι η υποδιαίρεση της εργασίας. Όσο μεγαλύτερος οργανισμός τόσο πιο ειδικευμένοι είναι οι εργάτες και πιο διαφορετικά τμήματα στα οποία διαχωρίζεται η εργασία. Αυτός ο κανόνας δεν ισχύει μόνο για τις βιομηχανίες. Για παράδειγμα οι ασφαλιστικές εταιρείες χρησιμοποιούν διαφορετικούς υπαλλήλους για να συμπληρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες μια βασικής αίτησης. Ο κάθε υπάλληλος συγκεντρώνει τα στοιχεία για οποία είναι υπεύθυνος και μετά παραδίδει την φόρμα στον επόμενο. Αυτοί οι υπάλληλοι ποτέ δεν ολοκληρώνουν μια εργασία. Απλώς εκτελούν μικρά κομμάτια.

Με το πέρασμα του χρόνου οι Αμερικανικές εταιρείες αφομοίωσαν τις οργανωτικές αρχές του Smith στο χώρο της εργασίας με τον καλλίτερο τρόπο παρά το ότι όταν δημοσιεύτηκε το βιβλίο του το 1776 δεν υπήρχε σημαντική ανάπτυξη στην εγχώρια αγορά για τα αμερικανικά προϊόντα. Οι Αμερικάνοι (3,9 εκ) ήταν χωρισμένοι μεταξύ τους από κακούς δρόμους και φτωχή επικοινωνία. Η Φιλαδέλφεια με 45.000 κατοίκους ήταν η μεγαλύτερη πόλη του νεοσύστατου έθνους.

Κατά την διάρκεια του επόμενου μισού αιώνα υπήρξε ραγδαία αύξηση του πληθυσμού και της εγχώριας αγοράς. Για παράδειγμα παρά το ότι ο πληθυσμός της Φιλαδέλφεια τετραπλασιάστηκε η Νέα Υόρκη αποτελούσε πλέον την μεγαλύτερη πόλη με 313.000 κατοίκους. Βιομηχανικές δραστηριότητες εξαπλώθηκαν σε όλη την χώρα.

Μέρος της ανάπτυξης προήλθε λόγω του τρόπου με τον οποίο μεταφέρονταν τα προϊόντα. Την δεκαετία του 1820 οι Αμερικανοί άρχιζαν να κατασκευάζουν αυτοκινητόδρομους, οι οποίοι όχι μόνο επέκτειναν και δημιουργούσαν οικονομική ανάπτυξη, αλλά μετακινούσαν την επανάσταση της διοίκησης της τεχνολογίας παντού.

Για να αποφευχθούν συγκρούσεις στις μονές γραμμές τρένων οι οποίες χρησιμοποιούνταν και για τις δυο κατευθύνσεις, οι εταιρείες τρένων δημιούργησαν τυπικές διαχειριστικές διαδικασίες τις οποίες η επιχειρηματική στρατηγική και οι μηχανισμοί έπρεπε να εφαρμόσουν. Δημιούργησαν ένα κανόνα για κάθε ενδεχόμενο και σχεδίασαν με μεγάλη ακρίβεια τις αρχές εξουσίας και αναφοράς. Οι εταιρείες εκπαίδευσαν τους εργαζομένους τους να λειτουργούν σύμφωνα με τους κανόνες, οι οποίοι ήταν και το μοναδικό μέσο που είχε η διοίκηση προκειμένου να κάνει το σύστημά της προβλέψιμο, λειτουργικό και ασφαλές. Η εκπαίδευση των ανθρώπων να λειτουργούν σε εγκατεστημένες διαδικασίες αποτελεί μέχρι και σήμερα την ουσία της γραφειοκρατίας. Τα συστήματα εντολών και ελέγχου στις περισσότερες εταιρείες σήμερα εσωκλείουν τις ίδιες αρχές που ανέπτυξαν οι εταιρείες τρένων 150 χρόνια πριν.

Τα επόμενα επαναστατικά βήματα στην ανάπτυξη της σημερινής επιχειρηματικής οργάνωσης πραγματοποιήθηκαν στις αρχές του 20ου αιώνα από δυο κατασκευαστές αυτοκινήτων: Τον Henry Ford και τον Alfred Sloan.

Ο Ford, βελτίωσε την άποψη του Smith αναφορικά με την διαίρεση της εργασίας σε πολύ μικρά τμήματα. Από το να έχει εξειδικευμένους συναρμολογητές να κατασκευάζουν ολόκληρα αυτοκίνητα από τμήματα τα οποία μπορούσαν να ταιριάξουν, ο Ford περιόρισε την δουλειά κάθε εργάτη στο να τοποθετεί κάθε μέρος σε ένα προσχεδιασμένο τομέα. Αρχικά οι εργάτες μετακινούνταν από τον ένα τμήμα συναρμολόγησης στο άλλο, πηγαίνοντας τους εαυτούς τους στην εργασία. Η κινούμενη γραμμή συναρμολόγησης για την οποία ο Ford ήταν περισσότερο γνωστός απλώς έφερνε την δουλειά στους εργάτες.

Η διαίρεση της διαδικασίας συναρμολόγησης ενός αυτοκινήτου σε μικρότερα μέρη απλοποιήθηκε πάρα πολύ από τον Ford, αλλά η συνεργασία των ανθρώπων κατά την εκτέλεση της δουλειάς τους και ο συνδυασμός του αποτελέσματος της εργασίας τους για να γίνει ένα αυτοκίνητο έγινε πολύ πιο δύσκολος.

Ήταν η στιγμή που εισέβαλε ο Alferd Sloan. Ο Sloan, διάδοχος του ιδρυτή της General Motors' William Durant, δημιούργησε το πρωτότυπο του συστήματος διοίκησης που απαιτούσε το ακανόνιστο και εργοστασιακό σύστημα του Ford.

Ούτε ο Ford ούτε ο Durant έμαθαν ποτέ να διοικούν τους τεράστιους οργανισμούς που δημιούργησαν μέσω της επιτυχημένης γραμμής συναρμολόγησης οι οποίοι απαιτούσαν των συνδυασμό μηχανικών, βιομηχανικών λειτουργιών, λειτουργιών συναρμολόγησης και μάρκετινγκ. Ο Durant ειδικότερα, μέσω του μεγαλύτερου μίγματος αυτοκινήτων και μοντέλων της GM's, ανακάλυψε ότι η εταιρεία παρήγαγε περισσότερα του ενός αυτοκίνητα για τις διαφορετικές συνθήκες της ίδιας αγοράς και η παραγωγή έπρεπε να ανακοπεί γιατί δεν είχαν τις απαραίτητες προμήθειες σε πρώτες ύλες. Από την στιγμή που ο Sloan ανέλαβε την GM's τελειοποίησε το σύστημα που αρχικά δημιούργησε ο Ford και είναι αυτό το σύστημα πάνω στο οποίο στηρίζεται η σημερινή μαζική παραγωγή.

Ο Sloan δημιούργησε μικρότερες αποκεντρωμένες μονάδες τις οποίες οι υπεύθυνοι μπορούσαν να παρακολουθήσουν από τα γραφεία τους μέσω του ελέγχου της παραγωγής και των οικονομικών αποτελεσμάτων. Δημιούργησε μια μονάδα για κάθε μοντέλο αυτοκινήτου – Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile and Cadillac – όπως και εξαρτημάτων (Delco) και παράγωγων μηχανισμών (Saginaw).

Ο Sloan εφάρμοσε την αρχή της διαίρεσης της εργασίας του Adam Smith στην διοίκηση όπως ο Ford την εφάρμοσε στην παραγωγή. Κατά τον Sloan, τα στελέχη δεν χρειαζόταν να έχουν ειδικευση στην μηχανική ή στην βιομηχανία. Οι ειδικοί μπορούσαν να επιβλέψουν αυτές τις λειτουργικές περιοχές. Αντίθετα, τα στελέχη έπρεπε να έχουν οικονομική ειδικευση. Η παρακολούθηση των αριθμών – πωλήσεις, κέρδη και ζημιές, επίπεδα αποθεμάτων, μερίδιο αγοράς – που κάθε μια από τις ποικίλες μονάδες δημιουργούσε ήταν αρκετή για να διαπιστωθεί αν η κάθε μονάδα ήταν αποδοτική διαφορετικά μπορεί να απαιτούσαν τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

Οι διοικητικές καινοτομίες του Sloan έσωσαν την GM's από πρόωρη εξαφάνιση και έλυσε προβλήματα που εμπόδιζαν άλλες επιχειρήσεις να αναπτυχθούν. Οι νέοι ειδικοί στο μάρκετινγκ και τα οικονομικά που το σύστημα του Sloan απαιτούσε, συμπλήρωσαν τους ειδικούς της επιχείρησης στην μηχανική.

Το τελευταίο επαναστατικό βήμα στην εξέλιξη των επιχειρήσεων στην μορφή που τις ξέρουμε σήμερα πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής την περίοδο μετά το τέλος του 2ου Παγκοσμίου Πολέμου έως την δεκαετία του 1960, μιας περιόδου με ραγδαία οικονομική ανάπτυξη. Το σύστημα του Robert McNamara στη Ford, του Harold Gennen στην ITT και του Reginald Jones στην General Electric συνόψισαν τις αρχές διοίκησης εκείνης της εποχής. Μέσω της επεξεργασίας προγραμμάτων εξάσκησης, τα ανώτερα στελέχη καθόριζαν τις περιοχές εργασιών στις οποίες ήθελαν να συμμετέχουν, το απαιτούμενο κεφάλαιο και τι οφέλη ανέμεναν να αποδώσουν στην εταιρεία από την διαχείριση των παραπάνω εργασιών. Ένας σημαντικός αριθμός από ελεγκτές, προγραμματιστές και λογιστές συμπεριφέρονταν ως ειδικά οπτικά και ακουστικά μέσα αποσπώντας πληροφορίες για τη λειτουργία κάθε τμήματος και επενέβαινε προκειμένου να προσαρμόσει τα σχέδια και τις δραστηριότητες των στελεχών.

Το οργανωτικό μοντέλο αναπτύχθηκε στην Αμερική και εξαπλώθηκε ταχύτατα τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ιαπωνία μετά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο. Σχεδιασμένο για μια περίοδο που χαρακτηριζόταν από μεγάλη και αυξανόμενη ζήτηση αυτό το μοντέλο των επιχειρήσεων ταίριαζε απόλυτα στις καταστάσεις της μεταπολεμικής περιόδου.

Μια άκαμπτη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες για εντός και εκτός σπιτιού, σκιαγραφούσαν το οικονομικό περιβάλλον της εποχής. Στερημένοι υλικών αγαθών, εξαιτίας καταρχήν της οικονομικής δυσπραγίας και έπειτα του πολέμου, οι καταναλωτές αισθάνονταν ευχαρίστηση με το να αγοράζουν ό,τι οι επιχειρήσεις τους προσέφεραν. Σπάνια απαιτούσαν υψηλή ποιότητα και service.

Στις δεκαετίες του 1950 και 1960 το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων ήταν η διαθεσιμότητα, που σημαίνει άμεση ανταπόκριση στις αυξήσεις της ζήτησης. Αν μια επιχείρηση δημιουργούσε μεγάλη παραγωγική δυναμικότητα πολύ σύντομα, θα αντιμετώπιζε οικονομικά προβλήματα στην διαχείριση των εργοστασίων της. Αν όμως δημιουργούσε πολύ μικρή δυναμικότητα ή την δημιουργούσε πολύ αργά, η επιχείρηση έχανε μερίδιο αγοράς από την αδυναμία της να παράξει. Για να λύσουν τα παραπάνω προβλήματα οι εταιρείες δημιούργησαν πολύπλοκα συστήματα για την διαχείριση του προϋπολογισμού, του προγραμματισμού και του ελέγχου.

Η βασική οργανωτική στρατηγική της πυραμίδας των περισσότερων εταιρειών ταίριαζε καλά στο μεγενθυμένο περιβάλλον γιατί ήταν κλιμακωτή. Όταν μια

επιχείρηση ήθελα να μεγαλώσει μπορούσε απλώς να προσθέσει εργατικό προσωπικό στην βάση της πυραμίδας και έπειτα να γεμίσει ανεβαίνοντας τα διοικητικά επίπεδα.

Αυτός ο τύπος της οργανωτικής στρατηγικής ανταποκρινόταν απόλυτα στις απαιτήσεις του ελέγχου και του προγραμματισμού. Με την διαίρεση της εργασίας σε τμήματα οι προϊστάμενοι μπορούσαν να διασφαλίσουν συνέπεια και ακρίβεια στην εργασία των υφισταμένων τους όπως και οι δικοί τους προϊστάμενοι μπορούσαν να κάνουν το ίδιο. Η έγκριση κεφαλαίων γινόταν με ευκολία και η παρακολούθησή τους γινόταν από τμήμα σε τμήμα.

Αυτή η οργανωτική δομή δημιουργήθηκε επίσης για μικρές εκπαιδευτικές περιόδους, αφού ελάχιστοι παραγωγικοί τομείς ήταν πολύπλοκοι ή δύσκολοι. Επίσης, όταν στην δεκαετία του 1960 έγινε διαθέσιμη η τεχνολογία και στα γραφεία, οι εταιρείες ενθαρρύνονταν να διαιρέσουν τις εργασίες των γραφείων σε μικρά επαναλαμβανόμενα μέρη τα οποία μπορούσαν εύκολα να μηχανοποιηθούν ή αυτοματοποιηθούν.

Καθώς ο αριθμός των εργασιών αυξανόταν, η διαδικασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών αναπόφευκτα έγιναν πολύπλοκες και η διαχείρισή τους ακόμα πιο δύσκολη. Ο αυξανόμενος αριθμός εργαζομένων στη μεσαία βαθμίδα του οργανογράμματος (τα λειτουργικά ή μεσαία στελέχη) ήταν ένα τμήμα που πλήρωσαν οι εταιρείες για τα πλεονεκτήματα της διαίρεσης της εργασίας σε μικρά απλά, επαναλαμβανόμενα βήματα και της οργάνωσής τους ιεραρχικά.

Ένα άλλο κόστος ήταν η τεράστια απόσταση που χώριζε την ανώτατη διοίκηση από τους τελικούς χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Οι πελάτες και η ανταπόκρισή τους στην στρατηγική της επιχείρησης μετατράπηκε σε ένα σύνολο ασήμαντων αριθμών οι οποίοι χάνονταν κατά μήκος των διοικητικών επιπέδων.

Αυτές είναι οι ρίζες πάνω στις οποίες οικοδομήθηκαν οι σημερινές επιχειρήσεις. Αν απορρίψουν την δύναμη και την υπευθυνότητα μέσα από την μαζική γραφειοκρατία, είναι γιατί με αυτό τον τρόπο έμαθαν να ελέγχουν μεγάλους οργανισμούς. Αν αντικρούουν προτάσεις που αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, είναι γιατί αυτές οι οργανωτικές αρχές και στρατηγικές που δημιούργησαν λειτούργησαν για πολλές δεκαετίες.

Η πραγματικότητα την οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν, είναι ότι οι παλιοί τρόποι εκτέλεσης των εργασιών – η αρχή της διαίρεση της εργασίας γύρω από την οποία οργανώθηκαν οι επιχειρήσεις από τότε που ο Adam Smith την ανέφερε – πλέον δεν λειτουργούν. Η κρίση ανταγωνιστικότητας που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις δεν είναι αποτέλεσμα μιας προσωρινής οικονομικής κρίσης ή ένα χαμηλό σημείο στον επιχειρηματικό κύκλο. Αντιθέτως, δεν μπορούμε πλέον να υπολογίσουμε έναν προβλέψιμο επιχειρηματικό κύκλο όπως παλιότερα. Στο σημερινό περιβάλλον τίποτα δεν είναι προβλέψιμο – η ανάπτυξη της αγοράς, η καταναλωτική ζήτηση, ο κύκλος ζωής του προϊόντος, ο ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών ή η φύση του ανταγωνισμού. Ο κόσμος του Adam Smith και τρόπος του να χειρίζεται τις καταστάσεις είναι ένα παράδειγμα που ανήκει στο παρελθόν.

2. REENGINEERING – ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Μια εύκολη απάντηση στην ερώτηση τι είναι reengineering είναι «αρχίζω από την αρχή». Δεν σημαίνει επιδιόρθωση των είδη υπαρχόντων καταστάσεων ούτε εφαρμογή σημαντικών αλλαγών που αφήνουν την βασική δομή ανέγκικτη. Σημαίνει εγκατάλειψη πολύχρονων εγκατεστημένων διαδικασιών και προσπάθεια για την ανεύρεση των εργασιών που είναι απαραίτητες για να παραχθεί το εταιρικό προϊόν ή η υπηρεσία και να μεταφερθεί αξία στον καταναλωτή. Η απάντηση στο παρακάτω ερώτημα μπορεί να διευκολύνει την ερμηνεία του όρου : «Αν δημιουργούσαμε μια επιχείρηση σήμερα με δεδομένη την τεχνολογία και τα όσα είναι έως τώρα γνωστά, ποια θα ήταν η μορφή της;» .

Ο παραπάνω ορισμός είναι ικανοποιητικός αλλά κάποιος ο οποίος θέλει να το εφαρμόσει στην εταιρεία χρειάζεται κάτι περισσότερο.

Πώς μια εταιρεία ανασχεδιάζει τις επιχειρηματικές της διαδικασίες; Από που αρχίζει; Ποιοι συμμετέχουν; Από που προέρχονται οι ιδέες για δραματικές αλλαγές;

Ας αρχίσουμε με έναν καλύτερο ορισμό: «Reengineering είναι ο ουσιαστικός επαναπροσδιορισμός και ο ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών προκειμένου να επιτευχθούν δραματικές αλλαγές σε κρίσιμα σύγχρονα μέτρα εξέλιξης, όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα». Αυτός ο ορισμός έχει τέσσερις λέξεις κλειδιά:

Η πρώτη λέξη είναι «ουσιαστικό». Κάνοντας ανασχεδιασμό διαδικασιών η πιο κρίσιμη ερώτηση που πρέπει να γίνει είναι: «γιατί κάνουμε αυτό που κάνουμε» και «γιατί γίνεται με τον τρόπο που γίνεται». Αυτές οι ουσιαστικές ερωτήσεις αναγκάζουν τα άτομα να εξετάσουν τους σιωπηρούς κανόνες και να κατανοήσουν ότι αυτοί διευθύνουν την εταιρεία. Πολλές φορές αυτοί οι κανόνες είναι απόλυτοι, λανθασμένοι και ακατάλληλοι.

Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών απαιτεί πρώτα να οριστεί τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση και μετά πώς να το κάνει. Δεν δέχεται τίποτα ως δεδομένο. Αγνοεί αυτό που υπάρχει και επικεντρώνεται σε αυτό που πρέπει να είναι.

Η δεύτερη λέξη κλειδί είναι «ριζική». Ριζικός ανασχεδιασμός σημαίνει να εισχωρείς στην ρίζα των πραγμάτων. Δεν σημαίνει εφαρμογή εξωπραγματικών αλλαγών αλλά απαλλαγή από τα παλιά. Στον ανασχεδιασμό η παραπάνω λέξη

σημαίνει εγκατάλειψη των παλιών δομών και διαδικασιών και εφεύρεση νέων τρόπων εκτέλεσης της εργασίας.

Η τρίτη λέξη κλειδί είναι «δραματικά». Όπως προαναφέρθηκε, ο ανασχεδιασμός δεν απαιτεί μεγάλες αλλαγές αλλά ενεργά βήματα στην εκτέλεση. Οι μεγάλες αλλαγές απαιτούν πολύ καλό συγχρονισμό αλλά η ριζικές αλλαγές απαιτούν αντικατάσταση του παλιού με κάτι νέο.

Υπάρχουν τριών ειδών επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν να ανασχεδιάσουν τις εργασίες τους. Καταρχήν υπάρχουν εκείνες οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε ιδιαίτερα δυσμενή θέση. Αν το κόστος μιας επιχείρησης είναι κατά πολύ μεγαλύτερο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αν το σύστημα εξυπηρέτησης πελατών της είναι καώδες και οι πελάτες το απορρίπτουν, αν, με άλλα λόγια, χρειάζονται μεγάλες αλλαγές τότε πρέπει να ανασχεδιάσει τις διαδικασίες της.

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι προβληματικές αλλά η διοικήσεις τους έχουν την δεξιότητα να αισθάνονται τον κίνδυνο. Μπορεί μια εταιρεία να είναι σε καλή κατάσταση μια συγκεκριμένη περίοδο αλλά τα πράγματα αλλάζουν. Η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών, οι αλλαγές στις προτιμήσεις και στα χαρακτηριστικά των καταναλωτών και οι μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες είναι στοιχεία που ωθούν τις επιχειρήσεις να προβούν στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών τους ώστε να αποφύγουν προβλήματα στο μέλλον.

Η τρίτη κατηγορία επιχειρήσεων που αναλαμβάνει να κάνει reengineering είναι εκείνες που βρίσκονται στο ζενίθ της επιτυχίας. Δεν εμφανίζουν ευδιάκριτες δυσκολίες ούτε τώρα ούτε μελλοντικά, αλλά οι διοικήσεις τους είναι φιλόδοξες και επιθετικές. Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι δύσκολα εφαρμόσιμος. «Γιατί να ξαναγράψεις τους κανόνες όταν έχεις ήδη κερδίσει το παιχνίδι;» Η ποιότητα μιας πραγματικά επιτυχημένης επιχείρησης φαίνεται από την διάθεσή της να εγκαταλείπει αυτό που επί χρόνια ήταν επιτυχημένο.

Η διαφορά ανάμεσα στις τρεις παραπάνω κατηγορίες επιχειρήσεων μπορεί να εξηγηθεί ως ακολούθως: Οι εταιρείες στην πρώτη κατηγορία είναι απελπισμένες. Έχουν χτυπήσει στον τοίχο και βρίσκονται στο έδαφος βαριά τραυματισμένες. Στην δεύτερη κατηγορία οι εταιρείες ταξιδεύουν με μεγάλη ταχύτητα, αλλά βλέπουν στον ορίζοντα ότι κάτι τους πλησιάζει. Μήπως είναι ο τοίχος; Οι εταιρείες στην τρίτη κατηγορία έχουν βγει βόλτα με το αυτοκίνητο μια ηλιόλουστη μέρα, χωρίς

εμφανή εμπόδια. Τότε αποφασίζουν ότι είναι η κατάλληλη στιγμή να σταματήσουν και να δημιουργήσουν εμπόδια για τους υπολοίπους.

Η τέταρτη λέξη κλειδί στον ορισμό είναι «διαδικασία». Αν και είναι η σημαντικότερη λέξη στον ορισμό είναι και αυτή που δημιουργεί τις περισσότερες δυσκολίες στις διοικήσεις. Τα περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων δεν είναι «προσανατολισμένοι στις διαδικασίες» (process oriented), αλλά επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους σε θέματα, εργασίες, ανθρώπους, δομές αλλά όχι σε διαδικασίες.

Τι δεν είναι reengineering

Πολλοί, οι οποίοι έχουν ελάχιστοι γνώση για το reengineering, το ταυτίζουν με άλλα διορθωτικά επιχειρηματικά προγράμματα. Αντιθέτως, έχει ελάχιστη έως καθόλου σχέση με όλα αυτά και διαφέρει εξαιρετικά ακόμα και με αυτά που μοιράζεται κάποιους κοινούς όρους.

Καταρχήν, παρά τον πρωταρχικό ρόλο που έπαιξε η τεχνολογία της πληροφορικής στον επιχειρηματικό ανασχεδιασμό, θα πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι το reengineering δεν έχει καμία σχέση με τον αυτοματισμό. Ο αυτοματισμός απλώς παρέχει πιο ευρηματικούς τρόπους για να γίνονται τα λάθος πράγματα.

Δεν θα πρέπει να το συγχέουν με αυτό που ονομάζεται «software reengineering», που σημαίνει ανακατασκευή απαρχαιωμένων πληροφοριακών συστημάτων με πιο σύγχρονη τεχνολογία. Πολλές φορές δεν παρέχουν τίποτα περισσότερο από μηχανογραφημένα συστήματα που αυτοματοποιούν ξεπερασμένες διαδικασίες.

Το reengineering δεν είναι αναδόμηση ή σμίκρυνση. Αυτά αποτελούν κάποιους τρόπους μείωσης της δυναμικότητας προκειμένου να μπορέσει να συναντήσει την τρέχουσα, χαμηλότερη ζήτηση. Αυτό σημαίνει ότι κάνω λιγότερα με λιγότερα. Το reengineering όμως σημαίνει ότι κάνω περισσότερα με λιγότερα.

3. ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις προσωρινές απαιτήσεις της ποιότητας, εξυπηρέτησης, ευελιξίας και του χαμηλού κόστους, οι διαδικασίες θα πρέπει να είναι απλές. Αυτή η ανάγκη για απλότητα έχει τεράστιες συνέπειες στο πως οι διαδικασίες είναι σχεδιασμένες και στο πως οι οργανισμοί είναι σχηματισμένοι.

Παρακάτω παραθέτονται κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία καταμετρούνται στις ήδη ανασχεδιασμένες επιχειρηματικές διαδικασίες.

3.1 Πολλές εργασίες συνδυάζονται σε μια

Το πιο βασικό και κοινό χαρακτηριστικό της διαδικασίας ανασχεδιασμού είναι η απουσία μια γραμμής συναρμολόγησης. Αυτό σημαίνει ότι πολλές τυπικά διαφορετικές εργασίες ή τομείς συμπιέζονται και ολοκληρώνονται σε μια.

Δεν είναι πάντοτε εφικτό να συμπίεσεις τα βήματα μιας μεγάλης διαδικασίας σε μια ολοκληρωμένη δουλειά που εκτελείται από ένα μόνο άτομο. Σε κάποιες περιπτώσεις (για παράδειγμα, στην παράδοση προϊόντων) τα ποικίλα βήματα πραγματοποιούνται σε διαφορετικές τοποθεσίες. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι εταιρείες χρειάζονται πολλά άτομα, το καθένα να διαχειρίζεται ένα μέρος της διαδικασίας. Υπάρχει το ενδεχόμενο να μην κριθεί πρακτικό να μάθει ένα άτομο όλα όσα απαιτούνται για να εκτελείται όλη η διαδικασία.

Επίσης, οι ολοκληρωμένες διαδικασίες μειώσαν το κόστος διαχείρισής τους από τις ανώτερες κλίμακες ιεραρχίας. Εξαιτίας της εμπλοκής των εργαζομένων στην διαδικασία αναλαμβάνουν την ευθύνη να διασφαλίσουν την άμεση ικανοποίηση των πελατών με μηδενικές αρνητικές επιπτώσεις, οπότε απαιτούν λιγότερη επιτήρηση. Η εταιρεία ενθαρρύνει αυτούς τους εργαζομένους να εφευρίσκουν καινοτόμους και δημιουργικούς τρόπους με στόχο την μείωση του κύκλου ζωής του προϊόντος και του κόστους ενώ παράλληλα να παρέχουν άριστα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο βελτιωμένος έλεγχος αποτελεί ακόμα ένα προνόμιο των ολοκληρωμένων διαδικασιών. Η ανάθεση ευθύνης σε λιγότερα άτομα τα καθιστά περισσότερο υπεύθυνα στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

3.2 Οι εργάτες λαμβάνουν αποφάσεις

Οι εταιρείες που κάνουν reengineering, δεν συμπιέζουν τις διαδικασίες μόνο οριζόντια με το να έχουν εργάτες ή ομάδες εργασίας αλλά και κάθετα. Κάθετη

συμπύεση σημαίνει ότι οι εργάτες ενώ παλιότερα για κάποια σημεία στη διαδικασία έπρεπε να πάρουν απάντηση από το ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο, τώρα αποφασίζουν από μόνοι τους. Από το να διαχωρίζεται η λήψη αποφάσεων από την εργασία, γίνεται μέρος αυτής. Οι εργαζόμενοι δηλαδή εκτελούν μέρος της δουλειάς που τυπικά ήταν αρμοδιότητα των προϊσταμένων τους.

Τα πλεονεκτήματα από την συμπύεση της εργασίας τόσο κάθετα όσο και οριζόντια είναι λιγότερες καθυστερήσεις, μειωμένο κόστος, καλύτερη ανταπόκριση προς τον πελάτη και περισσότερη ενδυνάμωση των εργαζομένων.

3.3 Τα βήματα στην διαδικασία γίνονται με φυσικό τρόπο

Οι ανασχεδιασμένες διαδικασίες είναι απελευθερωμένες από την τυραννία των απόλυτα καθορισμένων σειρών. Τυπικά, σε μια συνηθισμένη διαδικασία το 1ο άτομο θα πρέπει να ολοκληρώσει την εργασία 1 πριν περάσει τα αποτελέσματα στο 2ο άτομο για να κάνει την εργασία 2. Αλλά τι θα γινόταν αν η εργασία 1 και 2 γινόταν ταυτόχρονα; Η γραμμική σειρά των εργασιών επιβάλλει μια τεχνητή παρουσία που καθυστερεί την εκτέλεσή τους.

