

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΩΣ
ΜΙΑ ΝΕΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΜΩΡΑΪΤΑΚΗ Ε. ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ**

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2006

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1.	Εισαγωγή	2
1.2.	Ιστορική Αναδρομή	2
1.3.	Η σύγχρονη πραγματικότητα	5
1.3.1.	Συνιστώσες της σύγχρονης πραγματικότητας	6
1.4.	Παράμετροι της αλλαγής ως εργαλεία πρόβλεψης	9
1.5.	Η λειτουργία της επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον	23
1.6.	Στροφή προς τις διαδικασίες	24
1.6.1.	Ο χαρακτήρας των διαδικασιών στις σημερινές επιχειρήσεις	25
1.7.	Συνέπειες και προτεινόμενος τρόπος αντίδρασης	25
1.8.	Συμπέρασμα	27
	ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

2.1.	Εισαγωγή	31
2.2.	Η Αλλαγή	31
2.3.	Γενικά Χαρακτηριστικά της Αλλαγής	33
2.4.	Σχεδιασμός της αλλαγής	39
2.5.	Διαδικασίες	41
2.6.	Μοντελοποίηση Διαδικασιών	49
2.6.1.	Σημαντικοί Μηχανισμοί της Διαδικασίας	52

2.6.2. Έλεγχοι της Διαδικασίας	53
2.7. Νέες προοπτικές της διαδικασίας	54
2.7.1. Σχεδίαση	54
2.7.2. Διοίκηση Αλλαγής	56
2.8. Αλλαγή μέσω Σχεδιασμού	62
2.9. Διοίκηση μέσω της διαδικασίας	70
2.10. Συμπέρασμα	70
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

3.1. Εισαγωγή	75
3.2. Ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών	78
3.2.1. Ανασχεδιασμός κατά Hammer	79
3.2.2. Ανασχεδιασμός κατά Davenport	84
3.3. Διαστάσεις του Ανασχεδιασμού	86
3.4. Πορεία του Ανασχεδιασμού	88
3.4.1. Διαγραμματική απεικόνιση των διαδικασιών	90
3.4.2. Επιλογή των διαδικασιών που θα ανασχεδιαστούν	91
3.5. Κατανόηση της διαδικασίας	97
3.5.1 Μια θεωρητική προσέγγιση του έργου του ανασχεδιασμού της επιχειρησιακής διαδικασίας	99
3.6 Μεθοδολογία πραγματοποίησης του ανασχεδιασμού	101
3.7 Εργαλεία και τεχνικές του ανασχεδιασμού	104
3.8. Επιλογή των μελών της επιχείρησης που θα πραγματοποιήσουν τον ανασχεδιασμό.	105
3.8.1. Ο ηγέτης	106
3.8.2. Ο επόπτης διαδικασίας	110
3.8.3. Ομάδα Ανασχεδιασμού	112
3.8.4. Οργανωτική Επιτροπή	116
3.8.5. Ο αρχηγός του ανασχεδιασμού	117
3.9. Προώθηση – Κοινοποίηση της Αλλαγής	118

3.10. Αντίσταση στην αλλαγή	123
3.10.1. Καταπολέμηση της αντίστασης στην αλλαγή	125
3.10.2. Ανθρώπινο δυναμικό και αξίες της επιχείρησης	127
3.11. Συμπέρασμα	129
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	131

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΟ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.1. Εισαγωγή	136
4.2. Τεχνολογία	136
4.3. Αναθεώρηση των επιχειρησιακών διαδικασιών	152
4.3.1. Αρχές του ανασχεδιασμού	152
4.3.2. Ανασχεδιασμένες Διαδικασίες	155
4.4. Η νέα μορφή της εργασίας	161
4.5. Συμπέρασμα	168
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	170

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Χ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, Η ΕΠΑΝΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ

5.1. Εισαγωγή	174
5.2. Χ-σχεδιασμός, το επόμενο βήμα	174
5.3. Οι άξονες του Χ-σχεδιασμού	176
5.4. Ο ρόλος των πελατών και των διαδικασιών στον Χ-σχεδιασμό	179
5.5. Ο Χ-σχεδιασμός ως πορεία προς την αρμονία	181
5.5