Η «απογράμμιση» των εργασιών τις επιταχύνει με δυο τρόπους. Καταρχήν, πολλές εργασίες γίνονται ταυτόχρονα. Δεύτερον, μειώνοντας τον χρόνο που χάνεται ανάμεσα στα πρώτα και επόμενα βήματα μιας διαδικασίας, μικραίνει τις δυνατότητες για ουσιαστικές αλλαγές οι οποίες μπορούν να κάνουν την αρχική εργασία απαρχαιωμένη και την επόμενη ασυνεπή με την αρχική. Οι εταιρείες επίσης υπολογίζουν λιγότερη επανάληψη της εργασίας που αποτελεί μια ακόμη πηγή καθυστέρησης.

3.4 Οι εργασίες έχουν πολλαπλές εκδόσεις

Μπορεί να χρησιμοποιηθούν τα τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά της διαδικασίας ανασχεδιασμού προκειμένου να δοθεί ένα τέλος στην τυποποίηση. Παραδοσιακά οι διαδικασίες στόχευαν να παρέχουν μαζική παραγωγή για μαζικές αγορές. Όλες οι εισροές διαχειρίζονταν με τον ίδιο τρόπο, γι αυτό οι εταιρείες μπορούσαν να παράξουν ομοιόμορφα προϊόντα. Στην σημερινή εποχή αυτή η λογική είναι απαρχαιωμένη. Για να προβλεφθούν οι ανάγκες του σημερινού περιβάλλοντος απαιτούνται πολλαπλές εκδόσεις της ίδιας διαδικασίας, η καθεμία συντονισμένη στις απαιτήσεις διαφορετικών αγορών, καταστάσεων ή εισροών. Ακόμα περισσότερο, αυτές οι διαδικασίες θα πρέπει να έχουν τις ίδιες οικονομίες κλίμακας με αυτές που εμφανίζει η μαζική παραγωγή.

3.5 Οι έλεγχοι μειώνονται

Ο έλεγχος είναι άλλη μια εργασία, που δεν προσθέτει αξία στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία, ελαχιστοποιείται από τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών ή πιο συγκεκριμένα το reengineering χρησιμοποιεί τον έλεγχο μόνο σε εκείνες τις περιπτώσεις που έχει οικονομική σημασία.

Παραδοσιακά οι διαδικασίες είναι γεμάτο ελέγχους, οι οποίοι αν και δεν προσθέτουν καμία αξία, υπάρχουν για να διασφαλίσουν ότι οι άνθρωποι δεν θα εκμεταλλευτούν την διαδικασία. Ας πάρουμε για παράδειγμα μια απλή διαδικασία αγοράς. Το τμήμα αγορών ελέγχει την υπογραφή εκείνου που έκανε την αίτηση αγοράς προκειμένου να διαπιστώσει αν έχει την εξουσιοδότηση να ζητήσει προϊόντα της ζητούμενης αξίας και ακόμα αν ο προϋπολογισμός του τμήματος στο οποίο ανήκει τα καλύπτει. Όλος αυτός ο έλεγχος πραγματοποιείται για να διασφαλιστεί ότι δεν υπάρχουν άτομα μέσα στον οργανισμό που αγοράζουν πράγματα τα οποία δεν πρέπει.

Ενώ αυτό μπορεί να είναι αξιόπαινο, πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τα κόστη που συνδέονται με τους αυστηρούς ελέγχους. Απαιτείται χρόνος και κόπος για να πραγματοποιηθούν όλοι αυτοί οι έλεγχοι. Πιο συγκεκριμένα χρειάζεται περισσότερος χρόνος και προσπάθεια από ότι η ίδια η αγορά και αν επεκταθούμε ακόμα, το κόστος του ελέγχου μπορεί να ξεπεράσει και το κόστος των αγαθών που εμπορεύονται.

Οι ανασχεδιασμένες διαδικασίες παρουσιάζουν μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση. Αντίθετα με τον αυστηρό έλεγχο της εργασίας κατά την εκτέλεσή της, οι ανασχεδιασμένες διαδικασίες έχουν γενικευμένους ελέγχους. Αυτά τα συστήματα ελέγχου επιτρέπουν, από το σχεδιασμό τους, οριακή εκμετάλλευση καθυστερώντας το σημείο στο οποίο βρέθηκε η εκμετάλλευση ή με το να εξετάσει γενικευμένες περιπτώσεις παρά συγκεκριμένα παραδείγματα. Τα ανασχεδιασμένα συστήματα ελέγχου αποζημιώνουν σε μεγάλο βαθμό την πιθανή αύξηση των καταχρήσεων, με την δραματική μείωση του κόστους καθώς και άλλων επιβαρύνσεων που σχετίζονται αποκλειστικά και μόνο με τον έλεγχο.

3.6 Ο υπεύθυνος περιπτώσεων παρέχει ένα μοναδικό σημείο επαφής

Αυτός ο μηχανισμός κρίνεται χρήσιμος όταν τα βήματα σε μια διαδικασία είτε είναι εξαιρετικά πολύπλοκα είτε σκορπισμένα, ώστε η ολοκλήρωσή της να είναι αδύνατη από ένα άτομο ακόμα και από μια ομάδα. Λειτουργώντας ως

ρυθμιστής ανάμεσα στην πολύπλοκη διαδικασία και στον πελάτη, ο υπεύθυνος περιπτώσεων συμπεριφέρεται στον πελάτη σαν να ήταν εκείνος υπεύθυνος για την ολοκλήρωση της διαδικασίας.

Για να μπορέσει να εκτελέσει τον συγκεκριμένο ρόλο, που σημαίνει να δώσει απάντηση στον πελάτη και λύση στο πρόβλημά του, χρειάζεται πρόσβαση σε όλη την απαραίτητη πληροφόρηση που χρησιμοποιούν τα άτομα που συμμετέχουν στην εκτέλεση της διαδικασίας καθώς και προσωπική επικοινωνία μαζί τους για πρόσθετη βοήθεια.

3.7 Επικράτηση μίγματος συγκεντρωτικών/ αποκεντρωτικών λειτουργιών

Οι εταιρείες οι οποίες έχουν κάνει reengineering έχουν την δυνατότητα να συνδυάσουν τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης και αποκέντρωσης στην ίδια διαδικασία.

Η τεχνολογία της πληροφορίας επιτρέπει στις εταιρείες να λειτουργούν σαν αυτόνομες μονάδες να ήταν πλήρως αυτοματοποιημένες, ενώ η επιχείρηση συνεχίζει να απολαμβάνει τις οικονομίες κλίμακας που ο συγκεντρωτισμός αποφέρει.

4. Ο ΝΕΟΣ ΚΟΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το reengineering περιλαμβάνει ριζικό επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Οι ουσιαστικές αλλαγές στις επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν επιρροή σε πολλές άλλες δραστηριότητες της εταιρείας. Στην πραγματικότητα επηρεάζουν το κάθε της τμήμα.

Όταν μια διαδικασία ανασχεδιάζεται, οι εργασίες αφορούν από απλές και μεμονωμένες μέχρι πολυδιάστατες. Οι άνθρωποι που στο παρελθόν εργάζονταν με καθοδήγηση, τώρα επιλέγουν και αποφασίζουν από μόνοι τους. Λειτουργικά τμήματα χάνουν τον λόγο ύπαρξής τους. Τα στελέχη σταματούν να συμπεριφέρονται σαν προϊστάμενοι αλλά σαν ρυθμιστές. Οι εργάτες εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο στις ανάγκες των πελατών παρά στα αφεντικά τους. Νοοτροπίες και αξίες αλλάζουν ως ανταπόκριση στα νέα κίνητρα. Πρακτικά κάθε πλευρά της επιχείρησης αλλάζει, συχνά πέρα από κάθε αναγνώριση.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα αλλαγών που λαμβάνουν χώρα όταν μια εταιρεία ανασχεδιάζει τις διαδικασίες της.

4.1 Τα εργασιακά επίπεδα αλλάζουν – από λειτουργικά τμήματα σε ομάδες διαδικασιών.

Οι επιχειρήσεις που κάνουν ανασχεδιασμό, συνδέουν την εργασία που τεμάχισαν πολλά χρόνια πριν ο Adam Smith και ο Henry Ford. Από την στιγμή που υπάρξει αναδόμηση, ομάδες διαδικασιών (ομάδες ανθρώπων που συνεργάζονται για να εκτελέσουν όλη την διαδικασία) αποδεικνύονται ο λογικός τρόπος οργάνωσης των ανθρώπων που εκτελούν μια εργασία. Οι ομάδες διαδικασιών δεν έχουν αντιπροσώπους από όλα τα λειτουργικά τμήματα τα οποία εμπλέκονται. Αντιθέτως, αντικαθιστούν την παλιά τμηματική δομή. Επειδή υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη ομάδων διαδικασιών, ο όρος «ομάδα» έχει μια ιδιαίτερη σημασία κάθε φορά που χρησιμοποιείται.

Κάθε τύπος ομάδας διαδικασίας εξαρτάται από την φύση της εργασίας που εκτελείται. Υπάρχουν οι γνωστές ως «ομάδες περιπτώσεων» στις οποίες ένας αριθμός ανθρώπων με διαφορετικές δεξιότητες εργάζονται από κοινού προκειμένου να ολοκληρώσουν εργασίες ρουτίνας. Επειδή η εργασία των ατόμων στην ομάδα

είναι επαναλαμβανόμενη (δηλαδή ικανοποιούν καθημερινά τις ίδιες απαιτήσεις των πελατών) τα άτομα τις ομάδες συνήθως παραμένουν σταθερά.

Ένα άλλο είδος ομάδας διαδικασίας έχει μικρότερο χρόνο ζωής κι αυτό γιατί η ομάδα υπάρχει έως ότου εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο. Αυτές οι ομάδες καλούνται «virtual teams» δηλαδή κατ' ουσία ομάδες ή ομάδες αποτελεσμάτων. Κάποιος μπορεί ταυτόχρονα να είναι μέλος μιας ή περισσότερων τέτοιων ομάδων, χωρίζοντας τον χρόνο τους σε διαφορετικά έργα.

4.2 Οι εργασίες αλλάζουν – από απλές σε πολυδιάστατες

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε ομάδες εργασίας βρίσκουν την εργασία τους εξαιρετικά διαφοροποιημένη σε σχέση με αυτό που είχαν συνηθίσει. Η δουλειά μπορεί να απαιτεί κάποια εκπαίδευση, όπως για παράδειγμα ο χειρισμός μηχανών σε ένα εργοστάσιο. Μπορεί να χρειάζεται ιδιαίτερη μόρφωση, όπως ένα δίπλωμα μηχανολόγου προκειμένου να σχεδιαστεί ένα μηχάνημα. Στην περίπτωση όμως που κάνουν ένα συγκεκριμένο έργο δεν χρειάζεται να γνωρίζουν όλη την διαδικασία.

Οι εργάτες των ομάδων εργασίας που είναι υπεύθυνοι για αποτελέσματα στην διαδικασία από ότι να φέρει ο καθένας ατομικά κάποιο αποτέλεσμα σε ένα συγκεκριμένο σημείο, έχουν ένα διαφορετικό είδος εργασίας. Μοιράζονται την ευθύνη με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για την εκτέλεση του συνόλου της διαδικασίας και όχι μέρους της. Από την στιγμή που τα μέλη της ομάδας δεν κάνουν τα ίδια πράγματα – άλλωστε όλοι τους έχουν διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες – οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ τους δεν διαφαίνονται. Κάθε μέλος της ομάδας γνωρίζει όλα τα βήματα της διαδικασίας και έχει την δυνατότητα να τα εκτελέσει.

Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες ο ανασχεδιασμός διαδικασιών καταργεί τα σύνορα μεταξύ διαφορετικών ειδών εργασίας. Για παράδειγμα, σε μια εταιρεία κάποτε οι μηχανικοί οι οποίοι παρείχαν δεδομένα στο τμήμα μάρκετινγκ για να φτιάξουν διαφημιστικά φυλλάδια για τα προϊόντα, τώρα το κάνουν μόνοι τους. Γνωρίζουν περισσότερο για το προϊόν από ότι τα άτομα στο μάρκετινγκ και μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία δημοσίευσης. Το τμήμα μάρκετινγκ λειτουργεί τώρα σαν σύμβουλος στους μηχανικούς.

Καθώς η εργασία γίνεται περισσότερο πολυδιάστατη γίνεται επίσης πιο ουσιαστική. Ο ανασχεδιασμός περιορίζει όχι απλά άσκοπες αλλά και εργασίες οι

οποίες δεν προσθέτουν καμία αξία στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Το μεγαλύτερο μέρος του ελέγχου, της συνδιαλλαγής, της αναμονής, της ανίχνευσης – των αντιπαραγωγικών εργασιών οι οποίες υπάρχουν εξαιτίας των εμποδίων που υπάρχουν σε ένα οργανισμό – περιορίζεται από τον ανασχεδιασμό, που σημαίνει ότι τα άτομα θα αφιερώνουν περισσότερο χρόνο κάνοντας πραγματική δουλειά.

Από την στιγμή που οι εργαζόμενοι στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες ξοδεύουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σε εργασίες που προσθέτουν αξία και λιγότερο σε αυτές που δεν προσθέτουν, η συνεισφορά τους στην επιχείρηση αυξάνει και σαν αποτέλεσμα οι εργασίες σε ένα ανασχεδιασμένο περιβάλλον θα αποφέρουν σαν σύνολο καλύτερες αποζημιώσεις.

Παρ' όλα τα καλά νέα σχετικά με την εργασία σε μια επιχείρηση που έχει κάνει ανασχεδιασμό διαδικασιών, υπάρχει και μια σημαντική πρόκληση. Αν η εργασία δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση τότε γίνεται πιο προκλητική και δύσκολη. Πολλές από τις παλιές εργασίες ρουτίνας περιορίζονται ή αυτοματοποιούνται. Αν το παλιό μοντέλο ήταν απλά έργα για απλούς ανθρώπους το σύγχρονο μοντέλο είναι πολύπλοκα έργα για έξυπνους ανθρώπους, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό στο εργατικό δυναμικό.

4.3 Οι ρόλοι των ανθρώπων αλλάζουν – από ελεγχόμενοι γίνονται αυτοδύναμοι

Μια παραδοσιακή εταιρεία προσανατολισμένη στην εργασία, προσλαμβάνει άτομα και περιμένει από αυτούς να ακολουθήσουν κανόνες. Οι εταιρείες οι οποίες έχουν κάνει reengineering δεν επιθυμούν οι εργαζόμενοι τους να ακολουθούν κανόνες. Θέλουν ανθρώπους οι οποίοι να μπορούν να φτιάξουν δικούς τους κανόνες. Καθώς η διοίκηση επενδύει σε ομάδες με την ευθύνη να ολοκληρώσουν μια διαδικασία, θα πρέπει επίσης να τους δώσει και την εξουσία να αναλάβουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις για να το πετύχουν.

Ομάδες, ενός ή περισσότερων ατόμων, που εκτελούν εργασίες με προσανατολισμό στη διαδικασία είναι αναπόφευκτα αυτοδιοικούμενες. Μέσα στους φραγμούς των υποχρεώσεών τους προς την επιχείρηση – συμφωνίες για χρόνους ολοκλήρωσης, στόχοι παραγωγικότητας, ποιοτικά κριτήρια κλπ – αποφασίζουν για το πώς και πότε θα γίνει η δουλειά. Αν θα πρέπει να περιμένουν για κατευθύνσεις από τον επόπτη τους (προϊστάμενός τους) τότε δεν είναι ομάδες εργασίας.

Η εξουσιοδότηση είναι αναπόφευκτο αποτέλεσμα των ανασχεδιασμένων διαδικασιών. Οι διαδικασίες δεν μπορούν να ανασχεδιαστούν αν δεν δοθεί εξουσία στους εργατές των διαδικασιών αυτών. Συμπερασματικά, οι εταιρείες που κάνουν ανασχεδιασμό θα πρέπει να το συμπεριλάβουν στα κριτήρια προσλήψεων. Δεν είναι πλέον αρκετό να ελέγχεται μόνο η μόρφωση, η εκπαίδευση και οι ικανότητες του υποψηφίου. Ο χαρακτήρας τους αποτελεί επίσης κριτήριο. Αυτοϋποκινούνται; έχουν πειθαρχία; έχουν τη διάθεση να κάνουν αυτό που απαιτείται για να ικανοποιήσουν τον πελάτη;

4.4 Η προετοιμασία της εργασίας αλλάζει – από εκπαιδευτική γίνεται μορφωτική

Αν οι εργασίες στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες δεν χρειάζονται κανόνες αλλά κρίση για το τι πρέπει να γίνει, τότε οι εργαζόμενοι χρειάζονται την απαιτούμενη μόρφωση, ώστε να μπορούν να ξεχωρίζουν το σωστό από το λάθος. Παραδοσιακές εταιρείες εκπαιδευαν τους εργαζομένους τους να μάθουν να εκτελούν μια συγκεκριμένη εργασία. Στις εταιρείες που έχει γίνει ανασχεδιασμός η έμφαση δίνεται στην επιμόρφωση. Η εκπαίδευση αυξάνει την ικανότητα και επάρκεια και μαθαίνει στους εργαζομένους τα «πώς» μιας δουλειάς. Η μόρφωση βελτιώνει την αντίληψή τους και τους μαθαίνει το «γιατί».

4.5 Η επικέντρωση των μέτρων εκτέλεσης και ανταμοιβής της εργασίας – από τις δραστηριότητες στα αποτελέσματα

Στις παραδοσιακές εταιρείες ο τρόπος ανταμοιβής των εργαζομένων είναι συγκεκριμένος: πληρώνονται για τον χρόνο τους. Σε μια παραδοσιακή επιχείρηση είτε είναι μια εργασία στο εργοστάσιο είτε είναι δουλειά γραφείου η ατομική εργασία κάποιου δεν είναι ποσοτικά αναγνωρίσιμη. Όταν η εργασία έχει διαιρεθεί σε μικρά μέρη, οι εταιρείες δεν έχουν άλλη επιλογή από τον να αξιολογούν τους εργαζομένους με βάση την ικανότητα εκτέλεσης στενά καθορισμένων εργασιών. Το πρόβλημα είναι ότι η αυξημένη απόδοση των εργασιών αυτών δεν μεταφράζεται απαραίτητα σε βελτιωμένη εκτέλεση εργασιών.

Όταν οι εργαζόμενοι εκτελούν κάποια εργασία, οι εταιρείες μπορούν να την μετρήσουν και να τους ανταμείψουν με βάση την αξία που δημιουργούν. Αυτή η αξία είναι μετρήσιμη γιατί στις ανασχεδιασμένες επιχειρηματικές διαδικασίες οι ομάδες δημιουργούν προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν πραγματική αξία.

Στις εταιρείες που έχουν κάνει ανασχεδιασμό των διαδικασιών τους, η εργασία αξιολογείται από την αξία που δημιουργείται, οπότε ανάλογα υπολογίζονται και οι ανταμοιβές.

4.6 Τα κριτήρια που καθορίζουν τις προαγωγές αλλάζουν – από την εκτέλεση στην ικανότητα

Το bonus (επιχορήγηση) είναι η κατάλληλη ανταμοιβή για μια πολύ καλή απόδοση. Η προαγωγή σε μια νέα θέση εργασίας δεν είναι. Ως επακόλουθο του ανασχεδιασμού η διαφορά μεταξύ της προαγωγής και της απόδοσης είναι σταθερά σχεδιασμένη. Η προαγωγή σε μια άλλη εργασία μέσα στην ίδια την επιχείρηση είναι αποτέλεσμα ικανότητας και όχι εκτέλεσης. Είναι μια αλλαγή και όχι ανταμοιβή.

4.7 Οι αξίες αλλάζουν – από προστατευτικές σε παραγωγικές

Ο ανασχεδιασμός περιλαμβάνει αρκετές αλλαγές τόσο στην κουλτούρα της επιχείρησης όσο και στην δομή της. Ο ανασχεδιασμός απαιτεί οι εργαζόμενοι να πιστεύουν ότι δουλεύουν για τους πελάτες και όχι για τα αφεντικά τους. Θα το πιστεύουν μόνο μέχρι το σημείο που οι επιχειρηματικές πρακτικές ανταμοιβών θα το υποστηρίζουν.

Το διαχειριστικό σύστημα μιας επιχείρησης – οι τρόποι πληρωμής των εργαζομένων, τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων και ούτω καθεξής – αποτελεί τον αρχικό μηχανισμό διαμόρφωσης των αξιών και των πιστεύω των εργαζομένων.

Δυστυχώς, πολλά στελέχη πιστεύουν ότι το μόνο που πρέπει να κάνουν για να διαμορφώσουν το σύστημα αξιών των υπαλλήλων τους είναι η καταγραφή κάποιων αξιών που έχουν μεγάλη αποδοχή από το σύνολο και δημιουργία λόγων γι αυτές. Η δημιουργία μιας επιχειρηματικής αξίας από μόνη της είναι άχρηστη. Χωρίς την υποστήριξη του διαχειριστικού συστήματος, οι περισσότερες επιχειρηματικές αξίες αποτελούν συλλογή άδειων καινοτομιών που αυξάνουν τον εταιρικό κυνισμό. Για να αποκτήσει αξία το χαρτί πάνω στο οποίο τυπώνεται, μια δήλωση αξίας θα πρέπει να υποστηρίζεται και να προωθείται από εταιρικό σύστημα διαχείρισης. Αυτό δίνει στις αξίες ζωή μέσα στην επιχείρηση.

Οι αξίες κουλτούρας που έχουν βρεθεί σε παραδοσιακές επιχειρήσεις αποτελούν το δευτερεύον προϊόν του διαιρετικού επιχειρηματικού συστήματος, το οποίο επικεντρώνεται στην απαρχαιωμένη εκτέλεση, δίνει έμφαση στον έλεγχο και

διαφυλάσσει την ιεραρχία. Οτιδήποτε κι αν λένε αυτές οι αξίες, το διαχειριστικό τους σύστημα προωθεί αξίες όπως:

- Το αφεντικό μου, μου πληρώνει τον μισθό: Ανεξάρτητα από τις επισημάνσεις που γίνονται για την ικανοποίηση των πελατών, ο πραγματικός στόχος είναι η ικανοποίηση του αφεντικού.
- Στο μέλλον θα είμαστε όπως και σήμερα: πάντα το ίδιο ίσχυε.

Το πρόβλημα είναι ότι αυτά τα πιστεύω και οι αξίες δεν προάγουν την εκτέλεση που οι προσανατολισμένες προς τον πελάτη επιχειρήσεις απαιτούν. Είναι ασυνεπείς με τις διαδικασίες που δημιουργούνται σε ένα ανασχεδιασμένο περιβάλλον και αν αυτές οι αξίες δεν αλλάξουν, οι νέες διαδικασίες, όσο καλά σχεδιασμένες κι αν είναι, δεν θα λειτουργήσουν ποτέ. Η αλλαγή των αξιών είναι τόσο σημαντικό μέρος στον ανασχεδιασμό όσο και η αλλαγή στις διαδικασίες.

Μια εταιρεία που έχει κάνει reengineering πρέπει να έχει πιστεύω όπως τα παρακάτω:

- Οι πελάτες πληρώνουν τους μισθούς: πρέπει να γίνεται ότι απαιτείται για την ικανοποίησή τους.
- Κάθε εργασία μέσα στην επιχείρηση είναι σημαντική: ο καθένας κάνει την διαφορά.
- Η επίδειξη ικανοτήτων δεν είναι κατόρθωμα: οι πληρωμές γίνονται με βάση την αξία που δημιουργείται από την προσωπική εργασία.
- Η αποποίηση των ευθυνών σταματάει: Ο καθένας αναλαμβάνει ευθύνες για κάθε πρόβλημα και προσπαθεί να δώσει λύσεις.
- Όλοι ανήκουν σε μια ομάδα: επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν όλοι μαζί.
- Κανένας δεν γνωρίζει τι επιφυλάσσει το μέλλον: η συνεχής εκμάθηση είναι μέρος της δουλειάς όλων.

4.8 Τα στελέχη αλλάζουν - από προϊστάμενοι σε ρυθμιστές

Όταν μια επιχείρηση κάνει ανασχεδιασμό, συχνά πολύπλοκες διαδικασίες γίνονται απλές, ενώ απλές διαδικασίες γίνονται πολύπλοκες.

Ομάδες εργασίας οι οποίες αποτελούνται από ένα ή περισσότερα άτομα δεν χρειάζονται αφεντικά αλλά άτομα που δίνουν κατεύθυνση. Οι ομάδες τους ζητούν συμβουλές και εκείνοι τους βοηθάνε να λύσουν προβλήματα.

Τα παραδοσιακά αφεντικά σχεδιάζουν και καθορίζουν την εργασία. Εποπτεύουν, παρακολουθούν, ρυθμίζουν και την ελέγχουν καθώς εκτελείται από τον ένα τομέα στον άλλο. Αντίθετα οι ομάδες το κάνουν μόνες τους. Τα παραδοσιακά αφεντικά δεν έχουν πολλά να κάνουν σε ένα ανασχεδιασμένο περιβάλλον. Τα στελέχη θα πρέπει να αλλάξουν τους ρόλους από διευθυντικούς σε ρυθμιστικούς, που βασικός τους στόχος είναι η ανάπτυξη των ατόμων και των ικανοτήτων τους, έτσι ώστε τα άτομα αυτά να μπορούν να εκτελούν εργασίες που δημιουργούν αξία.

Αυτός ο τρόπος διοίκησης είναι πραγματικά ειδικός. Οι παραδοσιακές πρακτικές υποτιμούν την εργασία και την διοίκηση. Υποτιμά την εργασία με το να δηλώνει ότι ο μόνος τρόπος που μπορεί να εξελιχθεί ένας εργάτης είναι να γίνει στέλεχος. Αυτό συνεπάγεται ότι η διοίκηση είναι πιο σημαντική από την εργασία. Αλλά υποστηρίζει επίσης ότι όποιος είναι καλός εργάτης μπορεί να είναι καλό στέλεχος.

Στην πραγματικότητα, η διοίκηση είναι μια συγκεκριμένη δεξιότητα και υπάρχει πολύ μικρή συσχέτιση ανάμεσα στην ικανότητα εκτέλεσης μιας εργασίας στην ικανότητα της σωστής διοίκησης.

Τα στελέχη σε μια ανασχεδιασμένη επιχείρηση θα πρέπει να έχουν ακλόνητες προσωπικές δεξιότητες και θα πρέπει να αισθάνονται υπερήφανοι για τα κατορθώματα των άλλων. Ένα τέτοιο στέλεχος είναι καθοδηγητής, υπάρχει για να παρέχει πληροφορίες, να απαντάει σε ερωτήσεις και να αποσκοπεί στην μακρόχρονη επαγγελματική ανάπτυξη του καθένα. Αυτός είναι ένας διαφορετικός ρόλος από αυτόν που διαδραμάτιζαν τα στελέχη παραδοσιακά.

4.9 Οι οργανωσιακές δομές αλλάζουν – από ιεραρχικές σε επίπεδες

Όταν μια ολόκληρη διαδικασία γίνεται η δουλειά μιας ομάδας, οι διοίκηση της διαδικασίας γίνεται μέρος της δουλειάς της ομάδας. Αποφάσεις και ενδομηματικά θέματα τα οποία απαιτούσαν συναντήσεις στελεχών και τους υπευθύνους των στελεχών τώρα πραγματοποιούνται και λύνονται από τις ομάδες κατά την διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας τους. Η δυνατότητα λήψης αποφάσεων από άτομα που εκτελούν την εργασία ελαττώνει τον παραδοσιακό ρόλο των στελεχών. Οι εταιρείες δεν χρειάζονται πλέον τόσα στελέχη όσο στο παρελθόν προκειμένου να διατηρούν την εργασία ενωμένη. Με λιγότερα στελέχη υπάρχουν και λιγότερα διοικητικά επίπεδα.

Σε μια παραδοσιακή εταιρεία η οργανωτική δομή είναι ένα σημαντικό θέμα για το οποίο δαπανάται πολύ ενέργεια. Γιατί; Επειδή η οργανωτική δομή είναι ο μηχανισμός με τον οποίο σημαντικά θέματα λύνονται και ερωτήματα απαντώνται.

Πολύ ενέργεια δαπανάται στον σχεδιασμό αυτών των οργανισμών, επειδή το σχήμα τους έχει μεγάλες απαιτήσεις, από το πως είναι οργανωμένη η εργασία στην επιχείρηση μέχρι τους μηχανισμούς ελέγχου και παρακολούθησης της εκτέλεσης. Η οργανωτική δομή εγκαθιστά τις γραμμές επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση και καθορίζει την ιεραρχία λήψης αποφάσεων.

Στις εταιρείες που έχουν κάνει reengineering η οργανωτική δομή δεν έχει την ίδια βαρύτητα. Η εργασία έχει οργανωθεί γύρω από διαδικασίες και άτομα που τις εκτελούν. Οι άνθρωποι επικοινωνούν με όποιον χρειάζονται. Ο έλεγχος είναι μέρος της εργασίας τους.

Συμπερασματικά, όποια οργανωτική δομή παραμείνει μετά τον ανασχεδιασμό τείνει να είναι επίπεδη, καθώς η εργασία εκτελείται από ομάδες αποτελούμενες από ουσιαδώς ισότιμους ανθρώπους οι οποίοι λειτουργούν με μεγάλη αυτονομία με λίγα στελέχη.

4.10 Οι διοικητικοί αλλάζουν – από φύλακες αποτελεσμάτων σε ηγέτες

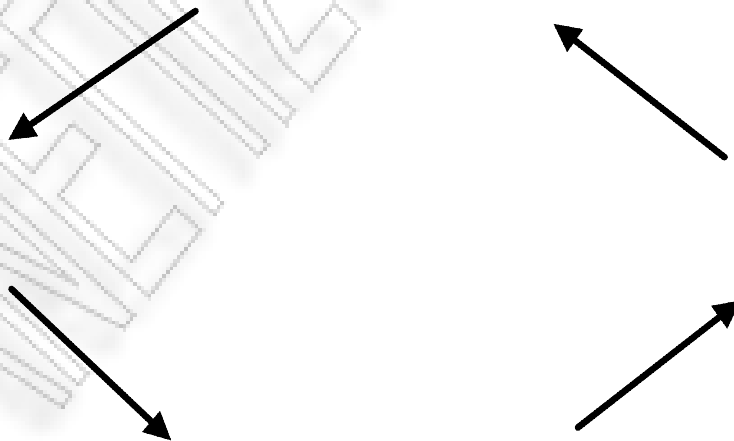
Κάποιοι οργανισμοί σπρώχνουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να βρεθούν πιο κοντά στους πελάτες που εκτελούν εργασίες που προσθέτουν αξία. Σε ένα ανασχεδιασμένο περιβάλλον η επιτυχία εκπλήρωσης της εργασίας εξαρτάται περισσότερο από την συμπεριφορά και την προσπάθεια των εξουσιοδοτημένων εργατών από ότι από τις πράξεις των λειτουργικών στελεχών που είναι προσανατολισμένη στη μεμονωμένη εργασία. Για το λόγο αυτό τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι ηγέτες οι οποίοι να επηρεάζουν και να ενισχύουν τις αξίες και τα πιστεύω των εργαζομένων μέσω των πράξεών και των λόγων τους.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν την μεγαλύτερη ευθύνη για την εκτέλεση των ανασχεδιασμένων διαδικασιών, χωρίς να ασκούν απευθείας έλεγχο στα άτομα που έχουν αναλάβει την εκτέλεσή τους. Αυτά τα άτομα δουλεύουν λιγότερο ή περισσότερο αυτόνομα ανάλογα με τις υποδείξεις των καθοδηγητών τους. Τα στελέχη αυτά εκπληρώνουν τις ευθύνες τους με την διασφάλιση ότι η διαδικασία είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο που οι εργάτες εκτελούν την

απαιτούμενη δουλειά και υποκινούνται από το εταιρικό διαχειριστικό σύστημα για να το πετύχουν.

Συνοψίζοντας τις αλλαγές που επέρχονται όταν μια επιχείρηση ανασχεδιάζει τις διαδικασίες της μπορούν να παρατηρηθούν τα εξής: Οι δουλειές αλλάζουν όπως και οι άνθρωποι που χρειάζονται για να τις καλύψουν, αλλάζουν οι σχέσεις που οι άνθρωποι αυτοί έχουν με τους ανωτέρους τους, η πορεία της καριέρας τους, οι τρόποι που οι άνθρωποι αξιολογούνται και αμείβονται, οι ρόλοι των στελεχών και των ατόμων της υψηλότερης διοικητικής βαθμίδας και ακόμα και αυτό που συμβαίνει στο μυαλό των εργαζομένων. Εν συντομία, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών τελικά αλλάζει κυριολεκτικά τα πάντα σε σχέση με την εταιρεία, γιατί όλοι αυτοί οι παράγοντες – άνθρωποι, εργασίες, στελέχη και αξίες – συνδέονται μεταξύ τους. Αυτοί καλούνται τα τέσσερα σημεία του διαμαντιού του επιχειρησιακού συστήματος. Το υψηλότερο σημείο του διαμαντιού είναι οι επιχειρηματικές διαδικασίες της εταιρείας – ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται η εργασία, το δεύτερο είναι οι εργασίες και οι δομές, το τρίτο είναι η διοίκηση και τα συστήματα αξιολόγησης και το τέταρτο είναι η εταιρική κουλτούρα – οι αξίες και τα πιστεύω των εργαζομένων.

ΤΟ ΔΙΑΜΑΝΤΙ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ



Οι συνδέσεις αποτελούν το κλειδί. Το υψηλότερο σημείο του διαμαντιού, οι διαδικασίες, καθορίζουν το δεύτερο σημείο, τις εργασίες και τη δομή. Ο τρόπος με τον οποίο οι εργασίες εκτελούνται καθορίζουν τη φύση των εργασιών αυτών και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι που τις εκτελούν είναι ομαδοποιημένοι και οργανωμένοι. Οι διαιρεμένες διαδικασίες που βρέθηκαν στις παραδοσιακές επιχειρήσεις οδηγούν σε ελάχιστα ειδικευμένες εργασίες και σε οργανισμούς που βασίζονται σε λειτουργικά τμήματα. Ολοκληρωμένες διαδικασίες δίνουν ώθηση σε πολυδιάστατες εργασίες που είναι καλύτερα οργανωμένες σε ομάδες εργασίας.

Επιπροσθέτως, οι άνθρωποι που εκτελούν πολυδιάστατες εργασίες και που είναι οργανωμένοι σε ομάδες πρέπει να στρατολογούνται, αξιολογούνται και αμείβονται μέσω κατάλληλων διαχειριστικών συστημάτων. Με άλλα λόγια οι εργασίες και οι δομές καθορίζονται από το σχεδιασμό των διαδικασιών, διαδοχικά οδηγούν στο τρίτο σημείο στο διαμάντι στο είδος του διαχειριστικού συστήματος που μια εταιρεία πρέπει να διαθέτει.

Το διαχειριστικό σύστημα – ο τρόπος με τον οποίο γίνονται οι αμοιβές, τα μέτρα με τα οποία αξιολογείται η δουλειά τους και λοιπά – συμβάλει στην αρχική διαμόρφωση των αξιών και πιστεύω των εργαζομένων, του τέταρτου σημείου στο διαμάντι. Με τον όρο αξίες και πιστεύω εννοούνται τα θέματα και τις ανησυχίες που οι άνθρωποι θεωρούν σημαντικά και στα οποία δίνουν τεράστια προσοχή.

Τελικά, οι επικρατούσες αξίες και τα πιστεύω σε έναν οργανισμό θα πρέπει να υποστηρίζουν την εκτέλεση των σχεδιασμένων διαδικασιών του. Στον ανασχεδιασμό δεν είναι αρκετό να ανασχεδιάζονται διαδικασίες από μόνες τους. Και τα τέσσερα σημεία του διαμαντιού του επιχειρησιακού συστήματος θα πρέπει να ταιριάζουν διαφορετικά η επιχείρηση θα παραμορφωθεί.

Είναι γεγονός ότι κάθε επιχείρηση, ακόμα και αυτές με παραδοσιακή οργάνωση, έχουν επιχειρησιακό διαμάντι. Ο ανασχεδιασμός μπορεί να θεωρηθεί σαν την αντικατάσταση ενός διαμαντιού που έχει χάσει την λάμψη του με ένα άλλο πιο λαμπερό.

5. ΔΥΝΑΜΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Μια εταιρεία η οποία δεν μπορεί να αλλάξει τρόπο σκέψης για την τεχνολογία της πληροφορικής δεν μπορεί να κάνει reengineering. Μια εταιρεία η οποία ταυτίζει την τεχνολογία πληροφορικής με τον αυτοματισμό δεν μπορεί να κάνει reengineering. Μια εταιρεία η οποία βρίσκει πρώτα τα προβλήματα και μετά αναζητά λύσεις μέσω της τεχνολογίας δεν μπορεί να κάνει reengineering.

Η τεχνολογία της πληροφορικής διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον επιχειρηματικό ανασχεδιασμό, ο οποίος μπορεί εύκολα να παρεξηγηθεί. Πιο συγκεκριμένα, η κακομεταχείριση της τεχνολογίας μπορεί να εμποδίσει την προσπάθεια ανασχεδιασμού των διαδικασιών με το να επιβάλλει απαρχαιωμένες απόψεις και συμπεριφορές.

Αλλαγή τρόπου σκέψης – νοοτροπίας

Τα περισσότερα στελέχη πρώτα ορίζουν το πρόβλημα και έπειτα αναζητούν και αξιολογούν διαφορετικές λύσεις. Η εφαρμογή όμως της τεχνολογίας της πληροφορικής προϋποθέτει πρώτα την ικανότητα να αναγνωρίζει δυναμικές λύσεις και έπειτα να αναζητά το πρόβλημα το οποίο πιθανόν να μπορεί να λύσει προβλήματα τα οποία οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν ότι μπορεί να έχουν.

Ο διασπαστικός ρόλος της τεχνολογίας της πληροφορικής, της ικανότητάς του να σπάει τους κανόνες που καθορίζουν τον τρόπο που διευθύνουμε την εργασία μας, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παρακάτω παρατίθενται κάποια παραδείγματα για το πώς η τεχνολογία τη πληροφορικής μπορεί να σπάσει τις απαρχαιωμένες ιδέες για τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών.

Παλιός κανόνας: Η πληροφορία μπορεί να εμφανιστεί μόνο σε ένα μέρος μια χρονική στιγμή.

Διασπαστική Τεχνολογία: Κοινές βάσεις δεδομένων

Νέος κανόνας: Η πληροφορία μπορεί να εμφανιστεί παράλληλα σε όσα μέρη χρειάζονται.

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες στο παρελθόν περιορίζονταν σε μεγάλο βαθμό από τα όρια που έθεταν τα χειρόγραφα αρχεία αρχειοθετήσεων. Όταν μια πληροφορία καταγραφόταν σε ένα χαρτί και αποθηκευόταν σε κάποιο αρχείο,

μόνο ένα άτομο κάθε φορά μπορούσε να την χρησιμοποιήσει. Η δημιουργία αντιγράφων και η διανομή τους δεν είναι πάντα εφικτή και σε κάποιες περιπτώσεις οδηγεί στην δημιουργία πολλαπλών εκδόσεων οι οποίες καταλήγουν να έχουν διαφορές. Συνεπώς, η εργασία που εμπεριέχει αυτή την πληροφορία έχει σειριακή δομή, με ένα άτομο να ολοκληρώνει το δικό του μέρος της εργασίας και να περνάει τον φάκελο στο επόμενο στάδιο.

Η τεχνολογία της βάσης δεδομένων αλλάζει τον παραπάνω κανόνα. Επιτρέπει στα άτομα να χρησιμοποιούν ταυτόχρονα την τεχνολογία.

Παλιός κανόνας: Μόνο ειδικοί μπορούν να εκτελέσουν πολύπλοκες εργασίες
Διασπαστική Τεχνολογία: Επιδέξια συστήματα

Νέος κανόνας: Οποιοσδήποτε μπορεί να κάνει την εργασία ενός ειδικού.

Όταν την δεκαετία του '80 έκαναν την εμφάνισή τους στις επιχειρήσεις επιδέξια συστήματα, οι περισσότεροι οραματίζονταν ότι θα μπορούσαν να τα χρησιμοποιήσουν για να αυτοματοποιήσουν την εργασία των υψηλά ειδικευμένων ανθρώπων, εγκλωβίζοντας τις γνώσεις τους στο λογισμικό των υπολογιστών. Αυτή η άποψη ήταν λάθος από πολλές απόψεις: καταρχήν δεν είναι αυτός ο ρόλος της τεχνολογίας. Οι ειδικοί είναι απαραίτητοι γιατί μέσω αυτών θα μπορέσει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο. Επίσης, δεν είναι δυνατόν αυτοί οι τόσο ικανοί άνθρωποι να δεχτούν να μοιραστούν όλες τις γνώσεις τους με έναν υπολογιστή σχεδιασμένο για να τους αντικαταστήσει.

Με τον καιρό κάποιες επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν ότι υπάρχει μεγαλύτερη εξοικονόμηση χρημάτων όταν δεν είσαι χαζός παρά όταν είσαι έξυπνος. Αυτό είναι το πραγματικό νόημα των επιδέξιών τεχνολογικών συστημάτων. Δίνουν την δυνατότητα σε ανειδίκευτους εργάτες να απασχολούνται σε τομείς εξαιρετικά ειδικευμένων ατόμων.

Παλιός κανόνας: Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαλέξουν ανάμεσα στον συγκεντρωτισμό και την αποκέντρωση.

Διασπαστική Τεχνολογία: Τηλεπικοινωνιακά διαδίκτυα

Νέος κανόνας: Οι επιχειρηματικές διαδικασίες μπορούν να εκμεταλλευτούν ταυτόχρονα τα πλεονεκτήματα του συγκεντρωτισμού και της αποκέντρωσης.

Οι επιχειρηματίες γνωρίζουν ότι η κατασκευή εργοστασίων, υπηρεσιών εξυπηρέτησης και γραφεία πωλήσεων μακριά από τα κεντρικά γραφεία, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ξεχωριστά, αποκεντρωμένα, ως αυτόνομες μονάδες αν

επιθυμείται αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία. Γιατί; Αν οτιδήποτε συνέβαινε έπρεπε να αναφερθεί στα κεντρικά προκειμένου να προχωρήσει μια διαδικασία, πολύ λίγα θα είχαν επιτευχθεί. Η εμπειρία διδάσκει ότι οι άνθρωποι στο γενικότερο επίπεδο λειτουργούν καλύτερα αν μπορούν να παίρνουν αποφάσεις από μόνοι τους.

Παλιός κανόνας: Οι υπεύθυνοι παίρνουν όλες τις αποφάσεις.

Διασπαστική Τεχνολογία: Υποστηρικτικά εργαλεία αποφάσεων

Νέος κανόνας: Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μέρος της δουλειάς όλων.

Ένα μέρος του Επαναστατικού Βιομηχανικού Μοντέλου είναι η έννοια της ιεραρχικής λήψης αποφάσεων. Ένας εργάτης ο οποίος εκτελεί μια εργασία, το μόνο που αναμένεται από αυτόν είναι να εκτελέσει την συγκεκριμένη εργασία και όχι να σκεφτεί ή να πάρει κάποια απόφαση γι αυτή. Αυτό το προνόμιο το έχει η διοίκηση. Αυτοί οι κανόνες δεν αποτελούσαν απλή εκδήλωση του βιομηχανικού φεουδαρχισμού. Οι διοικήσεις είχαν ευρύτερη εικόνα, βασισμένη σε περισσότερη πληροφόρηση, από ότι τα χαμηλότερα εργατικά στρώματα. Αυτή η καλύτερη ενημέρωση πιθανότατα τους βοηθούσε στο να λαμβάνουν ανώτερες αποφάσεις.

Το κόστος της ιεραρχικής λήψης αποφάσεων σήμερα είναι δύσκολο να μεταφερθεί. Σήμερα οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι οι εργάτες της πρώτης γραμμής θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις, αλλά αυτή η δυνατότητα δεν προέρχεται με το να τους δοθεί η εξουσία να παίρνουν αποφάσεις. Χρειάζονται και τα απαραίτητα εργαλεία.

Η σύγχρονη βάση δεδομένων παρέχει πληροφορίες στους εργάτες της πρώτης γραμμής, οι οποίες παλιότερα ήταν διαθέσιμες μόνο στην διοίκηση. Αυτοί, με την κατάλληλη εκπαίδευση, μπορούν να την χρησιμοποιήσουν προκειμένου να αποκτήσουν ικανότητες λήψης αποφάσεων. Οι αποφάσεις, με αυτόν τον τρόπο, λαμβάνονται γρηγορότερα και τα προβλήματα λύνονται με την εμφάνισή τους.

Παλιός κανόνας: Το προσωπικό κάποιου τομέα χρειάζεται γραφεία στα οποία μπορεί να λαμβάνει, αποθηκεύει, ξαναβρίσκει και μεταφέρει πληροφορίες.

Διασπαστική τεχνολογία: Ασύρματη βάση επικοινωνίας και φορητοί υπολογιστές

Νέος κανόνας: Το προσωπικό κάποιου τομέα μπορεί να στείλει και να λάβει πληροφορίες όπου κι αν βρίσκεται.

Παλιός κανόνας: Θα πρέπει να βρεθεί που είναι τα πράγματα

Διασπαστική τεχνολογία: Αυτόματη αναγνώριση και τεχνολογική ικνηλασιμότητα.

Νέος κανόνας: Τα πράγματα σου λένε που βρίσκονται.

Συνδυασμένο με την ασύρματη επικοινωνία, η τεχνολογία της αυτόματης αναγνώρισης επιτρέπει στα πράγματα, στα φορητά για παράδειγμα, να αναφέρουν που βρίσκονται.

Μια επιχείρηση η οποία γνωρίζει σε πραγματικό χρόνο που βρίσκεται ο στόλος της ή οι τεχνικοί εξυπηρέτησης για παράδειγμα δεν χρειάζεται τόσους πολλούς. Δεν απαιτεί τόσο μεγάλη διαθεσιμότητα σε προσωπικό, εργαλεία και υλικά για να καλύψει τις καθυστερήσεις που σχετίζονται με την τοποθέτηση και ανακαθορισμό των διαδρομών των πραγμάτων και των ανθρώπων που μεταφέρονται.

Παλιός κανόνας: Τα σχέδια αναθεωρούνται περιοδικά

Διασπαστική τεχνολογία: Υψηλή χρήση υπολογιστών

Νέος κανόνας: Τα σχέδια ανασχεδιάζονται άμεσα

Η αυξανόμενες δυνατότητες που προσφέρουν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές δημιουργούν νέες δυναμικές εφαρμογές για τις επιχειρήσεις.

Από τα παραπάνω παραδείγματα γίνεται αντιληπτό ότι επιπλέον βελτιώσεις της τεχνολογίας θα καταργήσουν ακόμα περισσότερους κανόνες για τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι επιχειρήσεις.

Συμπερασματικά, χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες της τεχνολογίας στην αλλαγή των επιχειρηματικών διαδικασιών και εκμεταλλεύοντας αυτές για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού δεν είναι κάτι που γίνεται απευθείας ή κάτι που μια εταιρεία μπορεί να κάνει περιοδικά. Αντιθέτως, η διατήρηση στενής επαφής με την τεχνολογία και η εκμάθηση της αναγνώρισης των δυνατοτήτων της και της ενσωμάτωσής τους στην εταιρεία θα πρέπει να αποτελεί συνεχή προσπάθεια.

6. ΕΥΚΑΡΙΕΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Οι διαδικασίες και όχι οι οργανισμοί αποτελούν αντικείμενο ανασχεδιασμού. Οι εταιρείες δεν ανασχεδιάζουν τις πωλήσεις τους ή το εργοστάσιό τους αλλά την εργασία που οι άνθρωποι των τμημάτων αυτών εκτελούν.

Η σύγχυση ανάμεσα στα οργανωτικά τμήματα και στις διαδικασίες, σαν αντικείμενο ανασχεδιασμού, ξεκινάει επειδή τα τμήματα, οι μονάδες και οι ομάδες είναι γνώριμα στους ανθρώπους στο χώρο εργασίας, ενώ οι διαδικασίες δεν είναι. Οι οργανωτικές γραμμές είναι εμφανείς, σκιαγραφημένες σε οργανογράμματα, ενώ οι διαδικασίες δεν είναι. Τα οργανωτικά τμήματα συνήθως έχουν ονόματα ενώ οι διαδικασίες δεν έχουν.

Επιλέγοντας την Διαδικασία που θα ανασχεδιαστεί

Από την στιγμή που οι διαδικασίες προσδιοριστούν και καταγραφούν, η απόφαση για το ποιες από αυτές απαιτούν ανασχεδιασμό είναι σημαντική. Καμία εταιρεία δεν μπορεί να ανασχεδιάσει όλες τις κρίσιμες διαδικασίες της ταυτόχρονα. Τυπικά, χρησιμοποιούν τρία κριτήρια προκειμένου να μπορέσουν να κάνουν τις επιλογές τους.

1. Δυσλειτουργία: Ποιες διαδικασίες έχουν τα περισσότερα προβλήματα.
2. Σημαντικότητα: Ποιες διαδικασίες έχουν την σημαντικότερη επίδραση στους πελάτες της επιχείρησης.
3. Εφικτότητα: Ποιες διαδικασίες την δεδομένη χρονική στιγμή είναι πιο επιδεκτικές στον επιτυχημένο ανασχεδιασμό.

Διασπασμένες Διαδικασίες: Ψάχνοντας για δυσλειτουργίες οι πιο εμφανείς διαδικασίες είναι εκείνες που τα στελέχη της εταιρείας γνωρίζουν εκ των προτέρων ότι έχουν προβλήματα. Ως κανόνας, οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση γνωρίζουν ποιες διαδικασίες πρέπει να ανασχεδιαστούν.

Παρακάτω παρατίθενται κάποια συμπτώματα διαδικαστικών δυσλειτουργιών και οι ασθένειες που συνήθως τα προκαλούν

Σύμπτωμα: Αποθέματα, ρυθμίσεις και άλλα κεφάλαια

Ασθένεια: Χαλαρότητα συστήματος να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα

Πολλές εταιρείες προσανατολίζονται στα συστήματα JIT όσον αφορά την διαχείριση των αποθεμάτων τους, αλλά η τρέχουσα πραγματικότητα αναφέρεται περισσότερο σε συστήματα JIC – just in case inventory (κατά περίπτωση απόθεμα

ή αν τύχει). Οι εταιρείες και οι οργανισμοί μέσα στις εταιρείες γνωρίζουν ότι πρέπει να προμηθεύσουν αυτό που παραγάγουν στους πελάτες τους, εσωτερικά ή εξωτερικά. Συνήθως, δεν είναι βέβαιοι για το πότε θα ζητηθεί το προϊόν τους και την ακριβή ποσότητα αυτού. Γι αυτό πάντα αποθηκεύουν παραπάνω ποσότητες οι οποίες κάποιες φορές τυγχάνουν να είναι μεγάλες. Δεν αναφερόμαστε βέβαια μόνο στο πάγιο ενεργητικό. Ακόμα και οι άνθρωποι δεν φροντίζουν να προβούν στις απαραίτητες ρυθμίσεις της εργασίας, της πληροφορίας, των χρημάτων ή ακόμα και επιπλέον εργαζομένων προκειμένου να αντιμετωπισθεί η αναπάντεχη ζήτηση.

Η τυπική αντίδραση στο σύστημα JIC είναι να δημιουργηθούν καλύτερα εργαλεία διαχείρισης των αποθεμάτων. Εκεί που θα έπρεπε να επικεντρώσει τις προσπάθειές της η εταιρεία είναι στην απαλλαγή από τα αποθέματα.

Ένας τρόπος απαλλαγής των επιχειρήσεων από την αβεβαιότητα είναι ο καθορισμός διαδικασιών με τις οποίες πελάτες και προμηθευτές σχεδιάζουν από κοινού τις εργασίες τους.

Σύμπτωμα: Υψηλοί βαθμοί επιθεώρησης και ελέγχου σε εργασίες στην προστιθέμενη αξία.

Ασθένεια: Τεμαχισμός

Πολύ εργασία πραγματοποιείται στις εταιρείες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν ή υπηρεσία που παρέχουν. Υπάρχει ένα απλό παράδειγμα το οποίο μπορεί να διακρίνει τις δραστηριότητες οι οποίες πραγματικά προσθέτουν αξία στο προϊόν. Παίρνοντας το μέρος του πελάτη και ρωτώντας «Ενδιαφέρομαι;». Αν η απάντηση είναι αρνητική τότε δεν προσθέτει καμία αξία. Ο πελάτης ενδιαφέρεται για τους εσωτερικούς ελέγχους, την λογιστική, την διαχείριση της επιχείρησης; Η απάντηση είναι αρνητική. Αυτοί οι τύποι ελέγχου δεν προσθέτουν τίποτα στον πελάτη παρά μόνο στην επιχείρηση.

Όσο οι εταιρείες απαρτίζονται από ανθρώπους οι έλεγχοι και οι επιθεωρήσεις θα είναι αναπόφευκτοι. Το θέμα δεν είναι αν υπάρχουν ή όχι εργασίες μη προστιθέμενης αξίας στην εταιρεία αλλά τι μέρος καταλαμβάνουν σε σχέση με τις συνολικές εργασίες της επιχείρησης.

Ο έλεγχος και η επιθεώρηση είναι το σύμπτωμα και όχι η ασθένεια. Ο λόγος για τον οποίο οι διοικήσεις επιθυμούν τους ελέγχους είναι η ανικατότητα και η έλλειψη εμπιστοσύνης που μπορεί να προκληθεί από τον τεμαχισμό. Το

αντικείμενο του ανασχεδιασμού δεν είναι να γίνει ο έλεγχος πιο λειτουργικός αλλά να περιορίσει τα αποτελέσματά του.

Σύμπτωμα: Επανάληψη

Ασθένεια: Ανεπαρκής επανατροφοδότηση κατά μήκος της αλυσίδας

Στις περισσότερες περιπτώσεις η επανάληψη είναι αποτέλεσμα ανεπαρκούς επανατροφοδότησης μιας εργασίας με πολλά στάδια. Τα προβλήματα δεν γίνονται αντιληπτά την χρονική στιγμή που συμβαίνουν αλλά πολύ αργότερα, απαιτώντας περισσότερα του ενός βήματα για να ξαναγίνει.

Το ζητούμενο στον ανασχεδιασμό δεν είναι να γίνουν οι επαναλήψεις πιο αποτελεσματικά, αλλά να περιοριστούν στο ελάχιστο καταργώντας τα λάθη και την σύγχυση που τις προκαλούν.

Σύμπτωμα: Πολυπλοκότητα, εξαιρέσεις και ειδικές περιπτώσεις.

Ασθένεια: Επαύξηση πάνω σε απλή βάση

Συνήθως, οι νέες διαδικασίες που ξεκινάνε από την αρχή είναι σχετικά απλές. Με τον χρόνο όμως γίνονται πολύπλοκες από την στιγμή που νέες ιδέες ή αποτελέσματα αναπτύσσονται, οπότε κάποιος διαμορφώνει την διαδικασία με το να προσθέτει μια ειδική περίπτωση ή κανόνα για να αντιμετωπίσει την εξαίρεση. Τότε γίνεται προσπάθεια να απλοποιηθεί αυτό που έχει γίνει αναπόφευκτα πολύπλοκο, αλλά καταλήγει σε αποτυχία.

Στον ανασχεδιασμό καταγράφεται η πραγματική διαδικασία και μετά δημιουργούνται διαδικασίες για τις υπόλοιπες περιπτώσεις. Αυτό σημαίνει ότι δημιουργούνται δυο ή περισσότερες διαδικασίες αντί για μια.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ικανοποιήσουν οποιοδήποτε σύμπτωμα με μια διαδικασία. Δημιουργούν μια σταθερή και πολύπλοκη διαδικασία που έχει σημεία αποφάσεων καθ' όλο το μεγάλο μήκος της.

Τα παραπάνω παραδείγματα αναγνωρίζουν ένα σύνολο συμπτωμάτων τα οποία καταμετρούνται σε πολλές επιχειρήσεις και τις ασθένειες ή διαφορετικά τις προβληματικές διαδικασίες με τις οποίες αυτά συνδέονται. Τα συμπτώματα όμως δεν οδηγούν πάντα στην σωστή διάγνωση. Μπορεί να είναι εντελώς παραπλανητικά.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που η απόδειξη ότι η διαδικασία δεν λειτουργεί υπάρχει αλλά εμφανίζεται σε διαφορετικό σημείο από το εμφανές. Γι

αυτό όταν οι πληροφορίες αναφέρουν ότι κάτι έχει «σπάσει», μπορεί να μην σημαίνει επακριβώς ποια διαδικασία δεν λειτουργεί σωστά.

Βασικές Διαδικασίες:

Η σημαντικότητα ή η επιρροή στον πελάτη, είναι το δεύτερο κριτήριο που μια επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της στην προσπάθειά της να επιλέξει ποιες διαδικασίες θα ανασχεδιάσει και με ποια σειρά. Ακόμα και οι διαδικασίες που μεταφέρουν τις εκρρές τους στον πελάτη, στο εσωτερικό της εταιρείας μπορεί να είναι σημαντικές και να έχουν ιδιαίτερη αξία στους εξωτερικούς πελάτες. Παρ' όλα αυτά οι εταιρείες δεν μπορούν να ρωτήσουν απευθείας τους πελάτες τους ποιες διαδικασίες έχουν αξία γι αυτούς, γιατί αν και εμπλέκονται στον καθορισμό των διαδικασιών, δεν υπάρχει κανένας λόγος να γνωρίζουν λεπτομερώς τις διαδικασίες που οι προμηθευτές τους χρησιμοποιούν.

Οι πελάτες αποτελούν ουσιαστική πηγή πληροφοριών συγκριτικά με την σχετική σημαντικότητα ποικίλων διαδικασιών. Οι εταιρείες μπορούν να καθορίσουν τους τομείς που απασχολούν περισσότερο τους πελάτες τους, τομείς όπως το κόστος του προϊόντος, χρόνος παράδοσης, χαρακτηριστικά του προϊόντος και άλλους. Αυτοί μπορούν να συσχετισθούν με τις διαδικασίες που τους επηρεάζουν περισσότερο ώστε να δημιουργηθεί μια λίστα προτεραιοτήτων για το ποιες από τις διαδικασίες θα πρέπει να ανασχεδιαστεί.

Εφικτές Διαδικασίες:

Το τρίτο κριτήριο περιλαμβάνει ένα σύνολο τομέων που καθορίζουν την τύχη μια συγκεκριμένης προσπάθειας ανασχεδιασμού. Ένας από αυτούς τους τομείς είναι ο στόχος – σκοπός. Σε γενικές γραμμές όσο μεγαλύτερη είναι μια διαδικασία, τόσο πιο πολλά οργανωτικά επίπεδα εμπλέκει και τόσο πιο ευρύς είναι ο στόχος. Ευρύς στόχος σημαίνει εναρμόνιση πολλών συστατικών, επηρεασμός πολλών οργανισμών και εμπλοκή περισσότερων στελεχών που έχουν τα δικά τους πρακτικά.

Η δύναμη της ομάδας ανασχεδιασμού και η αφοσίωση του υπεύθυνου της ομάδας είναι επίσης τομείς που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην αξιολόγηση της εφικτότητας ανασχεδιασμού συγκεκριμένης διαδικασίας.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν υπάρχει επίσημη μέθοδος που να χρησιμοποιείται προκειμένου να παρθεί απόφαση μεταξύ ευκαιριών ανασχεδιασμού. Τα τρία κριτήρια που προαναφέρθηκαν – δυσλειτουργία,

σημαντικότητα και εφικτότητα – πρέπει να χρησιμοποιούνται με συνέπεια προκειμένου να γίνουν σωστές επιλογές.

Η διοίκηση μπορεί επίσης να ρωτήσει για το αν μια συγκεκριμένη επιχειρηματική διαδικασία έχει τρομερή επιρροή στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Έχει σημαντική επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη; Η εκτέλεση της συγκεκριμένης διαδικασίας από την επιχείρηση την κάνει ανώτερη από όλες τις υπόλοιπες στον τομέα; Είναι αδύνατο να κερδισθούν περισσότερα στον τομέα χωρίς τον ανασχεδιασμό του; Όσο περισσότερα να έχουν ερωτήσεις σαν και αυτές τόσο μεγαλύτερες είναι οι διαφωνίες αναφορικά με τον ανασχεδιασμό τους. Ποτέ δυο οργανισμοί δεν θα δώσουν την ίδια βαρύτητα στις παραπάνω ερωτήσεις. Παρ' όλα αυτά αποτελούν τα είδη των ερωτήσεων που τα στελέχη πρέπει να λάβουν υπόψη τους στην έρευνά τους για ευκαιρίες ανασχεδιασμού.

Κατανόηση των διαδικασιών

Όταν επιλέγεται μια διαδικασία για ανασχεδιασμό, καθορίζεται ένας υπεύθυνος και συνέρχεται μια ομάδα. Το επόμενο βήμα της ομάδας δεν είναι ο ανασχεδιασμός αλλά η κατανόηση της τρέχουσας διαδικασίας.

Πριν μια ομάδα ξεκινήσει να ανασχεδιάζει θα πρέπει να γνωρίζει κάποιες υπάρχουσες διαδικασίες: τι κάνει, πόσο καλά ή όχι το εκτελεί και κάποια βασικά στοιχεία που καθορίζουν την απόδοσή της. Από την στιγμή που στόχος της ομάδας δεν είναι να βελτιώσει την διαδικασία, δεν χρειάζεται να την αναλύσει και να την περιγράψει με κάθε λεπτομέρεια. Αντίθετα, η ομάδα απαιτεί μια συνολική εικόνα που θα της δώσει την ώθηση να δημιουργήσει μια εντελώς νέα διαδικασία.

Ένα από τα συχνότερα λάθη στον ανασχεδιασμό είναι ότι σε αυτό το στάδιο η ομάδα προσπαθεί να περιγράψει μια διαδικασία με κάθε λεπτομέρεια και όχι να την κατανοήσει. Οι άνθρωποι κλίνουν στην ανάλυση διότι τους είναι κάτι γνωστό. Γνωρίζουν πως να το κάνουν. Επίσης τους κάνει να αισθάνονται καλά γιατί τους δίνει την αίσθηση της προόδου. Η ανάλυση όμως δεν οδηγεί απαραίτητα στην πραγματική κατανόηση.

Η λεπτομερής ανάλυση ενός τυπικού είδους ίσως είναι επιθυμητή προκειμένου να πιέσει κάποιους μέσα στην επιχείρηση για την χρησιμότητα ή την σπουδαιότητα του ανασχεδιασμού, αλλά αυτό είναι μέρος της διοίκησης αλλαγών. Αυτό που χρειάζεται στην παρούσα φάση η ομάδα είναι η γνώση. Οπότε η ομάδα δεν χρειάζεται να συλλέξει και να αναλύσει μεγάλο όγκο δεδομένων, Η κατανόηση

μιας διαδικασίας είναι λιγότερο χρονοβόρα και πολύπλοκη από την ανάλυσή της. Δεν είναι λιγότερο δύσκολη.

Η παραδοσιακή διαδικασία ανάλυσης χρησιμοποιεί τις εισροές και εκροές μιας διαδικασίας όπως ακριβώς είναι και εξετάζει το περιεχόμενο της διαδικασίας προκειμένου να σταθμίσει και να ερευνήσει για το τι ακριβώς συμβαίνει. Η διαδικασία αναγνώρισης από την άλλη δεν λαμβάνει τίποτα ως δεδομένο. Η ομάδα ανασχεδιασμού στην προσπάθειά της να κατανοήσει μια διαδικασία δεν δέχεται τίποτα ως δεδομένο. Μέρος της κατανόησης της διαδικασίας είναι η αναγνώριση του πώς χρησιμοποιούν οι «πελάτες» της διαδικασίας την εκροή της.

Το καλύτερο σημείο έναρξης για την ομάδα προκειμένου να κατανοήσει μια διαδικασία είναι το σημείο που αγγίζει τον καταναλωτή. Ποιες είναι οι πραγματικές απαιτήσεις των καταναλωτών; Τι λένε ότι θέλουν και τι στην πραγματικότητα χρειάζονται. Αυτά τα δυο διαφέρουν; Τι προβλήματα αντιμετωπίζουν; Από την στιγμή που ο τελικός στόχος του ανασχεδιασμού μιας διαδικασίας είναι η δημιουργία μιας νέας που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών, είναι σημαντικό η ομάδα να κατανοεί τα παραπάνω κρίσιμα ζητήματα.

Η ομάδα ανασχεδιασμού θα πρέπει να κατανοήσει του πελάτες καλύτερα από ότι τον ίδιο τους τον εαυτό. Επιπλέον, να παρατηρήσει ή να εργαστεί με τους πελάτες στο δικό τους περιβάλλον. Αυτή είναι μια ενέργεια που διαφοροποιεί την κατανόηση από την ανάλυση. Στην παραδοσιακή ανάλυση συλλέγονταν πληροφορίες μέσω συνεντεύξεων που λάμβαναν μέρος σε γραφεία ή αίθουσες συνεδριάσεων. Αποφεύγονταν το πραγματικό περιβάλλον εργασίας γιατί θεωρούνταν ιδιαίτερα θορυβώδες. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα άτομα απαντούσαν με βάση αυτό που πίστευαν ότι έπρεπε να κάνουν ή αυτό που τους είχαν πει ότι έπρεπε να αναφέρουν. Δεν ανέφεραν αυτό που πραγματικά έκαναν. Αυτό που οι άνθρωποι κάνουν και αυτό που λένε ότι κάνουν δεν είναι ποτέ τα ίδια.

Ένας άλλος τρόπος συλλογής πληροφοριών για το τι κάνουν οι πελάτες είναι η παρακολούθησή τους. Λίγες μέρες παρατήρησης δεν θα κάνει τα μέλη της ομάδας ειδήμονες, αλλά θα έχουν αποκτήσει μια ουσιαστικότερη εικόνα για το τι είναι σημαντικό και τι όχι από ότι θα είχαν μέσω των συνεντεύξεων.

Μόλις η ομάδα κατανοήσει τι μπορεί να χρειάζεται ο πελάτης της διαδικασίας, το επόμενο βήμα είναι να αναγνωρισθεί τι ακριβώς κάνει η τρέχουσα

διαδικασία. Αυτό τους ωθεί στο να προτείνουν ιδέες που σχετίζονται με τρόπους που η διαδικασία μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τους πελάτες.

Ο στόχος είναι να γίνει αντιληπτό το τι και το γιατί και όχι το πώς της διαδικασίας γιατί στον ανασχεδιασμό η ομάδα ενδιαφέρεται λιγότερο για το πώς δουλεύει η διαδικασία σήμερα από το πώς θα δουλεύει μελλοντικά. Γνωρίζοντας το τι και το γιατί μπορεί να αρχίσει από το μηδέν. Για να μάθει το τι και το γιατί μπορεί να χρησιμοποιήσει όλες τις πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί από τα στάδια της παρατήρησης και της συμμετοχής στην εργασία των πελατών και να κάνει παρατηρήσεις στην ίδια την διαδικασία.

Ένα τελευταίο εργαλείο το οποίο πρέπει να αναφερθεί είναι να κάνει «benchmarking» που σημαίνει παρατήρηση εταιρειών που κάνουν κάτι καλύτερα, συλλογή πληροφοριών για το πώς το κάνουν και προσαρμογή του τρόπου στα δεδομένα της εταιρείας.

Το πρόβλημα με το παραπάνω είναι ότι μπορεί να περιορίσει την σκέψη της ομάδας ανασχεδιασμού για τα πράγματα που ήδη συμβαίνουν στην επιχείρηση. Με το να γίνονται προσπάθειες να είναι μια εταιρεία τόσο καλή όσο κάποια άλλη, σημαίνει απλά ότι είναι ένα εργαλείο για να φτάσει τον πρώτο και όχι για να τον προσπεράσει. Παρ' όλα αυτά το «benchmarking» μπορεί να αποτελέσει πηγή ιδεών για την ομάδα στην περίπτωση που χρησιμοποιούν για σύγκριση εταιρείες που βρίσκονται σε διαφορετικό κλάδο.

Η ομάδα ανασχεδιασμού προσπαθεί να μελετήσει τις υπάρχουσες διαδικασίες προκειμένου να μάθει τι είναι κρίσιμο κατά την εκτέλεσή τους. Όσο περισσότερα γνωρίζουν για τον πραγματικό σκοπό κάθε διαδικασίας τόσο πιο καλοί θα είναι στον ανασχεδιασμό της.

7. ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ REENGINEERING ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει αναφορά στην τρομερή πρόκληση επιβολής στα άτομα ενός οργανισμού να συμπεριλάβουν ή τουλάχιστον να μην αντισταθούν στην προοπτική μεγάλων αλλαγών.

Η προσπάθεια να αποδεχθούν οι άνθρωποι την ιδέα ότι η δουλειά τους θα αντιμετωπίσει τεράστιες αλλαγές δεν είναι ένας πόλεμος που κερδίζεται με μια μόνο μάχη. Είναι μια επιμορφωτική και επικοινωνιακή εκστρατεία που ξεκινάει από την αρχή έως το τέλος του ανασχεδιασμού. Αποτελεί μια πώληση που αρχίζει από την κατανόηση ότι ο ανασχεδιασμός είναι απαραίτητος και τελειώνει έως ότου ολοκληρωθούν επιτυχώς οι ανασχεδιασμένες διαδικασίες.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν επιτυχία στην πώληση αλλαγών είναι εκείνες οι οποίες έχουν αναπτύξει ξεκάθαρα μηνύματα για την αναγκαιότητα του ανασχεδιασμού. Τα ανώτερα στελέχη σε αυτές τις επιχειρήσεις έχουν κάνει πολύ καλή δουλειά στην καταγραφή δύο μηνυμάτων κλειδιών τα οποία πρέπει να τα μεταδώσουν στα άτομα που απασχολούνται στην επιχείρηση. Το πρώτο είναι: «Αυτό είναι το σημείο στο οποίο είμαστε σαν εταιρεία και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο δεν μπορούμε να παραμείνουμε εκεί». Και το δεύτερο είναι: «Αυτό είναι το σημείο που θέλουμε σαν επιχείρηση να πετύχουμε».

Το πρώτο μήνυμα θα πρέπει να υποστηρίζει δυναμικά ότι ο ανασχεδιασμός είναι απαραίτητος για την επιβίωση της εταιρείας. Είναι μια κρίσιμη απαίτηση γιατί οι υπάλληλοι που δεν πείθονται για την ανάγκη της αλλαγής αρνούνται να την ανεχθούν και πολύ πιθανό να επιδιώξουν να την εμποδίσουν.

Το δεύτερο μήνυμα, δίνει στους υπαλλήλους έναν χειροπιαστό στόχο στον οποίο πρέπει να προσανατολιστούν. Η αποτύπωσή του αναγκάζει την διοίκηση να σκεφτεί καθαρά για τον σκοπό του προγράμματος αλλαγών καθώς και για το μέγεθος της αλλαγής που χρειάζεται να επηρεαστεί από τον ανασχεδιασμό.

Χρησιμοποιούνται διάφορα ονόματα για τα έγγραφα που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να καταγράψουν και να μεταδώσουν τα παραπάνω μηνύματα. Το πρώτο μπορεί να αναφερθεί ως «θέμα για δράση» (case for action) και το δεύτερο ως «όραμα» (vision statement). Τα ονόματα δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία σε αντίθεση με το περιεχόμενό τους.

Το «θέμα για δράση» αναφέρει το γιατί η επιχείρηση πρέπει να κάνει ανασχεδιασμό. Το περιεχόμενό του θα πρέπει να είναι σύντομο, κατανοητό και υποχρεωτικό. Κάθε «θέμα για δράση» πρέπει να συνοδεύεται από αποδείξεις που να δείχνουν το κόστος εκτέλεσης πραγμάτων τα οποία δεν υπόκεινται σε ανασχεδιασμό. Αν η επιχείρηση κινδυνεύει να χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι δραστηριοτήτων της, τότε το «θέμα για δράση» πρέπει να το δείχνει. Αν η επιχείρηση παρουσιάζει σταθερή μείωση των κερδών της, πρέπει να φαίνεται. Το συγκεκριμένο έγγραφο πρέπει να είναι τόσο πειστικό ώστε κανένας στην επιχείρηση να μην μπορεί να αμφισβητήσει την αναγκαιότητα για ανασχεδιασμό. Τα περισσότερα θέματα πιθανόν να μην αποτελούν νέα ανακάλυψη, αλλά η συγκέντρωσή τους σε ένα έγγραφο κάνει τα άτομα να αντιληφθούν ότι η επιχείρηση είναι πραγματικά διασπασμένη.

Το «όραμα» είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση παρέχει την έννοια του τύπου του οργανισμού που επιθυμεί να γίνει. Περιγράφει τον μελλοντικό τρόπο λειτουργίας της εταιρείας και σκιαγραφεί τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει. Είναι μια ποιοτική και ποσοτική δήλωση την οποία η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει πολλές φορές πριν και κατά την διάρκεια του ανασχεδιασμού, ως υπενθύμιση του αντικειμένου του, ως εργαλείο για την μέτρηση της προόδου και την διατήρηση της συνεχούς δράσης του.

Η δημιουργία του οράματος απαιτεί καλλιτεχνία, γιατί το όραμα είναι μια εικόνα χωρίς πολύ λεπτομέρεια. Όταν ένας οργανισμός κάνει τα πρώτα του βήματα στον ανασχεδιασμό, κανένας δεν γνωρίζει ακριβώς τι θα γίνει, τις αλλαγές στην τρέχουσα κατάσταση. Το όραμα δηλώνει τι θέλει μια επιχείρηση να πετύχει.

Το όραμα παρέχει έναν συνεχή προσανατολισμό. Θυμίζει στα άτομα τι είναι αυτό που η επιχείρηση προσπαθεί να αλλάξει, διαφορετικά μπορεί εύκολα να χάσουν τον στόχο τους.

Τελικά, το όραμα παρέχει στις εταιρείες ένα εργαλείο μέτρησης της προόδου της διαδικασίας ανασχεδιασμού. Μοιάζει η επιχείρηση σε αυτό που έχει οραματιστεί; Αν το πλησιάζει τότε υπάρχει πρόοδος. Αν όχι τότε ανεξάρτητα με την καταβαλλόμενη προσπάθεια για ανασχεδιασμό δεν έχει δημιουργηθεί η πρόοδος που έχει υπολογιστεί.

Χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα το «θέμα για δράση» και το όραμα μπορούν να δουλέψουν σαν σφήνα και μαγνήτης. Για να μετακινηθούν οι άνθρωποι από εκεί

που είναι στο σημείο στο οποίο πρέπει να βρίσκονται απαιτούνται δυο ενέργειες. Καταρχήν, πρέπει να ξεκολλήσουν από εκεί που βρίσκονται. Το εργαλείο που θα το κάνει είναι η σφήνα – το «θέμα για δράση». Έπειτα, τους ανθρώπους που έχουν ξεκολλήσει πρέπει να τους προσελκύσει μια άλλη οπτική γωνία των πραγμάτων. Αυτός είναι ο ρόλος του μαγνήτη – του «οράματος».

Το περιεχόμενο του οράματος δεν πρέπει να είναι μεγάλο αλλά δυναμικό. Οράματα εταιρειών είναι κενά και απλοϊκά και δεν παρέχουν καμία ένδειξη για το τι είναι αυτό που η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει. «Θέλουμε να είμαστε οι πρώτοι στον βιομηχανικό κλάδο» ή «οι πελάτες θα επιλέγουν την εταιρεία μας για προμηθευτή τους» είναι παραδείγματα επιθυμιών αλλά δεν χρησιμεύουν για όραμα. Οι περιπτώσεις αυτές δεν προτείνουν συγκεκριμένους τρόπους για το πως η εταιρεία θέλει να λειτουργεί, δεν έχουν πραγματική χρησιμότητα και εξασθενούν σύντομα.

Ένα δυναμικό όραμα περιλαμβάνει τρία επίπεδα. Πρώτον επικεντρώνεται στις λειτουργίες, δεύτερον περιλαμβάνει μετρήσιμους στόχους και τρίτον είναι πραγματικά δυναμικό, ανατρέπει την εικόνα του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η προετοιμασία και η μετάδοση του «θέματος για δράση» και του οράματος αποτελούν τα αρχικά βήματα της διαδικασίας ανασχεδιασμού και προσωπική ευθύνη του Ηγέτη της ομάδας ανασχεδιασμού.

Οι επιβλέπων των ομάδων ανασχεδιασμού είναι οι πρώτοι οι οποίοι λαμβάνουν αυτά τα μηνύματα. Δεν είναι εύκολο για αυτούς να τα αποδεχθούν γιατί, όπως λέγεται, απαιτείται σημαντικός ανασχεδιασμός στα υψηλά επίπεδα ιεραρχίας. Η αναφορά στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα ότι η επιχείρηση είναι διασπασμένη είναι μια δύσκολη ενέργεια γιατί τα άτομα αυτά συνειδέσαν να φτάσει η εταιρεία στην παρούσα κατάσταση. Οπότε η διπλωματία και η αξιοπιστία είναι στοιχεία που απαιτούνται για την ανακοίνωση τέτοιων μηνυμάτων.

Από την στιγμή που γνωστοποιηθούν στην ανώτατη διοίκηση τότε πρέπει να ανακοινωθούν και στον υπόλοιπο οργανισμό. Τα δυο αυτά μηνύματα αποτελούν το σημείο έναρξης μιας διαρκούς επικοινωνιακής αλυσίδας για να συμπεριλάβει όλη την επιχείρηση στην εκστρατεία ανασχεδιασμού.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ «ΜΕΤΑ Α.Ε.»

1. ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ REENGINEERING ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΜΕΤΑ Α.Ε.»

Η «ΜΕΤΑ Α.Ε.» είναι μια από τις μεγαλύτερες στον ελληνικό χώρο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην διέλαση αλουμινίου. Η διοίκηση της εταιρείας, έχοντας ως στόχο τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της και την βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης, προχώρησε στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Reengineering) του κυκλώματος Logistics και Εξυπηρέτησης Πελατών λίγο μετά την εγκατάσταση Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος. Στόχος του ανασχεδιασμού είναι η βελτίωση των διαδικασιών στα κυκλώματα Logistics και Εξυπηρέτησης Πελατών έτσι ώστε να ικανοποιηθούν πλήρως οι αυξημένες ανάγκες της εταιρείας, με ταυτόχρονη εκμετάλλευση όλων των δυνατοτήτων που παρέχει το Πληροφοριακό Σύστημα.

Για να μπορέσει να προχωρήσει η εταιρεία στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών της θα πρέπει να απαντηθεί το ερώτημα «γιατί» πρέπει να κάνει reengineering. Η απάντηση στο ερώτημα δίνεται από την παρακάτω σχέση:

$$\left(\frac{E.V.A = \frac{C.F.B.I.L / T.Ti}{Net Assets}}{W.A.C.O.C} \right) > 1$$

Όπου :

E.V.A = Οικονομική Προστιθέμενη Αξία

Net Assets = Απασχολούμενα Κεφάλαια

C.F.B.I.L/T.Ti = Λειτουργικές Ταμειακές ροές προ τόκων μακροπρόθεσμου δανεισμού και φόρων

W.A.C.O.C = Weighted Average Cost of Capital

Η διοίκηση της εταιρείας προσθέτει οικονομική αξία στην εταιρεία όταν καταφέρει ο λόγος να είναι μεγαλύτερος της μονάδας. Ο όρος W.A.C.O.C είναι αποτέλεσμα του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης και του τρόπου χρηματοδότησής της. Η ανάλυσή του ξεφεύγει από τα όρια της συγκεκριμένης εργασίας και γι αυτό θα θεωρηθεί ως ένα σταθερό ποσό.

Ο Δείκτης της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας αποτελεί μέτρο της απόδοσης της εταιρείας. Όσο μεγαλύτερος είναι τόσο καλύτερα αποτελέσματα έχει η επιχείρηση. Για να γίνει κατανοητή η σημαντικότητά του θα πρέπει να αναλυθούν τα στοιχεία που τον ορίζουν.

Έχουμε:

$$C.F.B.I.L./T. Ti = E.B.I.T.D.A + (-) \Delta W.C$$

= Earning before interest, depreciation & amortization +(-)Δ (Working Capital)

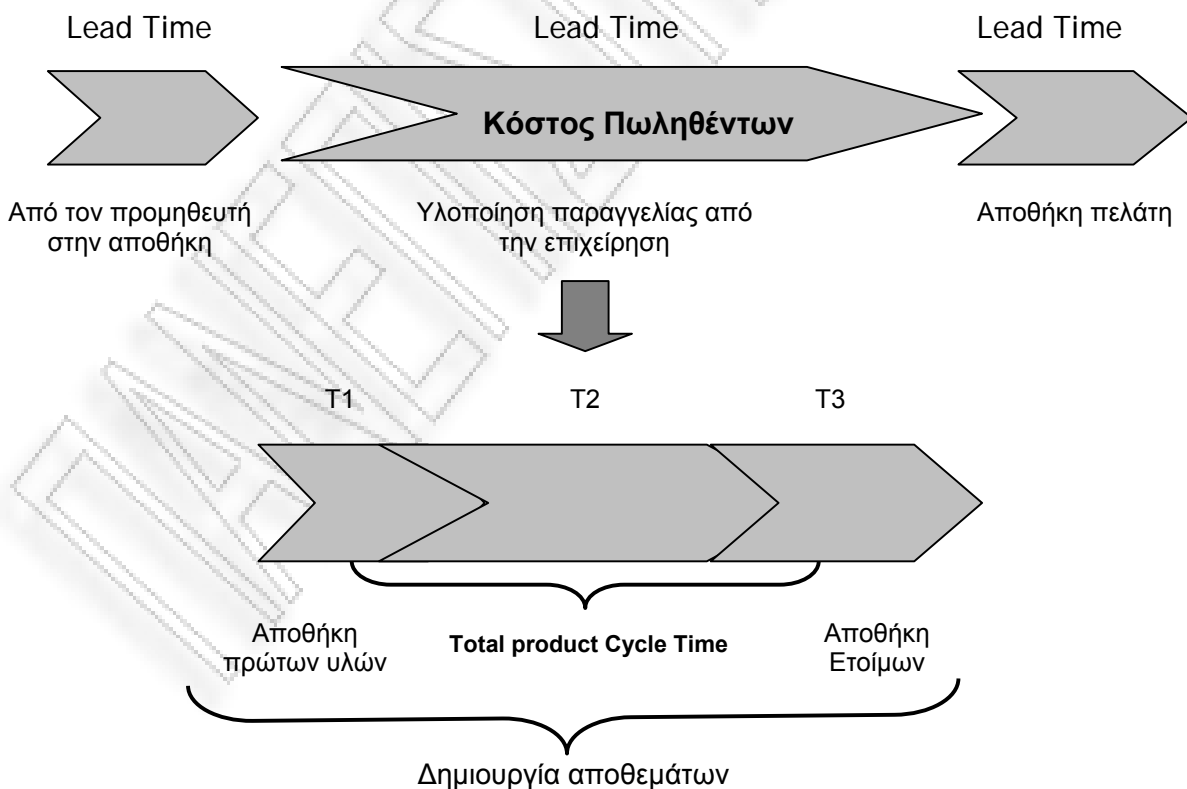
Όπου : **E.B.I.T.D.A = Sales – Cost of goods sold – Operation expenses + Depreciation + Amortization**

= Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων – Λειτουργικά Έξοδα + Αποσβέσεις

και **Working Capital = Inventory + Current Assets – Current Liabilities**

Κεφάλαιο Κίνησης = Απόθεμα + Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Κυκλοφορούν Παθητικό

Βασικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση του E.B.I.T.D.A και η ελαχιστοποίηση του W.C. Το E.B.I.T.D.A μπορεί να αυξηθεί με την μείωση του κόστους πωληθέντων και των λειτουργικών εξόδων και κατ' επέκταση με την αύξηση των πωλήσεων και την επίτευξη ταχύτερων αποσβέσεων. Το μέγεθός του επηρεάζεται άμεσα από τις δραστηριότητες Logistics της επιχείρησης. Η κατάσταση μπορεί να δοθεί παραστατικά από το παρακάτω σχήμα



Το κύκλωμα της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελείται από τον προμηθευτή, την επιχείρηση και τον πελάτη. Οι χρόνοι εκτέλεσης παραγγελιών από το ένα τμήμα επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας του επόμενου. Για να μπορέσει η επιχείρηση να μειώσει το κόστος πωληθέντων και να επιφέρει αλλαγές κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να επιταχύνει τους χρόνους κίνησης των προϊόντων στο εσωτερικό της περιβάλλον. Η εξασφάλιση συνεχούς ροής των προϊόντων μειώνει την δημιουργία αποθεμάτων ανάμεσα σε συνδεδεμένες διαδικασίες. Τα αποθέματα είναι ένα στοιχείο του EBITDA το οποίο η επιχείρηση μπορεί να παρέμβει και να επηρεάσει άμεσα διότι εξαρτάται από τις διαδικασίες και τον τρόπο λειτουργίας της, ενώ τα υπόλοιπα καθορίζονται περισσότερο από τις συνθήκες της αγοράς. Όσο μεγαλύτερη είναι η ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων, τόσο μικρότερο είναι το απαιτούμενο ύψος κεφαλαίων κίνησης, διότι το ίδιο ποσό αποθεμάτων κινείται πολλές φορές μέσα στην χρήση και τα κεφάλαια που δεσμεύονται σε αποθέματα είναι μικρότερα από ότι στην περίπτωση της χαμηλής ταχύτητας κυκλοφορίας των αποθεμάτων. Η συρρίκνωση επομένως του κύκλου ζωής του προϊόντος μέσα στην επιχείρηση μειώνει τον χρόνο υλοποίησης της παραγγελίας επιφέροντας μείωση του κόστους πωληθέντων.

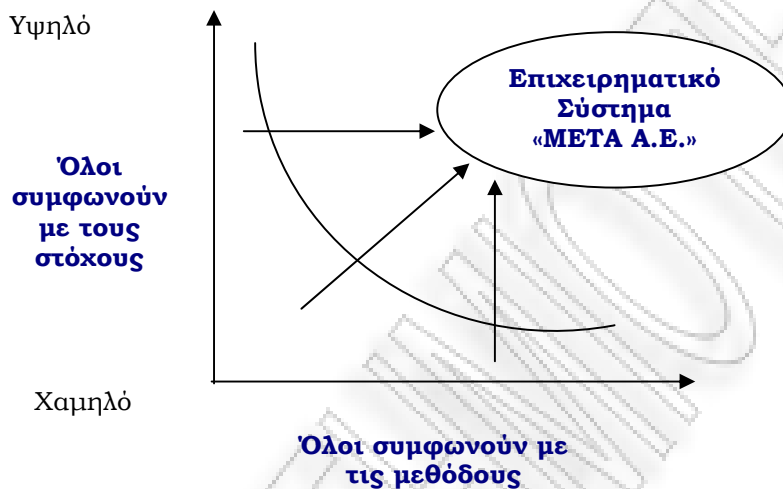
Συνοπτικά λοιπόν η ελαχιστοποίηση του χρόνου υλοποίησης της παραγγελίας μειώνει τα απασχολούμενα από την επιχείρηση κεφάλαια, επιφέρει μείωση του ύψους των αποθεμάτων οπότε μειώνει το κεφάλαιο κίνησης και το κόστος πωληθέντων ενώ με μια προσπάθεια για την αύξηση των πωλήσεων μπορεί να αυξηθεί περισσότερο το EBITDA. Επομένως τα μέγεθος του όρου C.F.B.I. /Τ.Τι αυξάνεται άρα ο δείκτης της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας αυξάνεται.

Από την στιγμή που η επιχείρηση επιτύχει συντονισμό και βελτιστοποίηση των διαδικασιών της στο εσωτερικό της περιβάλλον (εξασφάλιση συνεχούς ροής, απαλλαγή από δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία, μείωση των αποθεμάτων κλπ) το επόμενο βήμα είναι η επικέντρωση των προσπαθειών της στην βελτίωση του χρόνου υλοποίησης παραγγελίας των βασικών προμηθευτών της και στην ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων τους ανάλογα με τις απαιτήσεις της.

Όλα αυτά έχουν άμεση επίδραση στους πελάτες της επιχείρησης οι οποίοι επιτυγχάνουν μείωση των αποθεμάτων τους εξαιτίας της ταχύτερης και ολοκληρωμένης ανταπόκρισης από την εταιρεία.

2. ΣΥΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ «ΜΕΤΑ Α.Ε.»

Το επιχειρηματικό σύστημα της «ΜΕΤΑ Α.Ε.» αντιπροσωπεύει μια ισχυρή ευθυγράμμιση στόχων και μεθόδων. Ο καθένας στην εταιρεία κατανοεί τους στόχους και όλοι χρησιμοποιούν τις μεθόδους του συστήματος και τα αντίμετρα του. (Σχήμα 1)



Σχήμα 1

Προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να προχωρήσει στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών της και στον καθορισμό στόχων και μεθόδων υλοποίησης προχώρησε στον προσδιορισμό τριών βασικών σημείων: Το όραμα, τις αξίες και την αποστολή της.

A. Όραμα:

1. Παγκόσμια ανάπτυξη
2. Τελειότητα στην ποιότητα
3. Καταναλωτές- πελάτες
4. Καινοτομία
5. Ειδικευμένη Τεχνολογία
6. Καλύτερη εταιρεία στον χώρο της διέλασης αλουμινίου
7. Ηγέτης στις επιχειρηματικές περιοχές που επιλέγει να ανταγωνισθεί

B. Αξίες:

1. Ακεραιότητα
 - 1.1. Ειλικρίνεια
 - 1.2. Υπευθυνότητα

2. Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Παράγοντα

- 2.1. Ασφάλεια εργασίας
- 2.2. Διασφάλιση υγείας
- 2.3. Ατομικότητα και περιβάλλον

3. Ποιότητα και τελειότητα

- 3.1. Αναγνώριση και υπερκάλυψη αναγκών
- 3.2. Διαρκής βελτίωση
- 3.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

4. Άνθρωποι

- 4.1. Δρόμος για την επιτυχία
- 4.2. Ίσες ευκαιρίες
- 4.3. Ενημερωμένη συμμετοχή

5. Κερδοφορία

- 5.1. Ανάπτυξη
- 5.2. Μετοχική αξία

6. Ευθύνη

- 6.1. Ατομική και ομαδική

Γ. Αποστολή

1. Ασφαλέστερα
2. Ανώτερη ποιότητα
3. Χαμηλότερο κόστος

Η επιχείρηση, έχοντας προσδιορίσει το όραμα, τις αξίες και την αποστολή της, εξετάζει την διαμόρφωση επιχειρηματικών διαδικασιών στους παρακάτω βασικούς τομείς:

1. Το περιβάλλον, την υγεία και την ασφάλεια,

Βασικός στόχος κάθε διαδικασίας είναι η επίτευξη μηδενικών ατυχημάτων, η αποφυγή της εις γνώσιν επιβάρυνσης της υγείας και ασφάλειας των ανθρώπων και του περιβάλλοντος και η υιοθέτηση της άποψης ότι ο κόσμος προχωράει μπροστά στην περιβαλλοντική έρευνα και στην επιδίωξη εθελοντικών κινήτρων χωρίς αναμονή υποστήριξης από το κράτος. Η αποφυγή, ο έλεγχος, η βελτίωση, η πρόληψη και η εκπαίδευση σε σχέση με την ασφάλεια των γεγονότων και των τραυματισμών, το περιβάλλον και την υγεία αποτελούν υπολειμματικές κλειδιά που στηρίζουν τις διαδικασίες που αναπτύσσονται με γνώμονα τα τρία αυτά στοιχεία.

2. Τον άνθρωπο

Οι άνθρωποι κάνουν την εταιρεία. Η δημιουργία και η διατήρηση ενός δυναμικά ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού και η ανάπτυξη ενός αξιόπιστου

συστήματος αναγνώρισης και επιβράβευσης των αποτελεσμάτων μπορεί να δώσει σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση και να αποτελέσει ένα ουσιαστικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων της.

3. Την παραγωγή

Οι πελάτες και οι προμηθευτές αποτελούν τμήμα της επιχείρησης. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δημιουργία συνθηκών που να ικανοποιούνται και οι δυο πλευρές στο μέγιστο. Αυτό σημαίνει προσπάθεια για την διαρκή βελτίωση των λειτουργιών, επιμήκυνση πρακτικών ορίων και φυσικά ελάττωση όλων των περιπτώσεων διαδικασιών.

4. Τους πελάτες, το προϊόν και τη δημιουργία ζήτησης

Η ικανοποίηση των πελατών πρέπει να αποτελεί στόχο για όλο τον οργανισμό. Βασική επιδίωξη είναι η μετατροπή της εταιρείας σε προμηθευτή επιλογής και η μελλοντική της εξέλιξη σε ηγετικό δημιουργό κερδοφόρας ανάπτυξης της ζήτησης.

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και του τρόπου εκτέλεσης των διαδικασιών που διαμορφώνονται σε καθένα από τους παραπάνω τομείς μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφοροι τρόποι μέτρησης όπως:

- Περιοδική επισκόπηση αποτελεσμάτων
- Διαθεσιμότητα εργαζομένων με πολλαπλές δεξιότητες
- Αριθμός ιεραρχικών επιπέδων
- Προβιβάσιμοι υποψήφιοι
- Αποθέματα
- Παραγωγικότητα
- Απορρίψεις από πελάτες
- Κόστος αλλαγών
- Μεριδίο αγοράς
- Ανάπτυξη της αγοράς
- Νέα προϊόντα
- Αποτελέσματα από τις επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη
- Αριθμός νέων πελατών
- Αριθμός χαμένων πελατών
- Περιθώρια κέρδους
- Παράπονα
- Κόστος πωλήσεων
- Μειωμένος κύκλος ζωής
- Κόστος εγγυήσεων
- Επαναλαμβανόμενες πωλήσεις

Στόχος όλων των παραπάνω διαδικασιών, εργαλείων και μετρήσεων είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων σε όλους τους τομείς:

Εκροές

A. Οικονομικές

- EVA (Economic Value Added = Οικονομική Προστιθέμενη Αξία)
- ROA (Return on assets = Απόδοση)

B. Πελάτες και προμηθευτές

- Χρόνοι παράδοσης
- Προμηθευτές επιλογής
- Αλυσίδα Αξίας

Γ. Στρατηγική τοποθέτηση

- Ηγέτης αγοράς
- Ηγέτης τιμών
- Προσαρμοστικότητα
- Δυναμικότητα
- Παγκόσμια επιρροή
- Χαμηλό κόστος

Δ. Μεγέθυνση

- Αποκτήσεις
- Νέα προϊόντα
- Νέες αγορές

Ε. Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Παράγοντα

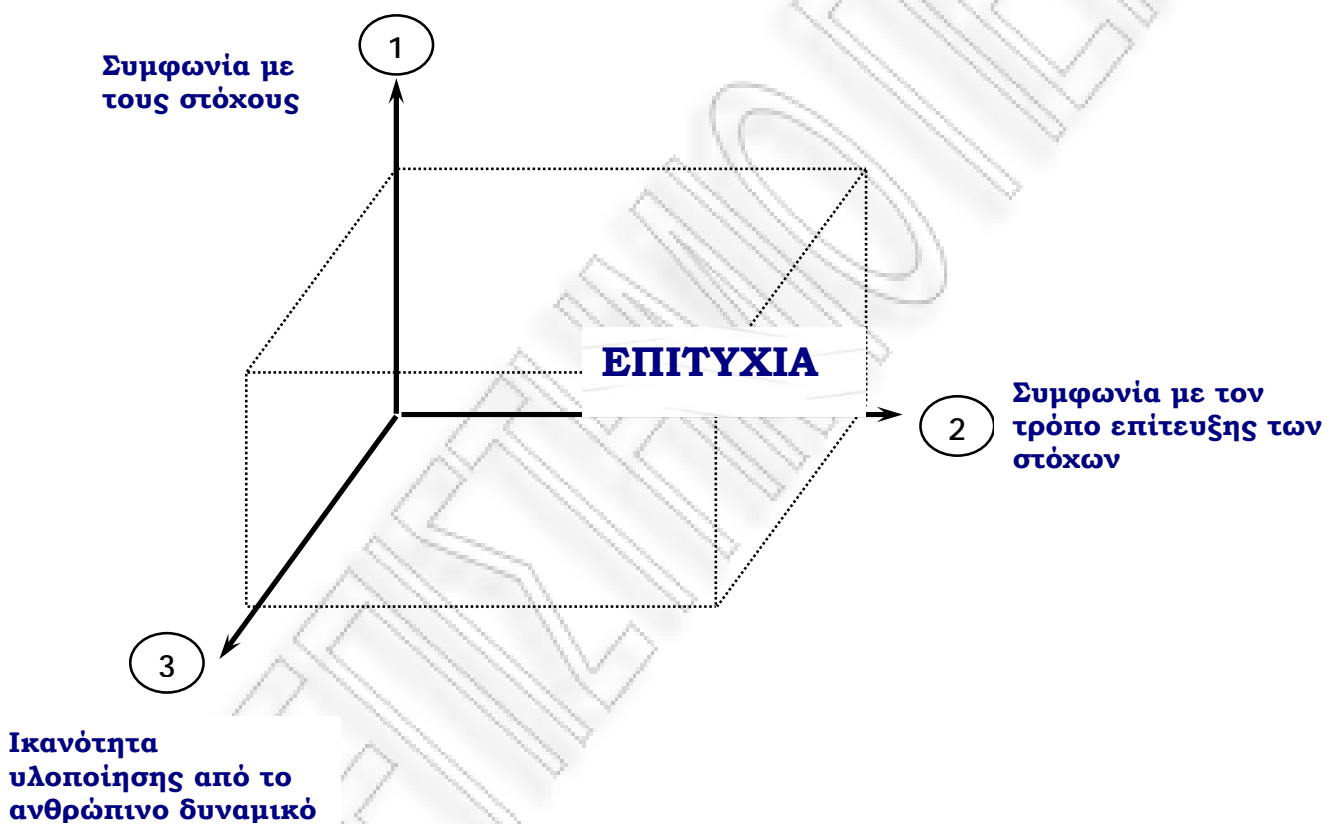
Όλα τα παραπάνω καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης.

Παραδοσιακά η επιχείρηση ακολουθούσε την πολιτική της παραγωγής για την διατήρηση αποθεμάτων (περισσότερα από αυτά που ο πελάτης χρησιμοποιεί) και της λογικής του Just in Case (στην περίπτωση που...). Με την απόφαση για reengineering το επιχειρηματικό σύστημα της εταιρείας υιοθέτησε την λογικής της παραγωγής για χρήση, εναρμόνισή της με τον ρυθμό χρήσης των πελατών (ούτε περισσότερο ούτε λιγότερο από αυτό που χρειάζεται), εφαρμογή του συστήματος JIT (Just in Time). Η επιχείρηση θέτει σαν στόχο την ελαχιστοποίηση των ακρήτων (υλικών, διαδικασιών κλπ) και θεωρεί τον ανθρώπινο παράγοντα σαν τον κεντρικό μοχλό που δίνει ώθηση στο σύστημα να λειτουργήσει.

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ «ΜΕΤΑ Α.Ε.»

3.1 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΕ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Η ευθυγράμμιση και ο συντονισμός των στόχων του επιχειρηματικού συστήματος, του τρόπου επίτευξής τους και του ανθρώπινου παράγοντα που καλείται να τους υλοποιήσει μπορεί να δοθεί παραστατικά από το παρακάτω σχήμα:



Υπάρχουν τέσσερις βασικοί κανόνες που καθορίζουν τον σχεδιασμό και την λειτουργία του συστήματος. Οι κανόνες αυτοί επινοήθηκαν μέσα από την παρακολούθηση του τρόπου λειτουργίας εταιρειών οι οποίες εφάρμοσαν το σύστημα παραγωγής και τα πρότυπα της ΤΟΥΥΟΤΑ. Στις εταιρείες αυτές παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

- Ο καθένας είναι προμηθευτής κάποιου πελάτη

- Ο καθένας είναι πελάτης κάποιου προμηθευτή
- Ο καθένας στρέφεται στην εξυπηρέτηση του τελευταίου πελάτη
- Όλοι συμφωνούν με τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα
- Όλοι επιδιώκουν στη διαρκή βελτίωση του συστήματος

Επιγραμματικά οι κανόνες αυτοί περιγράφονται παρακάτω:

1^{ος} Κανόνας: Ατομική εργασία

2^{ος} Κανόνας: Η σχέση πελάτη – προμηθευτή

3^{ος} Κανόνας: Μονοπάτια ροής

4^{ος} Κανόνας: Βελτιώσεις

Η σχέση πελάτη – προμηθευτή μπορεί να περιγράψει την αρχή μιας απλής συναλλαγής στην οποία ο προμηθευτής προμηθεύει στον πελάτη του προϊόντα με βάση μια pull διαδικασία. Η απαίτηση και ανταπόκριση συνδέονται με μια δυαδική σχέση (ΝΑΙ/ΟΧΙ). Στις περιπτώσεις που υπάρχουν περισσότεροι του ενός πελάτες προμηθευτές η μεταξύ τους σχέση είναι πάλι δυαδική. Η σχέση αυτή δίνει την εικόνα της ιδανικής κατάστασης η οποία απαιτεί την ανταπόκριση του προμηθευτή με βάση τις απαιτήσεις των πελατών του, με μηδενικές απώλειες και ελαττώματα, την διασφάλιση της σχέσης 1x1 και την εξασφάλιση των προμηθευτών από πάσης φύσεως κινδύνους (φυσικούς, ψυχολογικούς, επαγγελματικούς).

Επειδή η πραγματικότητα απέχει από την ιδανική κατάσταση αναπτύχθηκαν μέθοδοι προκειμένου οι επιχειρήσεις να έρθουν πιο κοντά στο ιδεατό και να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που εμποδίζουν την επίτευξή του. Ο παρακάτω πίνακας δίνει μια εικόνα.

Ιδανική Κατάσταση	Πρόβλημα	Τρόποι Μέτρησης - Παρακολούθησης
Ζήτηση	Λειτουργικά Προβλήματα	Αναζήτηση βοήθειας από τους εργατές
		Υπεύθυνος Ομάδας (Παροχή βοήθειας)
		Απόθεμα Ασφαλείας (Συντονισμός με την ζήτηση κατά την διάρκεια των προβλημάτων)
1 x 1	Χρόνος ανταπόκρισης στις αλλαγές (νέοι μέθοδοι)	Αποθήκη (Υιοθέτηση συνεχούς ροής την στιγμή των αλλαγών)
		Kanban (Αλληλουχία αλλαγών)
		Kaizen (Βελτίωση μεθόδων)

Μια προσπάθεια για την αναζήτηση βοήθειας εκτός του νέου επιχειρηματικού συστήματος καταλήγει σε ένα φαύλο κύκλο με αρνητικό

αντίκτυπο στους πελάτες. Ένας τυχαίος πελάτης δημιουργεί απαίτηση προς την επιχείρηση. Η εταιρεία δεν ανταποκρίνεται άμεσα αφού το αίτημα περνάει πρώτα από τον αρχικό προϊστάμενο για να μεταφερθεί έπειτα στον επόμενο στη συνέχεια γίνεται η καταγραφή της απαίτησης και στην περίπτωση που υπάρχει διαθεσιμότητα ικανοποιείται ο πελάτης. Η παραπάνω διαδικασία εκτός του ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρος ενέχει και τον κίνδυνο να παραληφθεί κάτι από την αρχική απαίτηση μέσα από τα διαδοχικά στάδια που περνάει μέχρι την εκτέλεσή της.

Η ανάλυση των τεσσάρων αρχών του επιχειρηματικού συστήματος είναι βασική για τον συντονισμό των ανθρώπων και των μέσων με σκοπό την επίτευξη των στόχων.

Κανόνας 1ος: Η εργασία κάθε ατόμου πρέπει να ορίζεται επακριβώς. Η τυποποιημένη εργασία μπορεί να δείξει αν μέρος της εργασίας τείνει να διασπασθεί, οπότε μπορεί να αναζητηθεί βοήθεια για την επίλυση του προβλήματος. Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να λαμβάνονται υποψηφών κατά τον σχεδιασμό μιας εργασίας είναι η συνεκτικότητα, η αλληλουχία βημάτων, ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεσή της και η αναμενόμενη εκροή. Επίσης απαιτείται σχεδιασμός με ενσωματωμένους ελέγχους που να σηματοδοτούν αυτόματα αν εκτελέστηκε σύμφωνα με τις προδιαγραφές ή αν δεν είχε την αναμενόμενη εκροή.

Η τυποποιημένη εργασία παρέχει τα μέσα για γρήγορη και άμεση ενεργοποίηση εκείνων που βρίσκονται πιο κοντά στο πρόβλημα καθώς και τα εργαλεία για την αναζήτηση βοήθειας. Κάνει ευκολότερη την ανεύρεση των αιτιών του προβλήματος μειώνοντας την απογοήτευση και την αβεβαιότητα αυτών που την εκτελούν. Τα προβλήματα λύνονται από την πηγή δημιουργίας τους με αποτέλεσμα να μειώνονται οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει κάποιος κατά την εκτέλεσή της.

Για την αναγνώριση των προβλημάτων χρειάζονται κάποιες προγενέστερες απαιτήσεις όπως τι αναμενόταν από την συγκεκριμένη εργασία, πότε και τι έγινε πραγματικά. Μόνο σε αυτή την περίπτωση μπορεί να αποφασιστεί αν υπάρχει πρόβλημα.

Η τυποποίηση λοιπόν των εισροών, των διαδικασιών και της εργασίας των ανθρώπων και των μηχανών είναι απαραίτητη προκειμένου ένα αναμενόμενο

αποτέλεσμα να μπορεί εύκολα να αναγνωρισθεί. Αυτό διευκολύνει την αναγνώριση ενδεχόμενων προβλημάτων, διαφορετικά η ανίχνευσή τους είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί.

Κανόνας 2ος: Η σχέση μεταξύ πελάτη – προμηθευτή πρέπει να είναι:

1. Άμεση
2. Απλή, Δυαδική (ΝΑΙ/ΟΧΙ). Απαίτηση - Ανταπόκριση

Ο σχεδιασμός της σχέσης απαιτεί ενσωματωμένους ελέγχους που να σηματοδοτούν αυτόματα αν οι απαιτήσεις δεν προκαλούν την επιθυμητή ανταπόκριση ή αν μια ανταπόκριση λαμβάνει χώρα χωρίς καμία απαίτηση. Οι δυαδικές επικοινωνίες είναι ξεκάθαρες, σημαίνουν ΝΑΙ ή ΟΧΙ και όχι ίσως.

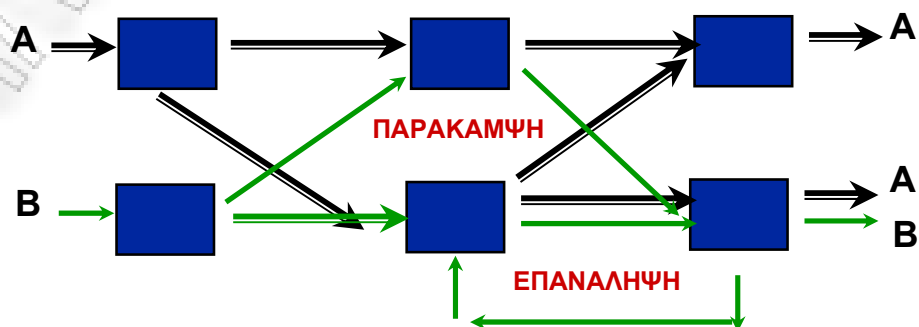
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ (ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ)

		Στέλνω ένα	Στέλνω ένα
ΑΠΑΙΤΗΣΗ (ΠΕΛΑΤΗΣ)	Χρειάζομαι ένα	ΝΑΙ	ΟΧΙ
	Χρειάζομαι ένα	ΟΧΙ	ΝΑΙ

Κανόνας 3ος: Κάθε προϊόν και υπηρεσία, συμπεριλαμβανομένου και του τύπου της πληροφόρησης πρέπει να ρέει κατά μήκος μιας απλά καθορισμένης διαδρομής, χωρίς παρακάμψεις και επαναλήψεις.

Ο σχεδιασμός των ροών πρέπει να γίνεται με ενσωματωμένους ελέγχους που να σηματοδοτούν αν μια προσχεδιασμένη διαδρομή δεν ακολουθήθηκε.

ΛΑΘΟΣ
Μπλεγμένη και
αμφιλεγόμενη ροή



Κανόνας 4ος: Όλες οι βελτιώσεις που αφορούν στην παραγωγή, στην ατομική εργασία, στις σχέσεις πελατών- προμηθευτών και στα διαγράμματα ροής πρέπει:

- Να γίνονται με βάση προκαθορισμένες και αναγνωρισμένες μεθόδους
- Να καθοδηγούνται από κάποιον ειδικό
- Να απασχολούν την επιχείρηση μέχρι το κατώτατο επίπεδο

Ο σχεδιασμός των διαδικασιών βελτίωσης πρέπει να γίνεται με ενσωματωμένους ελέγχους που να σηματοδοτούν αν οι βελτιώσεις δεν ακολουθούνται από τις προδιαγεγραμμένες διαδικασίες στον απαιτούμενο χρόνο ή αν η αναμενόμενη εκροή δεν επιτυγχάνεται.

Ο κανόνας αυτός αφορά όλους. Οι άνθρωποι λαμβάνουν βοήθεια για τον τρόπο βελτίωσής τους, πρωταρχική ευθύνη των στελεχών είναι να εκπαιδεύουν και να καθοδηγούν, η εκμάθηση επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσα από την επανάληψη, την γρήγορη επίλυση προβλημάτων και κατευθύνεται από εκείνους που έχουν περισσότερες γνώσεις ή δεξιότητες και τέλος μια αλυσίδα εκμάθησης και εκπαίδευσης μπορεί να συνδέσει διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα μέσα στην επιχείρηση.

Οι ενσωματωμένοι κανόνες καθορίζουν τον ρόλο των ανθρώπων ως συνδετικό κρίκο του συστήματος. Επεξηγούν την ουσία του επιχειρηματικού συστήματος, παρέχουν καθοδήγηση για τον σχεδιασμό και την βελτίωσή του και φυσικά χτίζονται με θεμέλια διαύγειας, σταθερότητας και ανθρώπινης συμμετοχής.

3.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ – ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΤΟΝ ΣΥΝΔΕΤΙΚΟ ΚΡΙΚΟ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία τα οποία καθορίζουν την σχέση του ανθρώπου με το σύστημα:

1. Ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη η εργασία

Οι ενσωματωμένοι κανόνες διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διότι στο μεγαλύτερο βαθμό η εργασία είναι καθορισμένη – περιεχόμενο εργασίας, διαδοχικά βήματα εκτέλεσης, προγραμματισμένη εκροή – η ροή κάθε δραστηριότητας ακολουθείται από μια αντίστοιχη ροή πληροφοριών, κάθε λειτουργία αποτελεί και έναν έλεγχο αποτελεσματικότητας του συστήματος, τα άτομα σχεδιάζουν, εκτελούν και βελτιώνουν δραστηριότητες με την ομάδα τους, οι ευθύνες κατανέμονται, η επιτυχία μετράται μέσα από συλλογικούς στόχους.

Αρχικά, οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην εργασία και στον οργανωσιακό σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός της εργασίας απαιτεί την απεικόνιση των αναγκών των πελατών προκειμένου να καθοριστεί επακριβώς η εργασία που πρέπει να γίνει, έπειτα οι ανάγκες της επιχείρησης επιβάλλουν την εκτέλεση της εργασίας με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Σημαντικό εργαλείο αποτελούν οι ενσωματωμένοι κανόνες που ορίζουν πως πρέπει να εκτελείται η εργασία στο επιχειρησιακό σύστημα προκειμένου να συναντήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών και της επιχείρησης.

2. Εργασιακό Περιβάλλον

Η συμπεριφορά των ανθρώπων και ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας τους επηρεάζεται από τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Τα αποτελέσματα βελτιώνονται όταν το περιβάλλον εργασίας αποπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό, όταν κυριαρχεί η ομαδική εργασία, όταν υπάρχει επιθυμία για συμμετοχή και ανάληψη πρωτοβουλίας. Όλοι, καθημερινά εργάζονται από κοινού για την καλύτερευση των συνθηκών, απαλλαγμένοι από την υποταγή τους στις μηχανές εξαιτίας της αυτοματοποίησης, έχουν πλέον την δυνατότητα να λύνουν προβλήματα και να προβαίνουν σε βελτιώσεις μέσα από την ομαδική εργασία. Τα προβλήματα και οι αποτυχίες χρησιμοποιούνται για να προβάλλουν τις αδυναμίες του συστήματος και όχι των ανθρώπων. Η ύπαρξη ενός

θετικά υποστηρικτικού περιβάλλοντος βοηθάει στην επιτυχία της επιχείρησης. Η επιχείρηση πετυχαίνει όταν οι άνθρωποι πετυχαίνουν.

3. Η προσωπικότητα κάθε ανθρώπου

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές όπως: φιλοδοξίες, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, αριθμό και ένταση προσωπικών αναγκών κ.α. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν η συνολική αντίδραση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς όλοι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν υποκινητικές δυνάμεις.

Η θεωρία της υποκίνησης περιλαμβάνει δυο ειδών κίνητρα. Τα εξωτερικά ή συμπεριφορικά και τα εσωτερικά ή ανθρωπιστικά. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι μισθοί, τα μπόνους και διάφορα προνόμια ενώ στην δεύτερη κατηγορία αναφέρονται στοιχεία όπως η περηφάνια της επιτυχίας, η προσωπική εκπλήρωση, η εργασιακή ικανοποίηση κ.α.

Σύμφωνα με την πυραμίδα αναγκών (κατά Maslow) υπάρχουν πέντε βασικές κατηγορίες αναγκών: οι βιολογικές, οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές, οι ανάγκες εκτίμησης και τέλος οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Αυτές οι πέντε κατηγορίες αναγκών, κατατάσσονται σε κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με την σπουδαιότητα που τους αποδίδουν οι άνθρωποι. Από τη στιγμή που οι ανάγκες ενός ιεραρχικού επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό, τότε οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειές τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου ιεραρχικού επιπέδου. Ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί δεν λειτουργούν πλέον σαν παράγοντες υποκίνησης, αφού οι ανάγκες του επόμενου ιεραρχικού επιπέδου γίνονται κυρίαρχες και έτσι υποκινούν τα άτομα.

Συνοπτικά λοιπόν, ένα σύστημα το οποίο υποκινείται από τον ανθρώπινο παράγοντα πρέπει να παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ασφάλεια - φυσική, ψυχολογική, επαγγελματική - είναι ιδιαίτερης σημασίας
- Οι κανόνες πρέπει να είναι εφαρμόσιμοι. Αυτή είναι η ουσία του επιχειρηματικού συστήματος της META Α.Ε.
- Εστίαση στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας

- Η εργασία είναι τυποποιημένη και συνεχώς βελτιώνεται μέσω της συστηματικής επίλυσης προβλημάτων
- Κάθε είδους πληροφορία πρέπει να είναι διαθέσιμη οποιαδήποτε στιγμή
- Βοήθεια για την άμεση επίλυση προβλημάτων πρέπει να υπάρχει πάντα
- Η μάθηση, η εκπαίδευση και η παρατήρηση αποτελούν καθημερινές δραστηριότητες
- Το περιβάλλον αποπνέει εμπιστοσύνη, σεβασμό και διάθεση για συμμετοχή
- Τα στελέχη καθορίζουν το όραμα και τους στόχους. Απαντούν σε αιτήσεις βοήθειας. Δημιουργούν το περιβάλλον το οποίο καθιστά εφικτό το νέο επιχειρηματικό σύστημα. Είναι υπεύθυνα για να οδηγήσουν την επιχείρηση στο επόμενο επίπεδο

3.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ 5S

Υπάρχουν 5 βασικά στοιχεία η τήρηση των οποίων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και κατ' επέκταση για την επιβίωση της επιχείρησης. Τα 5S's είναι Γιαπωνέζικες λέξεις οι οποίες μπορούν να αποδοθούν με λατινικούς χαρακτήρες:

1. **Seiri = Sort (Ταξινόμηση)**

Επιλογή των χρήσιμων πραγμάτων από το σύνολο και προσπάθεια για την ελαχιστοποίηση των υπολοίπων

2. **Seiton=Simplify (Απλοποίηση)**

Οργάνωση του τρόπου ανίχνευσης των χρήσιμων πραγμάτων με τρόπο εύκολο για τον καθένα

3. **Seiso = Sweep (Καθαριότητα)**

Διατήρηση της καθαριότητας των χώρων

4. **Seiketsu = Standardize (Τυποποίηση)**

Σημαίνει ότι τα τρία προηγούμενα τηρούνται

5. **Shitsuke = Self Discipline (Αυτοπειθαρχία)**

Διατήρηση της τυποποιημένης διαδικασίας

Πριν την χρήση των 5S η εταιρεία αντιμετώπιζε αρκετά λειτουργικά προβλήματα. Ορισμένα πράγματα παρά το γεγονός ότι μπορεί να φαίνονται απλά είναι όμως ιδιαίτερα σημαντικά για την σωστή και αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών. Το γεγονός ότι μια επιχείρηση έχει μάθει να λειτουργεί και να επιβιώνει με ένα συγκεκριμένο τρόπο αυτό δεν σημαίνει ότι αυτό θα της εξασφαλίσει μακροχρόνια βιωσιμότητα. Οι σύγχρονοι ρυθμοί ανάπτυξης απαιτούν από τις επιχειρήσεις άμεση προσαρμογή των διαδικασιών τους στα νέα δεδομένα προκειμένου να έχουν την δυνατότητα αν όχι να ξεπεράσουν τουλάχιστον να συμβαδίζουν με τον ανταγωνισμό.

Με την υιοθέτηση των 5S η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αποκομίσει σημαντικά πλεονεκτήματα τα οποία αναφέρονται ως ακολούθως:

□ **Μηδενισμός των ακρήστων (σκραπ)**

Με την μείωση του σκραπ επιτυγχάνεται χαμηλότερο κόστος μέσω της μείωσης των αποθηκευτικών χώρων για την φύλαξή τους και μεγαλύτερη

δυναμικότητα μέσω απαλλαγής διαφόρων μέσων που απαιτούνταν για την μεταφορά τους και της χρησιμοποίησής τους σε άλλες πιο ουσιαστικές διαδικασίες.

□ **Μηδενικοί Τραυματισμοί**

Εξασφάλιση της ασφάλειας του εργασιακού περιβάλλοντος μέσω της διατήρησης των εργαλείων σε καλή κατάσταση, δημιουργία διακριτών θέσεων για την τοποθέτηση και χρήση των αντικειμένων και εξασφάλιση ύπαρξης εξόδων κινδύνου και εργαλείων πυρόσβεσης.

□ **Μηδενικές Βλάβες**

Διασφάλιση καλύτερης συντήρησης των μηχανημάτων. Απαλλαγή από οτιδήποτε άχρηστο, διατήρηση της καθαριότητας των χώρων για την διαπίστωση της απόδοσης του εξοπλισμού.

□ **Μηδενικές Ατέλειες**

Επίτευξη ανώτερης ποιότητας. Η κατάλληλη συντήρηση και η ποιοτική αποθήκευση σε συνδυασμό με την επιθεώρηση των εργαλείων και του εξοπλισμού αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για μηδενικά ελαττώματα.

□ **Μηδενικός χρόνος εφαρμογής αλλαγών**

Επίτευξη διαφοροποίησης προϊόντων

□ **Μηδενικές καθυστερήσεις**

Επίτευξη αξιόπιστων παραδόσεων. Ο παρατεταμένος χρόνος παράδοσης είναι μικρότερος στα καταστήματα που χρησιμοποιούν τις αξίες 5S

□ **Μηδενικά παράπονα**

Επίτευξη σιγουριάς και εμπιστοσύνης. Προϊόντα τα οποία προέρχονται από καταστήματα με καθαρούς χώρους έχουν μικρότερες πιθανότητες να παρουσιάσουν ελαττώματα.

□ **Μηδενική επιχειρηματική ζημιά**

Επίτευξη επιχειρηματικής ανάπτυξης. Οι πελάτες ικανοποιούνται να αγοράζουν από εταιρείες που έχουν απαλλαγεί από τα άχρηστα, από τραυματισμούς, βλάβες και ελαττώματα.

Βασικό εργαλείο για την επιτυχή εφαρμογή των 5S είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος το οποίο να διασφαλίζει την διατήρηση του συνόλου των βελτιώσεων που παρέχουν.

Η συμμετοχή όλων στην διαδικασία είναι απαραίτητη και πρέπει να υπάρχει από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Οι δραστηριότητες των 5S δεν πρέπει να εκτελούνται με μυστικότητα, αντιθέτως η δημιουργία ενημερωτικών εντύπων για την έννοια και την σημαντικότητά τους καθώς και η καθιέρωση περιοδικών συναντήσεων για την διευκρίνιση ή την επανάληψη κάποιων θεμάτων θεωρούνται ουσιαστικές ενέργειες.

Δεν θα πρέπει να υπάρχει άτομο μέσα στην εταιρεία που να έχει απορίες σχετικά με ότι αφορά τα 5S. Θεωρούνται προϋπόθεση πριν επιχειρηθεί η οποιαδήποτε βελτίωση, οπότε η κατανόησή τους από το σύνολο κρίνεται απαραίτητη. Αποτελούν την γέφυρα για την εφαρμογή άλλων βελτιώσεων αφού περιορίζουν τις ατέλειες από την πηγή δημιουργίας τους και διατηρούν την ομαλή ροή των διαδικασιών. Η διακοπή της διαδικασίας εφαρμογής τους στο μέσο της προσπάθειας κρίνεται αναποτελεσματική.

Ένα μέρος της διαδικασίας προσαρμογής της επιχείρησης στη λογική των 5S θεωρείται η στρατηγική της κόκκινης ετικέτας και του πίνακα ανακοινώσεων. Η στρατηγική της κόκκινης ετικέτας αφορά στην διαδικασία μαρκαρίσματος όλων των αντικειμένων που δεν χρειάζονται με κόκκινες ετικέτες και έχει σαν βασικό στόχο την απαλλαγή από αυτά. Τα μαρκαρισμένα αντικείμενα προορίζονται να απομακρυνθούν από τους χώρους εργασίας. Αρχικά τοποθετούνται σε κάποιο χώρο προκειμένου να αναθεωρηθεί η λειτουργία τους. Στην αναθεώρηση θα πρέπει να συμμετέχουν όλοι όσοι απασχολούνταν στην περιοχή που βρίσκονταν τα αντικείμενα. Αφού γίνει το τελικό ξεκαθάρισμα, τα αντικείμενα τα οποία παραμένουν μαρκαρισμένα θα πρέπει να απομακρυνθούν εντελώς από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Για τα αντικείμενα που απέμειναν πρέπει να αναπτυχθεί κάποιο πρόγραμμα για τον καθαρισμό τους και την τοποθέτησή τους στις κατάλληλες θέσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το επόμενο βήμα είναι η ενημέρωση και η εκπαίδευση όλων μέσα στο εργοστάσιο.

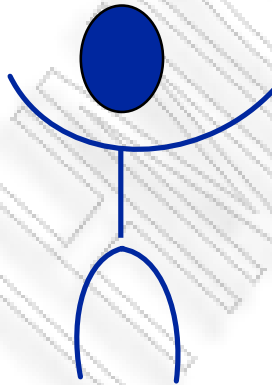
3.4 ΣΥΝΕΧΗΣ ΡΟΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ – ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ – ΣΥΣΤΗΜΑ PULL

Η εταιρεία χρησιμοποίησε το παραγωγικό σύστημα της TOYOTA προκειμένου να εφαρμόσει αλλαγές στο περιβάλλον της. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει την λογική πάνω στην οποία στηρίζεται η TOYOTA.

ΣΤΟΧΟΙ: Ποιότητα - Χαμηλό κόστος - Ελαχιστοποίηση των χρόνων ανταπόκρισης
Κλειδί επιτυχίας: Κατά μήκος ελαχιστοποίηση των αχρήστων

JUST-IN-TIME

- Συνεχής Ροή
- Σύστημα Pull
- Takt Time (χρόνος για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος)



Αυτοματοποίηση ("Jidoka")

- Αυτοματοποίηση με την βοήθεια του ανθρώπου
- Οι μηχανές σταματούν στις ανωμαλίες
- Διαχωρισμός ανθρώπου και μηχανών
- Λανθασμένοι έλεγχοι ("Poka-yoke")

Τυποποιημένη εργασία

Διαρκής βελτίωση ("Kaizen")

Σταθερότητα
(π.χ. Αξιοπιστία, Σταθερές διαδικασίες, Ποιότητα, Προμηθευτές)

ΑΝΘΡΩΠΟΣ

Οι βασικοί στόχοι που επιδιώκονται είναι απλοί και κατανοητοί. Η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και με τους μικρότερους χρόνους είναι εύκολα αντιληπτοί από όλους αλλά δύσκολο στην εφαρμογή τους. Η επιτυχία εξαρτάται από την ελαχιστοποίηση των άσκοπων κινήσεων και των άχρηστων υλικών και διαδικασιών. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι η μέθοδος Just-in-Time που εξασφαλίζει την συνεχή ροή προϊόντων, διαδικασιών και πληροφοριών, την ανάπτυξη ενός συστήματος pull και την βελτιστοποίηση του χρόνου για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Επίσης η αυτοματοποίηση των εργασιών δίνει την δυνατότητα στα άτομα να σκέφτονται, να επιλύουν προβλήματα και να βελτιώνουν διαρκώς την εργασία τους. Αυτά στηρίζονται στην ανάγκη για τυποποιημένη εργασία και συνεχή βελτίωση και στην ύπαρξη και διατήρηση ενός περιβάλλοντος με σταθερότητα και αξίες. Η επιτυχία του συστήματος βασίζεται στον ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζει ο άνθρωπος μέσα στην επιχείρηση γιατί πάνω από όλα αυτός είναι εκείνος που θα εφαρμόσει και θα εκτελέσει νέα συστήματα και διαδικασίες.

Το αντικείμενο της μελέτης είναι η κατανόηση του ρόλου της διατήρησης συνεχούς ροής στις διαδικασίες, της λειτουργίας των αποθηκών και του συστήματος Pull.

A. Συνεχής Ροή

Η εξασφάλιση συνεχούς ροής επιτρέπει την γρήγορη μετακίνηση των προϊόντων κατά μήκος του εργοστασίου, αποτρέπει την δημιουργία αποθεμάτων μεταξύ των συνδεδεμένων διαδικασιών, διευκολύνει την τυποποιημένη εργασία, φέρνει στην επιφάνεια προβλήματα που απαιτούν άμεσα λύσεις τα οποία διαφορετικά ήταν δύσκολο να γίνουν αντιληπτά και επιτρέπει την παραγωγή 1x1.

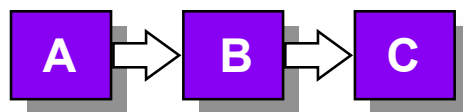
Παραδοσιακά οι εργασίες των ανθρώπων ήταν αποκομμένες με αποτέλεσμα να μην μπορούν να προσφέρουν βοήθεια ο ένας στον άλλο. Οι διασπασμένες διαδικασίες δημιουργούσαν αποθέματα στα ενδιάμεσα στάδια χωρίς να υπάρχει ουσιαστικός λόγος ύπαρξης (κυριαρχία της λογικής Just in Case), παρατηρούνταν αδικαιολόγητες μετακινήσεις προϊόντων από το ένα σημείο του εργοστασίου στο άλλο και παρόλα αυτά τα προβλήματα στην εκτέλεση των εργασιών δεν ήταν εύκολα αναγνωρίσιμα. Από την άλλη πλευρά με την ανάπτυξη συνεχούς ροής στις διαδικασίες δημιουργήθηκαν στενές συνδέσεις μεταξύ των εργαζομένων οι οποίοι τώρα μπορούν να αλληλοβοηθηθούν, τα αποθέματα που δημιουργούνται είναι

τόσα όσα χρειάζονται για να εξυπηρετήσουν τις εκάστοτε ανάγκες, η άσκοπη μετακίνηση των προϊόντων είναι ελάχιστη, τα προβλήματα βγαίνουν στην επιφάνεια και υπάρχει άμεση και εστιασμένη αντίδραση.

Η ανάπτυξη συνεχούς ροής επιτυγχάνεται από τους παρακάτω παράγοντες:

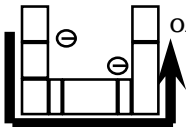
Άνθρωποι: Εργαζόμενοι με πολλαπλές δεξιότητες. Μπορούν να συμμετάσχουν σε ποικίλες διαδικασίες και επιπλέον να προσφέρουν μεγάλη ελαστικότητα.

Μηχανές: Οι μηχανές ακολουθούν την συνέπεια της διαδικασίας

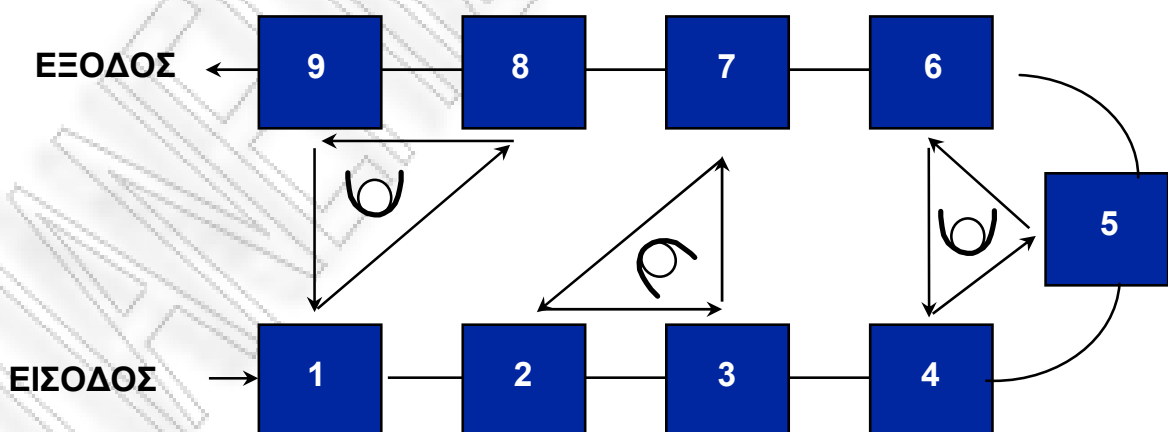


Υλικά: Ροή 1x1. Τα υλικά κινούνται από τη μια διαδικασία στην άλλη ένα προς ένα κάθε φορά.

Διάταξη: Σχέδιο U. Ξεχωριστές εργασιακές περιοχές τοποθετούνται σε μια ολοκληρωμένη διάταξη η οποία δημιουργεί ροή κατά μήκος του U.



ΒΑΣΙΚΟ ΚΕΛΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ U



1. Όπου 1,2,3.....9 είναι εργασιακές περιοχές
2. Η είσοδος και η έξοδος είναι στην ίδια θέση
3. Εργάτες με ποικίλες δεξιότητες σε κάθε εργασιακή περιοχή
4. Οι διαδικασίες συνδέονται και συγχρονίζονται
5. Υπάρχει ροή ενός τεμαχίου: 1 τεμάχιο μπαίνει 1 τεμάχιο βγαίνει
6. Οργάνωση με βάση τον takt time και της τυποποιημένης διαδικασίας
7. Η διαχείριση του κελιού μπορεί να διακυμαίνεται ανάλογα με την ζήτηση

B. Αποθήκη

Τύπου αποθεμάτων σε ένα παραγωγικό σύστημα

Αποθήκες: Συνδέουν διαδικασίες

Δημιουργείται μια συγκεκριμένη τοποθεσία από την οποία μπορούν να αφαιρεθούν προϊόντα

Λειτουργεί ως αντίμετρο ενάντια σε μια διαδικασία που δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της ζήτησης

Buffers (Ουδέτερη ζώνη): Χρησιμοποιείται κυρίως για την απορρόφηση αιφνίδιων αλλαγών στην ζήτηση των πελατών

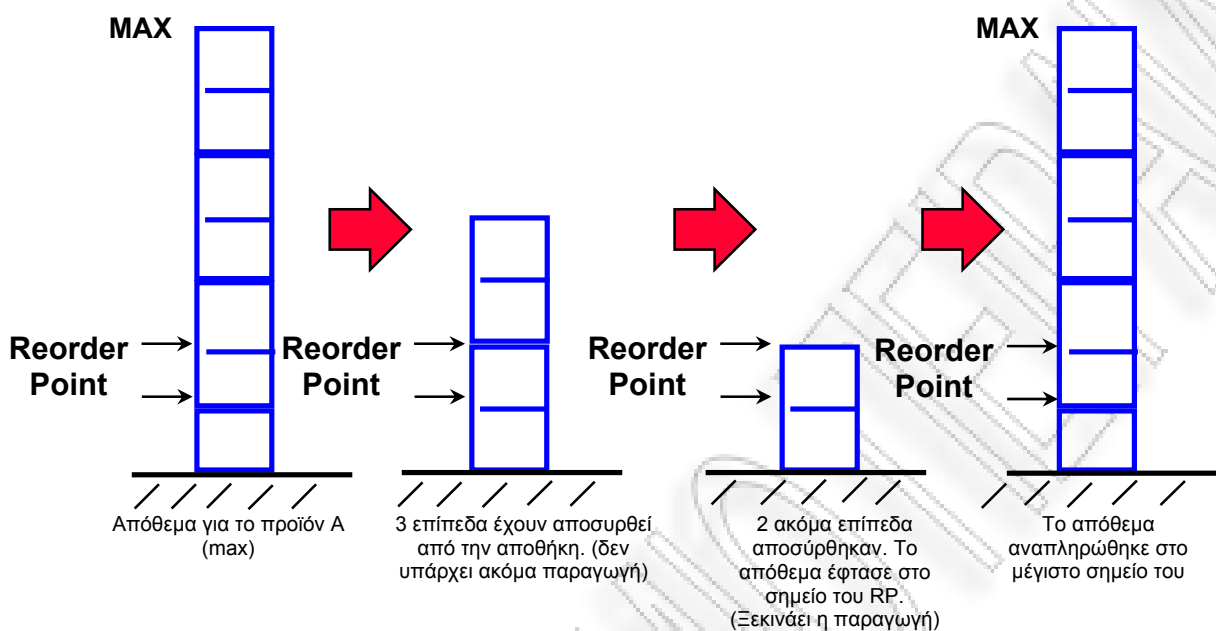
Στοκ Ασφαλείας: Χρησιμοποιείται ως προφύλαξη σε περίπτωση αναταραχών στην ροή των διαδικασιών ή στην διατήρηση των αποθεμάτων

Τα αποθέματα αυξάνονται από:

1. Ανομοιόμορφη ζήτηση
2. Χρονοβόρες διαδικασίες εφαρμογής αλλαγών
3. Μεγάλες παρτίδες
4. Μεγάλος και αναξιόπιστος κύκλος διαχείρισης των προϊόντων
5. Τυποποιημένη παραγωγή
6. Οποιαδήποτε αστάθεια που λαμβάνει χώρα στο σύστημα

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι όποια κατάσταση μπορεί να αυξήσει τους χρόνους υλοποίησης για την αναπλήρωση των αποθεμάτων ή που κάνει τους χρόνους αναξιόπιστους αποτελεί αιτία για την αύξηση του ύψους των αποθεμάτων σε ένα οργανισμό.

Η λογική πάνω στην οποία βασίζεται η επιχείρηση για την αναπλήρωση των αποθεμάτων της μπορεί να δοθεί παραστατικά από το παρακάτω σχήμα.



Όπου:

Max: Η μέγιστη ποσότητα που πρέπει να υπάρχει στην αποθήκη

Reorder Point (Σημείο αναπαραγγελίας): Σημείο το οποίο καθορίζεται από τους χρόνους ανταπόκρισης της παραγωγής. Δίνει στην ουσία ένα σήμα για παραγωγή

Min: Είναι το χαμηλότερο σημείο του αποθέματος. Κάτω από αυτό υπάρχει πρόβλημα αναπλήρωσής του.

Ο καθορισμός του μεγέθους μιας αποθήκης μπορεί να προσδιορισθεί από την ακόλουθη σχέση:

$ΡΥΘΜΟΣ\ ΖΗΤΗΣΗΣ \times ΧΡΟΝΟΣ\ ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΗΣ \times ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ\ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (10-20\%)$

Ο χρόνος για την αναπλήρωση εξαρτάται από το μέγεθος των παρτίδων, από τον κύκλο παραγωγής, από τα διαλείμματα και τις καθυστερήσεις.

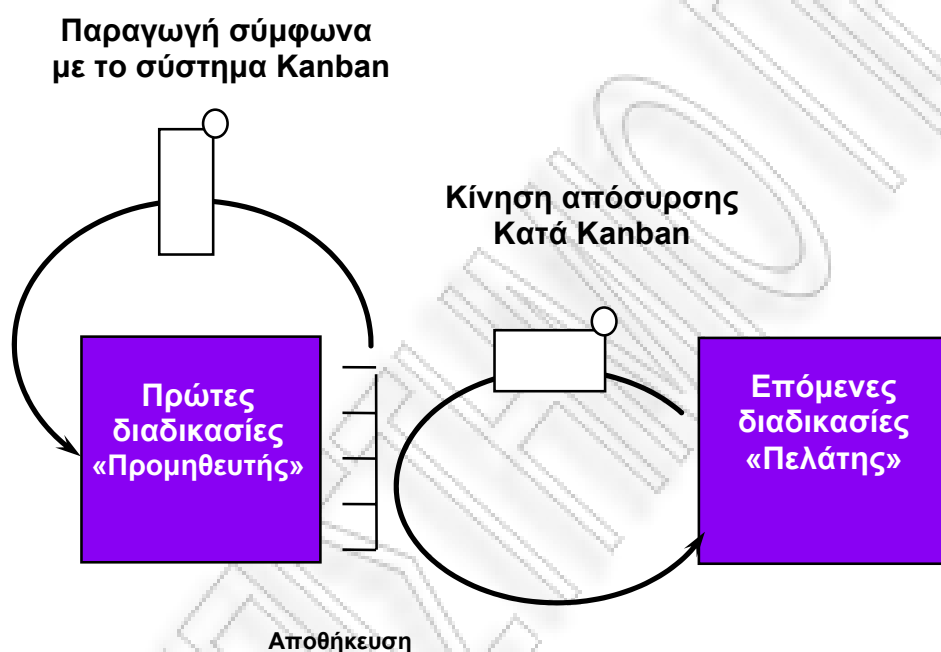
Γ. Pull System

Ο βασικός στόχος ενός συστήματος Pull είναι η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών ανάλογα με την ζήτηση στο σωστό χρόνο με το χαμηλότερο κόστος.

Ο παραπάνω στόχος είναι δύσκολο να επιτευχθεί με τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας. Η παραγωγή είναι μια ιδιαίτερη δύσκολη διαδικασία και ο προγραμματισμός της μέσω μηχανογραφημένων συστημάτων αντιμετωπίζει μεγάλη πολυπλοκότητα. Τα προγράμματα συνεχώς αλλάζουν, η υπερπαραγωγή είναι

συχνή και τα προβλήματα μπορούν με ευκολία να καλυφθούν. Το σύστημα pull είναι το μόνο που μπορεί να εξυπηρετήσει τον στόχο.

Ένα τέτοιο σύστημα αποτελείται από λίγους απλούς κανόνες και δεν εξαρτάται από μηχανογραφημένα συστήματα. Μπορεί να αυτορυθμίζεται και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του προγράμματος. Αναγνωρίζει το ρόλο κάθε προμηθευτή και πελάτη και φέρνει στην επιφάνεια προβλήματα επιβάλλοντας την άμεση επίλυσή τους. Ένα σύστημα pull μπορεί να αποδοθεί παραστατικά από το παρακάτω σχήμα.



Οι διαδικασίες που ακολουθούν πηγαίνουν κατά μια έννοια πίσω στις αρχικές διαδικασίες και αποσύρουν ότι χρειάζονται την στιγμή που το χρειάζονται. Έπειτα, οι πρώτες διαδικασίες αναπληρώνουν αυτό που αποσύρθηκε. Στην ουσία καθ' όλη την διαδικασία επικρατεί η σχέση πελάτη – προμηθευτή. Ο πελάτης ζητάει, ο προμηθευτής παρέχει και φροντίζει να αντικαθιστά αυτό που έφυγε έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί σε μελλοντική απαίτηση.

Τα πλεονεκτήματα από την χρησιμοποίηση ενός συστήματος pull παρατίθενται παρακάτω:

- Αποφυγή υπερπαραγωγής
- Τα προβλήματα γίνονται εμφανή.

- Απλοποιείται ο προγραμματισμός. Διαπιστώνεται με ευκολία αν είναι μπροστά ή πίσω σε σχέση με το πρόγραμμα.
- Οι άνθρωποι συντονίζονται και ανταποκρίνονται στις αλλαγές
- Προβλέψιμοι χρόνοι υλοποίησης. Βελτιωμένοι χρόνοι παράδοσης.

3.5 ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν την εικόνα της επιχείρησης σαν ένα καλά οργανωμένο σύστημα που θα χρησιμοποιηθεί για την ανάδειξη ευκαιριών βελτίωσης. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων και των αλλαγών που επιτυγχάνονται στους διαφόρους τομείς μπορεί να γίνει με τη δημιουργία διαγραμμάτων ροής τα οποία αποτελούν την γραφική απεικόνιση μιας διαδικασίας με ροές υλικών και πληροφοριών. Αποτελεί σημαντική διαδικασία γιατί με αυτό τον τρόπο θεσπίζεται ένα κοινό πλαίσιο βασισμένο σε στοιχεία.

Τα διαγράμματα ροής αναζητούν πληροφορίες σε σχέση με τα παρακάτω:

1. Ροή Διαδικασίας
 - Αναγνώριση των παραγωγικών διαδικασιών και κέντρων εργασίας και εφαρμογή αλληλουχίας για μεγάλες οικογένειες προϊόντων
 - Αποφυγή ενσωμάτωσης του γεωγραφικού σχεδιαγράμματος στο διάγραμμα
2. Ροή Υλικών
 - Πορεία ροής προϊόντων
 - Πολλαπλασιασμός προϊόντων
 - Επεξεργασία κατά παρτίδες
 - Όγκος
 - Καταμερισμένοι στις πορείες ροής (άνθρωποι και εξοπλισμός)
 - Επίπεδα αποθεμάτων και τρόπος αποθήκευσης
3. Ροή Πληροφοριών
 - Τύπος πληροφορίας (χειρόγραφη, ηλεκτρονική, προφορική)
 - Προέλευση προγραμμάτων
 - Πώς ο εργάτης γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και πότε;
 - Περιοχές μετάβασης - η πληροφορία ρέει κατά μήκος των τμημάτων
 - Πότε και από ποιον γίνονται παρεμβάσεις στον προγραμματισμό
4. Χρόνος
 - *Χρόνος ροής (Flow Time)*: Ο χρόνος που απαιτείται για να φτάσει το προϊόν ανάμεσα σε δυο σημεία σε ένα εργοστάσιο - πορεία ροής ή διαδικασίας - περιλαμβανομένων των καθυστερήσεων όπως είναι η παραμονή του προϊόντος ως απόθεμα. Σημαντικό στοιχείο είναι η διασφάλιση ακρίβειας
 - *Χρόνος υλοποίησης (Lead Time)*: Χρόνος ανταπόκρισης στους πελάτες ως αποτέλεσμα αλλαγών στις ποσότητες που έχουν παραγγελθεί ή στο μίγμα προϊόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σαφήνεια.
 - *Χρόνος Διαδικασίας ((Processing Time)*: Ο χρόνος εκτέλεσης των εργασιών για ένα προϊόν
 - *Cycle Time*: Το χρονικό διάστημα μεταξύ διαδοχικών μονάδων που εξέρχονται από μια διαδικασία. Ο χρόνος για τον χειριστή να εκτελέσει τον

κύκλο της εργασίας του για μια μονάδα προϊόντος. Επίσης ο χρόνος που απαιτείται για μια συγκεκριμένη λειτουργία. Σαφήνεια

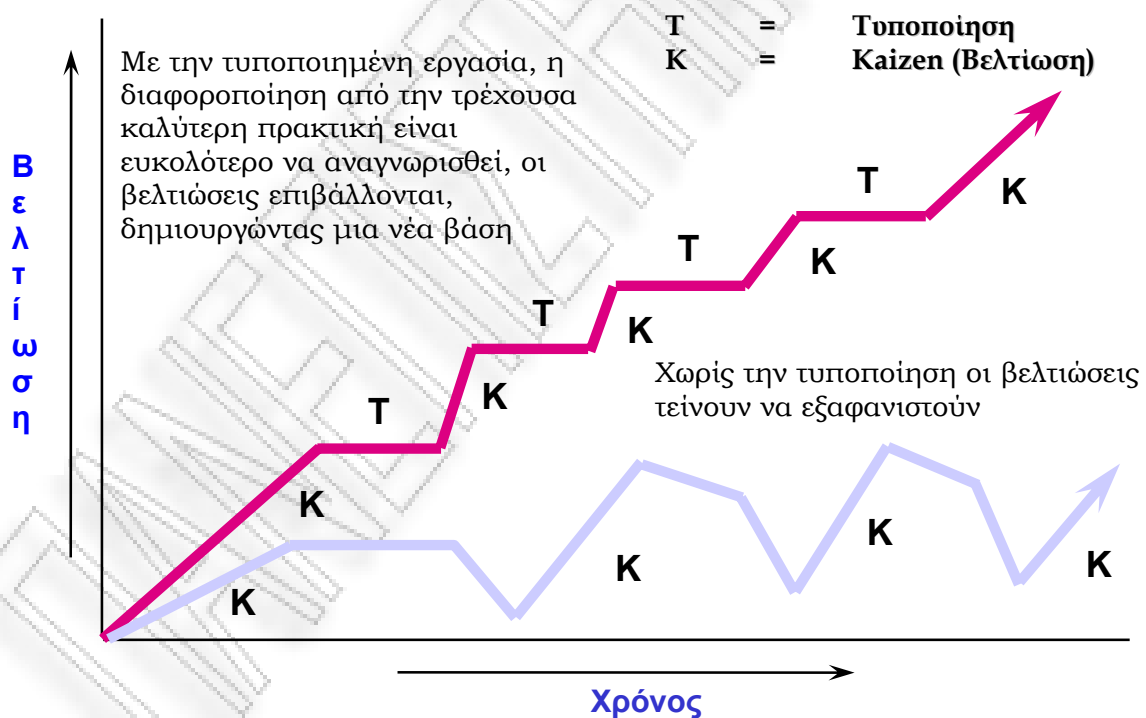
- *Χρόνος αναμονής:* Ο χρόνος που δαπανάται περιμένοντας το επόμενο γεγονός να εμφανισθεί μπορεί να είναι μέρος μιας διαδικασίας ή απλώς χάσιμο χρόνου. Σαφήνεια.
- *Χρόνος εφαρμογής αλλαγών:* Ο χρόνος για παράδειγμα που απαιτείται για την αλλαγή μιας διαδικασίας από την παραγωγή του τελευταίου τεμαχίου του προϊόντος Α μέχρι την παραγωγή του πρώτου καλού τεμαχίου από το προϊόν Β.

Όταν αρχικά προετοιμάζεται ένα διάγραμμα ροής θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι θα παρουσιαστούν τα πιο σχετικά στοιχεία σε μεγάλη κλίμακα και έπειτα να προστεθούν περισσότερες λεπτομέρειες. Η ακρίβεια δεν χρειάζεται σε αυτό το στάδιο και πολύ πιθανό να μην χρειαστεί και αργότερα, εκτός αν αποτελούν μέρος μιας συγκεκριμένης κίνησης. Οι χρόνοι που περιγράφηκαν παραπάνω είναι αυτοί που θα χρησιμοποιηθούν αρχικά.

3.6 ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η τυποποιημένη εργασία σχετίζεται με την επαναλαμβανόμενη ανθρώπινη εργασία και τις αλληλεπιδράσεις της με τις μηχανές και τον μοναδιαίο χρόνο παραγωγής ή εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας (takt time). Αποτελεί την τρέχουσα καλύτερη πρακτική για την εξασφάλιση της ασφάλειας, της ποιότητας και του κόστους. Υπόκειται σε συνεχή αναθεώρηση, καθώς αλλαγές και βελτιώσεις επιτυγχάνονται. Βασικός στόχος για την τυποποίηση της εργασίας είναι η ελαχιστοποίηση καταρχήν των ακρήτων, τόσο των υλικών όσο και των κινήσεων, έπειτα της ανομοιομορφίας των δραστηριοτήτων στους κόλπους της επιχείρησης που μπορεί να αφορά προγράμματα παραγωγής, ποσότητα παραγωγής, φόρτο εργασίας και τέλος στην ελαχιστοποίηση της υπερφόρτωσης εργασιών σε άτομα και μηχανές.

Η τυποποιημένη εργασία διευκολύνει την αναγνώριση προβλημάτων και την εφαρμογή βελτιώσεων



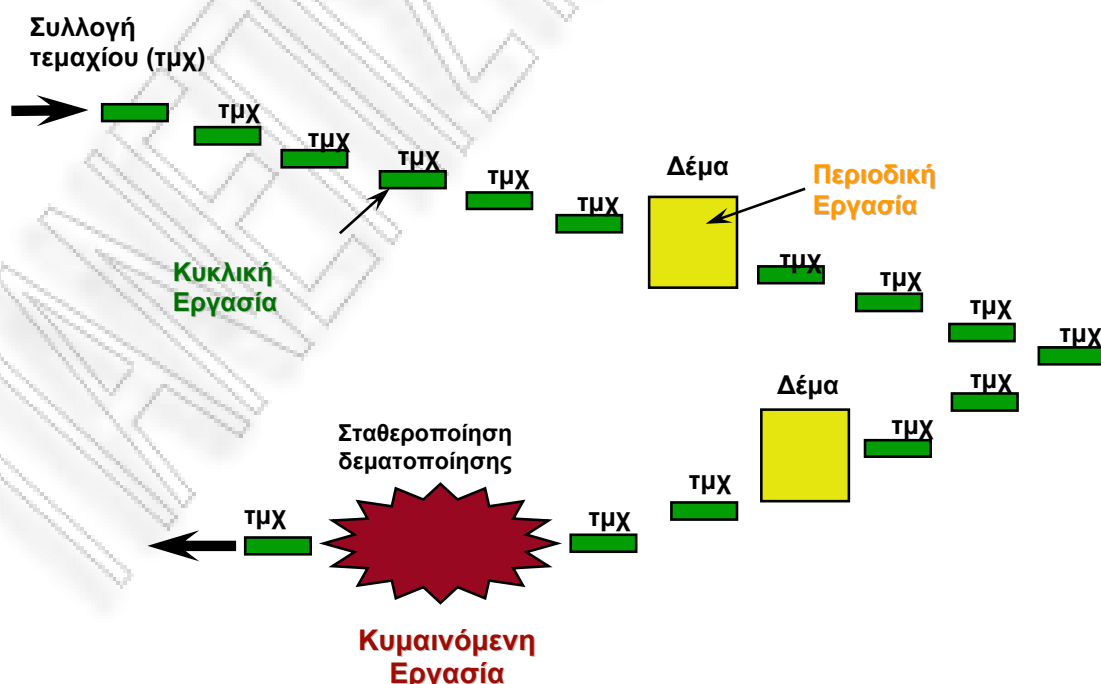
Η Τυποποιημένη Εργασία δεν αποτελεί σταθερές λειτουργικές διαδικασίες (Standard Operation Procedures (SPOs)), δεν προσπαθεί να αναλύσει την ασφάλεια στην εκτέλεση της εργασίας (Job Safety Analysis (JSAs)) ούτε είναι έγγραφα τα οποία φυλάσσονται για να ικανοποιήσουν τους σκοπούς τρίτων μερών (ποιότητα, μηχανολογία κλπ).

Αντιθέτως, χρησιμοποιείται για να προσφέρει συνεχή βοήθεια σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, διοικείται από ομάδες, ηγέτες ομάδων και στελέχη, οι οποίοι καλούνται να την κοινοποιήσουν στους χώρους εργασίας ώστε όλοι να είναι ενήμεροι. Αποτελεί αντικείμενο αναθεώρησης αντανακλώντας βελτιώσεις και αλλαγές. Κατά προτίμηση προετοιμάζεται χειρόγραφα για να γίνονται εύκολα αλλαγές και διορθώσεις, υποστηρίζεται από συνοδευτικά έγγραφα και οδηγίες και δεν χρησιμοποιείται για να αντικαταστήσει τα SOPs και JSAs.

Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι εργασίας:

1. Κυκλική Εργασία: Επαναλαμβανόμενη σε κάθε κύκλο
2. Περιοδική Εργασία: Εργασία που συμβαίνει σε περιοδική βάση και όχι σε κάθε κύκλο
3. Κυμαινόμενη Εργασία: Εργασία που συμβαίνει ακανόνιστα

Για να γίνουν πιο κατανοητοί οι τρεις τύποι εργασίας ακολουθεί το παρακάτω παράδειγμα.



Κυκλική Εργασία:

1^{ος}
Κύκλος
Εργασίας

- Συλλογή τεμαχίου από το ράφι
- Τοποθέτησή του στο καρότσι
- Ζύγιση
- Τοποθέτησή του σε προσωρινό χώρο για την δημιουργία δέματος
- Δέσιμο του δέματος

Επόμενος
Κύκλος
Εργασίας

- Συλλογή τεμαχίου από το ράφι
- Τοποθέτησή του στο καρότσι
- Κλπ

Περιοδική Εργασία:

Κυκλική
Εργασία

- Συλλογή τεμαχίου από το ράφι
- Τοποθέτησή του στο καρότσι
- Ζύγιση
- Τοποθέτησή του σε χώρο για την δημιουργία δέματος
- Δέσιμο του δέματος

Περιοδική
Εργασία

- Δημιουργία παλέτας
- Απομάκρυνση του δέματος
- Διαμόρφωση χώρου για την δημιουργία νέου

Κυκλική
Εργασία

- Συλλογή τεμαχίου από το ράφι
- Τοποθέτησή του στο καρότσι
- κλπ

Κυμαινόμενη Εργασία:

Αρχίζει
έναν
κύκλο

- Συλλογή τεμαχίου από το ράφι
- Τοποθέτησή του στο καρότσι
- Ζύγιση
- Τοποθέτησή του σε προσωρινό χώρο για την δημιουργία δέματος

Κυμαινόμενη
Εργασία

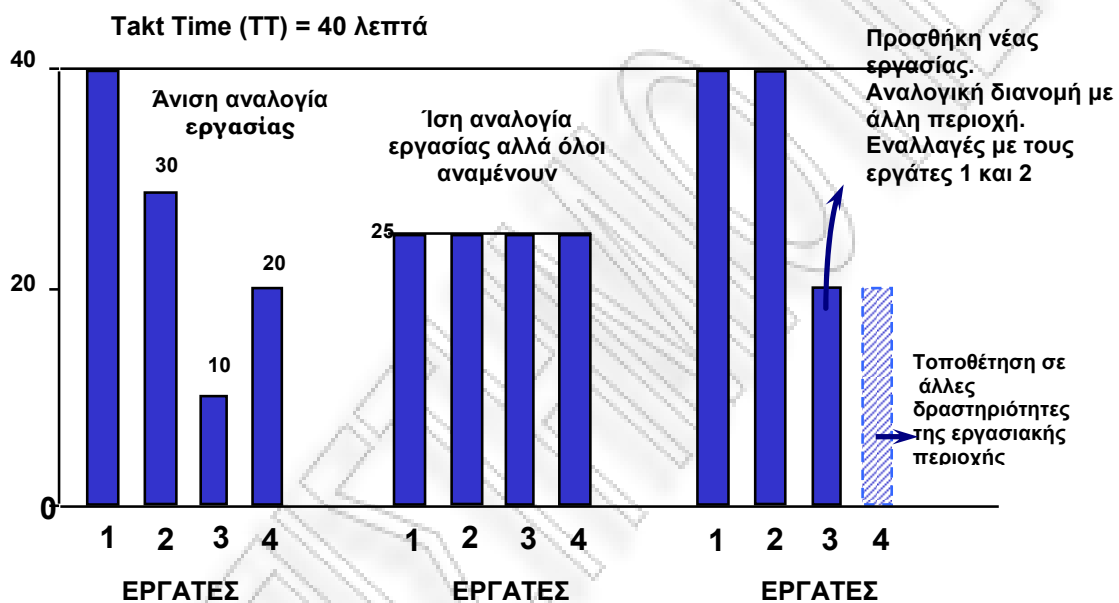
- Διαπίστωση ότι τα τεμάχια δεν έχουν τοποθετηθεί σωστά και το δέμα κατά το δέσιμο δεν θα είναι σταθερό
- Πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών/ διορθώσεων

Επανάληψη
της Κυκλικής
Εργασίας

- Συλλογή τεμαχίου από το ράφι
- Τοποθέτησή του στο καρότσι
- Ζύγιση
- Τοποθέτησή του σε προσωρινό χώρο για την δημιουργία δέματος
- Δέσιμο του δέματος

Υπάρχουν τρία επίπεδα Τυποποιημένης Εργασίας:

1. Takt Time: Προγραμματισμένος λειτουργικός χρόνος
2. Αλληλουχία Εργασίας: Η σειρά με την οποία εκτελούνται ποικίλες εργασίες
3. Τυποποίηση των αποθεμάτων κίνησης: Ελάχιστη ποσότητα αποθέματος που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας διαδικασίας



Μια περισσότερο ισορροπημένη κατανομή της εργασίας αυξάνει την δυναμικότητα. Σε περιόδους έλλειψης επαρκούς ζήτησης (μικρότερο takt time) θα πρέπει να γίνεται ανακατανομή της εργασίας προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το χάσιμο χρόνου των τεσσάρων ανθρώπων που είναι σε αναμονή.

Για την απεικόνιση της Τυποποιημένης Εργασίας χρησιμοποιούνται τρία εργαλεία:

1. Το Διάγραμμα Δυναμικότητας της Παραγωγής
2. Ο πίνακας Συνδυασμού Τυποποιημένης Εργασίας
3. Το Διάγραμμα Τυποποιημένης Εργασίας

Επίσης, άλλα εργαλεία τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην αναγνώριση και εφαρμογή βελτιώσεων είναι ο Πίνακας Ισορροπίας, η Λίστα καταγραφής και

μέτρησης Προβλημάτων καθώς και η συμπληρωματική πληροφορία που μπορεί να αντληθεί από τα SOPs, JSAs και τα φύλλα επιπέδων εργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρέχουν οδηγίες.

Η ανάπτυξη της Τυποποιημένης Εργασίας μπορεί να γίνει εξετάζοντας έξι επίπεδα τα οποία παρατίθενται παρακάτω:

A. Εργασιακά επίπεδα και αλληλουχία Κυκλικής Εργασίας

- Εκπαίδευση της ομάδας εργασίας στο βασικό παραγωγικό σύστημα της εταιρείας και στην τυποποιημένη εργασία
- Ενημέρωση για το λόγο για τον οποίο αναπτύσσεται η τυποποιημένη εργασία
- Δημιουργία εργασιακής αλληλουχίας και αποδοχή της από τις βάρδιες
- Συμπλήρωση του διαγράμματος Τυποποιημένης Εργασίας ώστε να δείχνει την σειρά και τις κινήσεις των μελών των ομάδων να είναι σχετικές με την χρήση του εξοπλισμού
- Χρησιμοποίηση της λίστας μέτρησης προβλημάτων σε κάθε βήμα με άμεση ανταπόκριση στις ιδέες βελτίωσης που προτείνουν τα μέλη των ομάδων. Δημιουργία εμπιστοσύνης

B. Χρόνοι εργασιακών επιπέδων

- Εξασφάλιση ότι τα μέλη των ομάδων κατανοούν το σκοπό διατήρησης των χρόνων και διαπίστωση για το αν και κατά πόσο αποδέχονται τις αλλαγές στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι αρνητικά τότε θα πρέπει να επιδιωχθεί μεγαλύτερη εκπαίδευση και ανάπτυξη πνεύματος εμπιστοσύνης
- Μέτρηση του συνολικού κύκλου εργασίας τρεις φορές προκειμένου να προκύψει μια μέση τιμή
- Μέτρηση του χρόνου κάθε επιπέδου για να εξαχθεί μια μέση τιμή
- Καταγραφή οποιουδήποτε παραδείγματος περιοδικής και κυμαινόμενης εργασίας και εφαρμογή χρόνων. Μεταφορά των στοιχείων στον πίνακα ισορροπίας της εργασίας
- Γ. Αναθεώρηση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί
- Επανεξέταση των στοιχείων με τα μέλη των ομάδων
- Εξασφάλιση περισσότερων δεδομένων ή πραγματοποίηση αλλαγών στις περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητο

Δ.

- Μεταφορά των σχετικών δεδομένων με τα εργασιακά επίπεδα στο διάγραμμα της τυποποιημένης εργασίας και στον πίνακα συνδυασμένης τυποποιημένης εργασίας.
- Σχεδίαση του πίνακα ισορροπίας να απεικονίζει την περιοδική, κυμαινόμενη και κυκλική εργασία για κάθε μέλος μιας ομάδας.
- Συνεχής χρησιμοποίηση της λίστας μέτρησης προβλημάτων

Ε. Χρήση ολοκληρωμένων διαγραμμάτων για κάθε εργασία

- Ανάρτηση των διαγραμμάτων και αναθεώρησή τους από τα μέλη των ομάδων
- Παρακολούθηση της αποδοχής της Τυποποιημένης Εργασίας. Καταγραφή οποιασδήποτε ανησυχίας
- Εμπλοκή των μελών των ομάδων στην ανάπτυξη και εφαρμογή βελτιώσεων
- ΣΤ.
- Συνεχής εμπλοκή των ομάδων στην χρησιμοποίηση των εργαλείων της Τυποποιημένης Εργασίας για την βελτίωση της διαδικασίας
- Μεταφορά ευθυνών στην ομάδα και αποφυγή χρησιμοποίησης εξωτερικής βοήθειας

Η τυποποίηση της εργασίας αποτελεί αντικείμενο προς εξέταση. Πρωταρχικά θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί κάποιος σύμβουλος, ο επικεφαλής μιας ομάδας ή περισσότερων. Προτιμότερο όμως είναι να εμπλακεί η ομάδα που τελικά θα εκτελέσει την εργασία. Οι υπόλοιποι μπορούν να παρέχουν βοηθητική υποστήριξη. Η δημιουργία ομάδων με γνώσεις στην καταγραφή και στην βελτίωση της εργασίας τους θα αναδείξει τα καλύτερα πλεονεκτήματα σε μακροχρόνια βάση.

Στην τυποποιημένη εργασία ουσιαστικό ρόλο διαδραματίζουν τα μέλη των ομάδων εργασίας, ο επικεφαλής μιας ομάδας εργασίας, ο επικεφαλής πολλών ομάδων εργασίας και οι σύμβουλοι. Τα μέλη των ομάδων συμμετέχουν στην διαμόρφωση τυποποιημένης εργασίας και στη δημιουργία εργασιακής αλληλουχίας. Επίσης, καταγράφουν χρόνους, σχεδιάζουν διαγράμματα, προτείνουν και υλοποιούν βελτιώσεις. Βασικός στόχος θα πρέπει να είναι η

μεγιστοποίηση του ρόλου των ομάδων στην περιγραφή, τυποποίηση και βελτίωση της δουλειάς τους.

Ο επικεφαλής μιας ομάδας συμμετέχει στην δημιουργία τυποποιημένης εργασίας με το ανταποκρίνεται στα αιτήματα των μελών της ομάδας και παρέχοντας βοήθεια στην επίλυση προβλημάτων. Εκπαιδεύει τα μέλη της ομάδας στην εκτέλεση της εργασίας τους και στην υποστήριξη της τυποποιημένης εργασίας. Οδηγεί την ομάδα στην επίτευξη βελτιώσεων συμπεριλαμβανομένων και των αλλαγών στην εργασία.

Από την άλλη πλευρά οι επικεφαλής πολλών ομάδων εργασίας γνωστοποιούν το περιεχόμενο και το είδος της τυποποιημένης εργασίας στον εργασιακό χώρο, εξασφαλίζουν τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται μια ομάδα για να εκτελέσει την εργασία της, διαμορφώνουν και κοινοποιούν διαγράμματα Τυποποιημένης Εργασίας, ανταποκρίνονται στα προβλήματα του επικεφαλής μιας ομάδας προάγοντας την άμεση επίλυσή τους και είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευσή τους.

Τέλος, οι σύμβουλοι σε γενικές γραμμές ξεκινούν την προσπάθεια για την τυποποίηση της εργασίας, συνεργάζονται με όλους τους παραπάνω και τους παρέχουν την απαραίτητη εκπαίδευση και επίβλεψη.

3.7 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟΧΟΣ

Βασικός στόχος είναι η κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζει η κατάσταση που θέλει η επιχείρηση να δημιουργήσει (κατάσταση στόχος) στην παροχή κατεύθυνσης στην εφαρμογή του νέου Επιχειρηματικού Συστήματος. Ο τρόπος μέτρησης του αποτελέσματος γίνεται με την δημιουργία ενός διαγράμματος που απεικονίζει την ιδεατή κατάσταση για τις εξεταζόμενες περιοχές του εργοστασίου.

Το Διάγραμμα Στόχος είναι η γραφική απεικόνιση μιας βελτιωμένης κατάστασης. Δείχνει την πορεία από την τρέχουσα κατάσταση στην ιδεατή για στοιχεία που αφορούν ροές διαδικασιών, υλικών, πληροφοριών και ανθρώπων. Είναι δυναμικό και υπόκειται σε αλλαγές ως συνάρτηση μεταβολών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και αναζητά πληροφορίες σχετικά με:

Ροή Διαδικασιών:

- σταθερότητα - αξιοπιστία
- ποιότητα σε κάθε βήμα
- λεπτομερής σχεδιασμός - τάξη
- Ταξινομημένα εργαλεία κατά μήκος των διαδρομών ροής
- Κελιά σε σχήμα U για την ροή ενός τεμαχίου
- ελαχιστοποίηση του χρόνου την στιγμή των αλλαγών

Ροή Υλικών:

- οικογένειες προϊόντων και διαμορφωμένα μονοπάτια ροής
- συνεχής ροή
- μικρές παρτίδες
- επίγνωση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι και η μηχανές είναι κατανεμημένοι

Ροή Πληροφοριών:

- παραστατικές οδηγίες
- γνώση του τι πρέπει να παραχθεί και πότε και αν η τρέχουσα κατάσταση είναι μπροστά ή πίσω σε σχέση με τον αρχικό προγραμματισμό
- επικοινωνία κατά μήκος των τμημάτων
- η πληροφορία είναι έγκαιρη και μόνο αυτή που χρειάζεται

Χρόνο :

- ρυθμός κατανάλωσης
- Lead Time
- Takt Time
- Προγραμματισμένος χρόνος εργασίας
- χρόνος αναπλήρωσης
- λειτουργική διαθεσιμότητα

- χρόνοι αλλαγών
- Cycle Time

Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Παράγοντα:

- ασφάλεια
- δεξιότητα
- πληροφορία
- απομονωμένες περιοχές
- περιεχόμενο εργασίας
- τοποθέτηση σε σχέση με τον εξοπλισμό
- κίνηση

Από την στιγμή που έχει γίνει το αρχικό διάγραμμα το οποίο παριστάνει τις συνθήκες τις τρέχουσας κατάστασης και έχοντας ως γνώμονα το διάγραμμα στόχο μπορούν να γίνουν σταδιακές αλλαγές μέχρι την επίτευξη του στόχου. Βέβαια το διάγραμμα στόχος μπορεί να μην μπορεί να καταγραφεί επακριβώς γιατί εξαρτάται από δυναμικές καταστάσεις οπότε εκείνο που προέχει είναι οι πραγματοποίηση συνεχών βελτιώσεων στην αρχική κατάσταση προκειμένου να διευκολυνθούν οι διαδικασίες και να ελαχιστοποιηθούν οι αδικαιολόγητες λειτουργίες και κινήσεις.

3.8 ΑΜΕΣΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κεντρικό μοχλό του νέου επιχειρηματικού συστήματος. Οι άνθρωποι του συστήματος παράγουν για χρήση (pull) γι αυτό «ξεσκεπάζουν» τα ακατάλληλα (από υλικά έως κινήσεις και διαδικασίες) με στόχο να τα ελαττώσουν από την πηγή δημιουργίας τους. Οι άνθρωποι αυτοί είναι πολύ καλοί στην επίλυση προβλημάτων και στην εφαρμογή βελτιώσεων.

Η παραγωγή για χρήση μπορεί να φέρει στην επιφάνεια ακατάλληλα στοιχεία οπότε οι άνθρωποι εργάζονται για την ελαχιστοποίησή τους. Το ζήτημα είναι αν εργάζονται με τυπικές διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων ή με κάποιο διαφορετικό τρόπο. Η απάντηση είναι και με τα δυο. Χρησιμοποιούν τον τυπικό τρόπο επίλυσης προβλημάτων αλλά με πολύ πιο εύκολο και γρήγορο τρόπο.

Η γρήγορη επίλυση προβλημάτων βρίσκεται στο κέντρο του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζει η εταιρεία τις καταστάσεις. Η συμμετοχή όλων κρίνεται απαραίτητη. Στις περιπτώσεις που η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα άτομα σαν μάζα τότε παρατηρούνται διάφορες δυσλειτουργίες όπως συνεχής αλλαγές στα προγράμματα εργασίας, διαρκής επαναλήψεις της ίδιας δουλειάς, υπερπαραγωγή και παραγωγή μικρότερη από τα κανονικά επίπεδα κ.α.. Οι εργαζόμενοι καλούνται να δώσουν λύσεις από μόνοι τους στα προβλήματα που τους απασχολούν με συνέπεια να τα αντιμετωπίζουν με αρνητισμό και δυσαρέσκεια. Οπότε τα προβλήματα διογκώνονται, οι άνθρωποι τα υιοθετούν και μαθαίνουν να εργάζονται με αυτά. Η προσπάθεια να δοθεί κάποια λύση αρχίζει όταν αυτά μεγαλώσουν πολύ. Η ύπαρξη πολλών και ποικίλων προβλημάτων δημιουργεί δυσκολίες στην διαφοροποίησή τους, γι αυτό αντιμετωπίζονται ως πολυδιάστατα προβλήματα για τα οποία πρέπει να βρεθούν λύσεις. Ο κίνδυνος λανθασμένης διάγνωσης παραμονεύει, αφού οι διαδικασίες σε ασταθή περιβάλλοντα δεν είναι προκαθορισμένες. Βοήθεια από τους επικεφαλής των ομάδων αναζητάτε όταν τα προβλήματα πάρουν μεγάλη έκταση και αυτοί με την σειρά τους ζητούν την βοήθεια των συμβούλων.

Από την άλλη πλευρά, όταν η επιχείρηση αναγνωρίζει ότι ο άνθρωπος αποτελεί τον κεντρικό μοχλό του συστήματος τα πράγματα είναι διαφορετικά. Κάθε άτομο εργάζεται σε συγκεκριμένη θέση. Στις περιπτώσεις που παρουσιάζεται

κάποιο πρόβλημα το αντιμετωπίζει θετικά και αναζητά αμέσως βοήθεια. Τα προβλήματα είναι αναμενόμενα όχι όμως και αποδεκτά. Απαιτείται η απευθείας δήλωση του προβλήματος και γρήγορη προσπάθεια για την επίλυσή του. Η λύση επέρχεται σε συνεργασία με τους επικεφαλής των ομάδων εργασίας. Η άμεση διάγνωση των προβλημάτων βοηθάει στον διαχωρισμό τους και στην αντιμετώπισή τους σαν αυτόνομες μεταβλητές. Η εργασία σε ένα σταθερό περιβάλλον επιτρέπει την έγκαιρη αναγνώρισή τους.

Η παραγωγή για χρήση φέρνει στην επιφάνεια ακατάλληλα στοιχεία. Τότε είναι που ο άνθρωπος, ως ο κεντρικός μοχλός του συστήματος, προσπαθεί να τα ελαχιστοποιήσει μέσω της γρήγορης επίλυσης προβλημάτων. Αυτοϋποκινούμενοι άνθρωποι κάνουν αυτό που είναι σωστό σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό, συμμετοχή και ομαδική εργασία.





3.9 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ «ΜΕΤΑ Α.Ε»

Η υλοποίηση του νέου επιχειρηματικού συστήματος δεν είναι εύκολη υπόθεση. Υπάρχει ένα πλήθος σημαντικών αλλαγών που το νέο σύστημα απαιτεί τόσο από την έως τώρα φιλοσοφία λειτουργίας της επιχείρησης όσο και από τους ανθρώπους της. Τεχνικά, προκαλεί και αλλάζει μακροχρόνιες πρακτικές και πιστεύω σχετικά με τον τρόπο που η επιχείρηση διαχειρίζεται την υλοποίηση παραγγελιών των πελατών της. Από άποψη κουλτούρας, αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση των ανθρώπων. Τι αναμένεται από αυτούς, πως ανταμείβονται και πως γίνεται αντιληπτή η δυνατότητα που έχουν να προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Η ουσία είναι ότι και οι δυο περιπτώσεις αφορούν αλλαγές διαδικασιών.

Για την εφαρμογή του νέου συστήματος δημιουργείται αρχικά ένα επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο να αναφέρει συνοπτικά τι θέλει η εταιρεία να επιτύχει, ποιες είναι οι ανάγκες της στον επιχειρηματικό χώρο, από ποια περιοχή μπορεί να γίνει η αρχή με βάση τις ανάγκες της. Τα αποτελέσματα που επιδιώκονται θα πρέπει να είναι άμεσα στην ελαχιστοποίηση του κόστους και στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς ή στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η στενή συνεργασία μεταξύ παραγωγής και πωλήσεων/ μάρκετινγκ.

Στο στάδιο της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου επιλέγεται ένα συγκεκριμένο τμήμα ή η ροή που έχει ένα προϊόν από την στιγμή παραγωγής του μέχρι την πώλησή του στον πελάτη. Από την στιγμή που γίνει η επιλογή τότε απαιτείται αρχικά η απεικόνιση της τρέχουσας κατάστασης και έπειτα η περιγραφή της κατάστασης που στοχεύεται, στην οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα κρίσιμα σημεία που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία ως προς την κατεύθυνση που επιδιώκει να βαδίσει, να καθοριστεί επακριβώς σε τι αποσκοπεί η προσπάθεια και να εμπλέξει τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ προκειμένου να εξοικειωθούν με την κατάσταση, τις δυνατότητες και τα προβλήματα. Το τελευταίο βήμα είναι να προβεί σε βελτιώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να θέτει συνεχώς στόχους και να παρακολουθεί την πορεία επίτευξής τους καθώς και τα αποτελέσματά τους. Η εικόνα του επιχειρηματικού σχεδίου της ΜΕΤΑ Α.Ε. δίνεται από τον επόμενο πίνακα:

ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

<p>ΜΕΤΑ Α.Ε. Βιομηχανία διέλασης αλουμινίου</p> <p>Προϊόν: Προϊόντα αλουμινίου</p> <p>Τοποθεσία: Αθήνα</p> <p>Πελάτες: Ανεξάρτητες επιχειρηματικές μονάδες πώλησης προϊόντων αλουμινίου</p> <p>Μερίδιο αγοράς: 25%</p> <p>Ανάγκες: 1. Βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη 2. Μείωση του κόστους 3. Διασφάλιση της ποιότητας</p>	<p>3. Κατάσταση Στόχος</p> <p style="text-align: center;">100% άμεση παράδοση</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Pull System: Παραγωγή για χρήση Αναγνώριση ποιοτικών προβλημάτων - Επίτευξη και διατήρηση μέγιστης ποιότητας</p>
<p>2. Τρέχουσα Κατάσταση</p> <p style="text-align: center;">Μεγάλοι χρόνοι παράδοσης</p> <p> Pull System  Παραγωγή Just in Case</p> <p>Τα ποιοτικά προβλήματα δεν φαίνονται</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Δεν υπάρχει σύστημα το οποίο να ανακαλύπτει άμεσα και να διορθώνει την ίδια στιγμή το πρόβλημα.</p>	<p>4. Εφαρμογή Βελτιώσεων:</p> <p>Π.χ. Προγραμματισμός</p> <p>Βήμα 1: Εφαρμογή RP στην παραγγελία αποθεμάτων. Χρόνος υλοποίησης 10 ημέρες</p> <p>Βήμα 2: Δέσμευση του αποθέματος κατά την καταχώρηση της παραγγελίας . Χρόνος υλοποίησης 5 ημέρες από την ολοκλήρωση του προηγούμενου κλπ</p>

Μετά την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου το επόμενο βήμα είναι η προσπάθεια εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού στο νέο σύστημα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να είναι αναγνωρίσιμη από όλους και να εκπέμπει την εικόνα του ισχυρού. Έπειτα απαιτείται η μετακίνηση όλων στα τμήματα τα οποία αρχικά έχουν επιλεγεί για να ξεκινήσει η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου. Τα στελέχη εκπαιδεύουν απευθείας τους εργαζομένους όταν αυτοί είναι έτοιμοι να ενεργήσουν και σύμφωνα με τις ανάγκες εφαρμογής αλλαγών σε μια περιοχή. Το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους το περνάνε στους χώρους όπου επιδιώκονται οι αλλαγές προκειμένου να ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους στην εφαρμογή των αλλαγών και να απομακρύνουν το φόβο και την αγωνία τους αναφορικά με το ενδεχόμενο απώλειας της θέσης τους.

Θα πρέπει να αναλυθεί στους εργαζομένους γιατί είναι απαραίτητες οι αλλαγές και γιατί απαιτείται η άμεση εφαρμογή τους. Ο περιορισμός αντιδράσεων μπορεί να επιτευχθεί με την εξασφάλιση της ενεργής συμμετοχής τους στην εφαρμογή των αλλαγών. Μπορεί να τους ζητηθεί να προσδιορίσουν την ιδανική κατάσταση, να επιλέξουν ένα στόχο και να καταγράψουν τι χρειάζεται να γίνει για να επιτευχθεί. Η ελευθερία κινήσεων στον τρόπο δράσης, η δυνατότητα να διδάξουν τόσο τους ανωτέρους τους όσο και ο ένας τον άλλο μπορεί να φέρει θεαματικά αποτελέσματα. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η παρακολούθηση της πορείας της προσπάθειάς τους και η άμεση ανταπόκριση σε οποιαδήποτε ανησυχία τους. Η παρατήρηση στο ίδιο τον χώρο εργασίας είναι η καλύτερη λύση.

Από την άλλη πλευρά η προετοιμασία της εταιρείας να δεχθεί τις αλλαγές μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη της ιδέας ότι δεν αποτελεί ειδικό πρόγραμμα. Οι άνθρωποι θέλουν να δουν πλεονεκτήματα, όπως ασφάλεια (επαγγελματική και φυσική), μετακίνηση εξαιτίας της κατάργησης εργασιακών επιπέδων, υγιές περιβάλλον εργασίας καθώς και την ευκαιρία για αναγνώριση και εξέλιξη. Θα πρέπει να πεισθούν ότι όλες οι ενέργειες γίνονται για την βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης και για την εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών για όλους.

Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών λειτουργίας μιας εταιρείας αποτελεί δύσκολη υπόθεση. Πολλές εταιρείες που έχουν ξεκινήσει να κάνουν reengineering δεν πέτυχαν. Σταμάτησαν τις προσπάθειές τους ακριβώς εκεί που ξεκίνησαν, χωρίς σημαντικές αλλαγές και βελτιώσεις. Στατιστικά υπολογίζεται ότι το 50% με 70% των επιχειρήσεων που ανέλαβαν να κάνουν reengineering δεν πέτυχαν τα αποτελέσματα που ανέμεναν.

Για το λόγο αυτό τα άτομα που αναλαμβάνουν τον πρωταρχικό ρόλο στην εφαρμογή του δεν πρέπει να κάνουν πίσω στην πρώτη δυσκολία. Δεν σταματάνε έως ότου επιτευχθεί ο πρώτος στόχος, οπότε να προχωρήσουν στον επόμενο. Οι αντιστάσεις είναι πάντοτε παρούσες για να επιβεβαιωθούν, αλλά αυτό δεν γίνεται να επιτραπεί. Η χρήση οποιουδήποτε μέσου επικοινωνίας κρίνεται απαραίτητη για να ανακοινωθεί σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης το νέο επιχειρηματικό σύστημα και η νέα πορεία της επιχείρησης. Η ανανέωση της διαδικασίας εφαρμογής με νέες ιδέες και προγράμματα και η πρόσληψη ανθρώπων ικανών για την ανάπτυξη του νέου συστήματος γίνεται όπου και όταν

κριθεί απαραίτητο. Ακολουθεί ένας κατάλογος με τα πιο κοινά λάθη που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην αποτυχία.

1. Διόρθωση διαδικασίας και όχι αλλαγή

Ο πιο εύκολος τρόπος να αποτύχει ο ανασχεδιασμός είναι να μην γίνει καθόλου ανασχεδιασμός, αλλά μόνο ενέργειες αλλαγών στις διαδικασίες αποκαλώντας την προσπάθεια reengineering. Οι υπάρχουσες διαδικασίες, ακόμα κι αν αποτελούν τον πυρήνα προβλημάτων της επιχείρησης, είναι γνώριμες σε όλους. Η επιχείρηση τις αποδέχεται. Η υποδομή υποστήριξης υπάρχει. Η βελτίωσή τους φαντάζει πολύ πιο εύκολη από την απόρριψή τους και το ξεκίνημα από την αρχή. Η πολιτική των σταδιακών αλλαγών αποτελεί το εργαλείο για τις λιγότερες αντιδράσεις στις περισσότερες επιχειρήσεις αλλά και τον πιο σίγουρο τρόπο αποτυχίας στον ανασχεδιασμό.

2. Αδιαφορία για τα πάντα εκτός από τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών

Η προσπάθεια ανασχεδιασμού προκαλεί πολλές αλλαγές. Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, οι οργανωτικές δομές, τα διοικητικά συστήματα - οτιδήποτε σχετίζεται με τις διαδικασίες - πρέπει να σχεδιαστεί από την αρχή προκειμένου να προκύψει ένα νέο επιχειρηματικό σύστημα.

Ακόμα και στελέχη που επιθυμούν δραματικές αλλαγές αιφνιδιάζονται με την έκταση που μπορούν να πάρουν. Υπάρχει ένα παράδειγμα που περιγράφει την κατάσταση: Ένα ανώτερο στέλεχος εξουσιοδοτεί μια ομάδα ανασχεδιασμού να προτείνει «επαναστατικές» βελτιώσεις για κάποιες προβληματικές λειτουργίες. Μετά από ένα χρονικό διάστημα η ομάδα επιστρέφει και παρουσιάζει τις «επαναστατικές» ιδέες της δείχνοντας πως μπορεί να μειωθεί ο χρόνος υλοποίησης παραγγελίας κατά 90%, το κόστος κατά 95% και τα λάθη κατά 99%. Το ανώτερο στέλεχος εμφανίζεται κατενθουσιασμένο. Η ομάδα τότε εξηγεί πως η ανασχεδιασμένες διαδικασίες θα απαιτήσουν ένα νέο σύστημα αμοιβών, την συνένωση πολλών διαφορετικών τμημάτων, τον επαναπροσδιορισμό της διοικητικής εξουσίας και ένα διαφορετικό επίπεδο εργασιακών σχέσεων. Τότε το στέλεχος αντιδρά λέγοντας ότι τους ζήτησε να μειώσουν το κόστος και τα λάθη και όχι να ξαναφτιάξουν την εταιρεία. Στις περισσότερες παρόμοιες περιπτώσεις η ομάδα εγκαταλείπεται και οι προτάσεις δεν ξανασυζητούνται. Όμως η επαναδημιουργία της εταιρείας από την αρχή είναι αυτό που προσδιορίζει ακριβώς την έννοια του reengineering.

3. Απόρριψη στα πιστεύω και τις αξίες των ανθρώπων

Οι άνθρωποι χρειάζονται κάποια κίνητρα προκειμένου να συμπεριφερθούν ανάλογα στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες. Δεν είναι εύκολο να εγκατασταθούν νέοι τρόποι εκτέλεσης της εργασίας. Τα στελέχη πρέπει να προσέχουν τόσο τι σκέφτονται οι εργαζόμενοι όσο και πως εκτελούν την εργασία τους. Αλλαγές οι οποίες απαιτούν διαφοροποιήσεις στην συμπεριφορά δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές. Οι περιοδικές ανακοινώσεις και ομιλίες δεν είναι αποτελεσματικές. Νέα διοικητικά συστήματα πρέπει να καλλιεργήσουν τις απαιτούμενες αξίες με την επιβράβευση εκείνης της συμπεριφοράς που είναι περισσότερο αποδεκτή και πιο κοντά στη νέα κατάσταση. Ακόμα και τα ανώτερα στελέχη πρέπει να συμμετάσχουν στην επικράτηση των νέων αξιών όπως και να δηλώσουν την δέσμευσή τους σε αυτές μέσω της συμπεριφοράς τους.

4. Τάση καθουσιασμού στην περίπτωση επίτευξης ασήμαντων αποτελεσμάτων

Τα μεγάλα αποτελέσματα απαιτούν πολλές φιλοδοξίες. Μια ενδεικτική δοκιμασία για το πόσο φιλόδοξη είναι μια επιχείρηση σε μια προσπάθεια ανασχεδιασμού είναι όταν κάποιος υποστηρίζει ότι μια μέτρια αλλαγή θα κάνει την διαδικασία να λειτουργήσει δέκα φορές καλύτερα με μηδενικό κόστος, σε αντίθεση με τις δυσκολίες που σχετίζονται με τις ενέργειες του reengineering. Ο πειρασμός να πάρει κανείς τον εύκολο δρόμο και να καθουσιαχάζεται με οριακές βελτιώσεις είναι μεγάλος. Στην πραγματικότητα όμως, σε μακροχρόνιο ορίζοντα, οι οριακές βελτιώσεις δεν είναι βελτιώσεις αλλά φθορές.

Οι οριακές αλλαγές περιπλέκουν τις τρέχουσες διαδικασίες, μετατρέποντας διαδοχικά πιο δύσκολη την προσπάθεια εξακρίβωσης του τρόπου με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες. Ακόμα χειρότερα, η πραγματοποίηση επενδύσεων χρόνου και κεφαλαίων σε μια υπάρχουσα διαδικασία μπορεί μόνο να αποθαρρύνει την διοίκηση να αποφασίσει να καταργήσει την ύπαρξη της συγκεκριμένης διαδικασίας.

5. Εύκολη παραίτηση

Πολλές είναι οι εταιρείες οι οποίες εγκαταλείπουν τις προσπάθειες ανασχεδιασμού με την πρώτη εμφάνιση κάποιου προβλήματος αλλά και εκείνες που σταματούν στην πρώτη επιτυχία. Μόλις έχουν να παρουσιάσουν κάτι από τις προσπάθειες που έχουν καταβάλει σταματούν. Η αρχική επιτυχία αποτελεί

δικαιολογία επιστροφής στον εύκολο τρόπο λειτουργίας. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, με την αποτυχία επιμονής στην προσπάθεια ανασχεδιασμού η εταιρεία χάνει τα τεράστια οφέλη που μπορούσε να αποκομίσει.

6. Επιβολή περιορισμών στον καθορισμό προβλημάτων και στην έκταση που μπορεί να λάβει ο ανασχεδιασμός

Η προσπάθεια ανασχεδιασμού είναι καταδικασμένη να αποτύχει πριν ακόμα αρχίσει όταν η διοίκηση της επιχείρησης ορίζει επακριβώς τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν ή περιορίζει την έκτασή τους. Ο ορισμός των προβλημάτων και ο καθορισμός του μεγέθους τους αποτελούν από μόνα τους βήματα της προσπάθειας ανασχεδιασμού. Το reengineering ξεκινάει με την καταγραφή των στόχων που η προσπάθεια επιθυμεί να πετύχει και όχι με τους τρόπους που οι στόχοι θα γίνουν προσιτοί.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων στις οποίες τα ανώτερα στελέχη είναι τόσο απομακρυσμένα από την κατάσταση που επικρατεί στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που δεν γνωρίζουν πόσο διασπασμένες είναι οι επιχειρηματικές διαδικασίες. Απομονωμένοι από το επίπεδο που εκτελούνται οι εργασίες δεν είναι ικανοί να ορίσουν τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν καθώς και την έκτασή τους.

Είναι επίσης κοινό για πολλές εταιρείες να δηλώνουν ότι ο στόχος είναι μια επιχειρηματική διαδικασία, όμως αργότερα προχωρούν στον περιορισμό της προσπάθειας ανασχεδιασμού σε ένα αυθαίρετο και μικρό τμήμα της διαδικασίας που τυχάνει να ταιριάζει απόλυτα στα επιχειρηματικά σύνορα. Η πορεία αυτή αποτελεί εισιτήριο στην αποτυχία. Ο ανασχεδιασμός πρέπει να σπάει τα σύνορα και όχι να τα ενισχύει.

7. Προσπάθεια ανασχεδιασμού από κάτω προς τα πάνω (στο ιεραρχικό επίπεδο)

Δεν μπορεί ποτέ να γίνει reengineering από κάτω προς τα πάνω. Υπάρχουν δυο λόγοι που οι εργοδηγοί και τα μεσαία στελέχη αδυνατούν να ξεκινήσουν και να υλοποιήσουν μια επιτυχημένη προσπάθεια ανασχεδιασμού ανεξάρτητα με τις ικανότητες που έχουν.

Ο πρώτος λόγος είναι γιατί τα άτομα αυτά έχουν έλλειψη του μεγέθους της έκτασης που απαιτεί το reengineering. Η ειδικότητά τους σε μεγάλο βαθμό περιορίζεται στις λειτουργίες και στα τμήματα που απασχολούνται. Μπορεί να

κατανοούν καλύτερα από οποιονδήποτε τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα τμήματά τους, αλλά τους είναι δύσκολο να δουν μια διαδικασία σαν σύνολο και να αναγνωρίσουν ότι ο φτωχός σχεδιασμός της αποτελεί την πηγή των προβλημάτων τους. Τα στελέχη των κατώτερων επιπέδων αποδέχονται την πολιτική σταδιακών αλλαγών πολύ πιο εύκολα από ότι τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, γιατί μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς να ξεπεράσουν τα όρια του οράματός τους.

Δεύτερον, κάθε επιχειρηματική διαδικασία αναπόφευκτα διαπερνά από οργανωτικά σύνορα, για το λόγο αυτό κανένα μεσαίο στέλεχος δεν θα έχει επαρκή εξουσία να επιμείνει ότι μια τέτοια διαδικασία πρέπει να μετασχηματισθεί. Αυτό θα ξεπερνούσε τα όρια ευθύνης τους. Επιπλέον, μερικά από τα μεσαία στελέχη μπορεί να φοβηθούν ότι οι δραματικές αλλαγές στις υπάρχουσες διαδικασίες μπορεί να περιορίσουν την δύναμή, την επιρροή και την εξουσία τους. Αυτά τα στελέχη έχουν επενδύσει στον τρέχοντα τρόπο λειτουργίας των πραγμάτων και το μέλλον μιας εταιρείας μπορεί ενδεχόμενα να συμβιβάζεται με τους επαγγελματικούς τους στόχους. Φοβούνται τις αλλαγές, γιατί οι νέοι κανόνες δεν είναι ξεκάθαροι. Μόνο η ισχυρή ηγεσία από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα μπορεί να προτρέψει τους ανθρώπους να αποδεχθούν τους μετασχηματισμούς που προκαλεί το reengineering.

8. Εξουσιοδότηση σε κάποιον που δεν καταλαβαίνει τι είναι reengineering να ηγηθεί της προσπάθειας

Η ανώτερη διοίκηση είναι απαραίτητη για επιτυχημένο reengineering, εξαρτάται όμως από το ποιον την αποτελούν. Αυτός που θα ηγηθεί της προσπάθειας πρέπει να είναι κάποιος που κατανοεί την ουσία του reengineering και είναι αφοσιωμένος σε αυτό. Επίσης, πρέπει να είναι προσανατολισμένος στις διαδικασίες και να αναγνωρίζει την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην εκτέλεση των εργασιών και στα οικονομικά αποτελέσματα. Μόνο ένα στέλεχος που είναι προσανατολισμένος στις διαδικασίες, που έχει την ικανότητα να σκεφτεί το σύνολο της αλυσίδας αξίας – από την παραγωγή του προϊόντος, την πώλησή του και την εξυπηρέτηση του πελάτη- μπορεί να ηγηθεί μιας προσπάθειας ανασχεδιασμού. Η εξουσία δεν είναι αρκετή. Η γνώση και η σωστός τρόπος σκέψης είναι εξίσου σημαντικά.

9. Ελαχιστοποίηση της ενέργειας μέσω της ανάπτυξης πολλών προτάσεων ανασχεδιασμού.

Ο ανασχεδιασμός απαιτεί προσήλωση και πειθαρχία που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε μικρό αριθμό διαδικασιών σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Μια επιχείρηση χάνει την ενέργεια της όταν καλείται να κάνει πολλά πράγματα ταυτόχρονα.

10. Αποτυχία διαχωρισμού του reengineering από άλλα προγράμματα οργανωτικών βελτιώσεων

Ένα πρόβλημα από το οποίο δεν υποφέρουν πολλές εταιρείες είναι η ανεπάρκεια επιχειρηματικών προγραμμάτων. Συνεχώς εφευρίσκονται νέα προγράμματα και ιδέες για να κάνουν τις εταιρείες καλύτερες: βελτίωση ποιότητας, καινοτομία, συνεργασίες πελατών – προμηθευτών είναι μερικά παραδείγματα. Ο κίνδυνος για το reengineering είναι ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να το αντιμετωπίσουν σαν ένα νέο πρόγραμμα βελτίωσης. Αυτό έχει μεγάλες πιθανότητες να συμβεί αν την ευθύνη για τον ανασχεδιασμό την αναλάβει μια λιγότερο ικανή ομάδα ανθρώπων. Για να αποκλειστεί αυτή η πιθανότητα, την ευθύνη πρέπει να την αναλάβουν τα ανώτερα στελέχη.

11. Υλοποίηση της προσπάθειας ανασχεδιασμού χωρίς την δυσαρέσκεια κανενός.

Ο ανασχεδιασμός δεν έχει όφελος για όλους. Κάποιο έχουν ακλόνητα συμφέροντα από τις τρέχουσες εργασίες τους, κάποιο θα χάσουν την δουλειά τους και κάποιοι μπορεί να δυσαρεστηθούν με τον νέο τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους. Η προσπάθεια για την ικανοποίηση όλων είναι αδύνατη και το μόνο που μπορεί να επιτύχει είναι είτε να μετατρέψει την προσπάθεια ανασχεδιασμού σε ένα απλό πρόγραμμα σταδιακών αλλαγών ή να καθυστερήσει την υλοποίησή του στο μέλλον.

12. Εγκατάλειψη της προσπάθειας όταν οι άνθρωποι αντιστέκονται στην εφαρμογή αλλαγών

Το γεγονός ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται δεν θα πρέπει να αποτελεί έκπληξη. Είναι η φυσική αντίδραση σε μεγάλες αλλαγές. Το πρώτο βήμα στην διαχείριση της αντίδρασης είναι η αποδοχή της και η αποφυγή να καθυστερήσει την προσπάθεια ανασχεδιασμού.

Αναμφίβολα, υπάρχουν και άλλα στοιχεία τα οποία μπορούν να οδηγήσουν μια προσπάθεια ανασχεδιασμού στην αποτυχία. Υπάρχει όμως ένας σημαντικός παράγοντας που διασχίζει όλες αυτές τις παγίδες. Το ρόλο αυτό αναλαμβάνει η

ανώτατη διοίκηση. Αν η προσπάθεια ανασχεδιασμού αποτύχει, ανεξάρτητα από την άμεση αιτία, η ευθύνη βαρύνει την ανώτατη διοίκηση και την αδυναμία της να κατανοήσει ή να ηγηθεί της προσπάθειας ανασχεδιασμού.

Ανεξάρτητα από τις αποτυχίες, οι βελτιώσεις που έχει προκαλέσει στις επιχειρήσεις που έχει επιτύχει αποτελούν κίνητρο για την έναρξη της προσπάθειας. Οι εταιρείες που προσεγγίζουν το reengineering με κατανόηση, δέσμευση και ισχυρή καθοδήγηση από την ανώτερη διοίκηση θα πετύχει. Τα ανταλλάγματα από το reengineering είναι τεράστια για την επιχείρηση, για τα στελέχη και τους εργαζομένους της αλλά και για την οικονομία του κράτους στο οποίο εδρεύει. Ο χρόνος της αναποφασιστικότητας τελείωσε, ήρθε η ώρα για δράση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Τα τελευταία χρόνια, έχουν αναπτυχθεί πολλές θαυματουργικές θεραπείες για τις προβληματικές επιχειρήσεις. Πολλές από αυτές δοκιμάστηκαν αλλά χωρίς διακριτά αποτελέσματα.

Το reengineering, από την άλλη πλευρά, δεν υπόσχεται καμιά θαυματουργική θεραπεία. Δε προσφέρει γρήγορες απλές και ανώδυνες βελτιώσεις. Αντιθέτως, περιλαμβάνει δύσκολη και επίμονη εργασία. Απαιτεί από τους ανθρώπους που διοικούν την εταιρεία και που εργάζονται σε αυτή να αλλάξουν τόσο τον τρόπο που σκέφτονται όσο και αυτό που κάνουν. Απαιτεί την αντικατάσταση των παραδοσιακών πρακτικών με εντελώς καινούριες. Η υλοποίησή του δεν είναι εύκολη και δεν είναι εφικτή με την διεξαγωγή διαλέξεων και ενημερωτικών ανακοινώσεων.

Στην συγκεκριμένη μελέτη έχουν αναφερθεί κάποια σημαντικά σημεία για την ανάπτυξη της διαδικασίας ανασχεδιασμού, παρ' όλα αυτά, η πραγματικότητα διαφέρει πολύ από την θεωρητική προσέγγιση. Η μεθοδολογία που θα αναπτύξει μια επιχείρηση για να διευθύνει μια προσπάθεια ανασχεδιασμού, η διαχείριση της εφαρμογής των αλλαγών καθώς και οι τακτικές για την αντιμετώπιση απλών προβλημάτων που αναδύονται κατά την υλοποίηση είναι θέματα τα οποία δύσκολα μπορούν να περιγραφούν με λεπτομέρεια.

Η αίσθηση αβεβαιότητας που προκαλεί το reengineering δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν δικαιολογία για να αναβληθεί αυτό που πρέπει να γίνει. Μεγάλες εταιρείες έχουν ήδη αρχίσει τις προσπάθειες. Καθώς όλο και περισσότερες ηγετικές εταιρείες οδηγούν τις βασικές τους λειτουργίες στο ανώτερο επίπεδο, η ιδέα του ανασχεδιασμού αποτελεί μια ανταγωνιστική αναγκαιότητα για τις υπόλοιπες που δραστηριοποιούνται σε παρόμοιο κλάδο.

Το reengineering αποτελεί μια νέα προσπάθεια. Όσοι συμμετέχουν σε αυτή είναι πρωτοπόροι. Η σημερινή πραγματικότητα οδηγεί σε μια παγκόσμια οικονομία, σε μια δυναμική τεχνολογία της πληροφορικής και σε ατελείωτες αλλαγές. Αρχίζει η «Εποχή του Ανασχεδιασμού των Διαδικασιών». Αυτοί που θα ανταποκριθούν στην πρόκληση θα γράψουν τους νέους κανόνες των επιχειρήσεων. Το μόνο που απαιτείται είναι η θέληση για επιτυχία και το θάρρος για να αρχίσει η προσπάθεια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Business Process Improvement Workbook: Documentation Analysis, Design and Management of Business Process Improvement by H. James Harrington.
- Reengineering the Cooperation: A Manifesto for Business Revolution by Michael Hammer, James Champy.
- The Reengineering Revolution by Michael Hammer
- The Reengineering Handbook: A step by step Guide to Business Transformation by Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein.
- Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology by Thomas H. Davenport
- Reengineering Management: Mandate for new Leadership by James Champy
- Customer Centered Reengineering: Remapping for Total Customer Value by Edwin T., J Crego, Peter D. Schiffrin.
- The Agents by Michael Hammer
- Ανατομία των Business Logistics. Βλάσης Γιαννάκαινας
- Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης PhD
- Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων. Ανδρέας Ι. Νικολάου
- Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων. Νικήτα Α. Νιάρκου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- Automatic Identification www.autoid.org
- Council of Logistics Management www.clm.org
- Distribution Center Management www.distributiongroup.com
- European Logistics Association – ELA www.elalog.org
- Institute of Logistics and Transport www.iolt.org.uk
- Logistics Forum www.logisticsforum.co.uk
- Society of Logistics Engineers www.sole.org
- WMS Newsletter www.idii.com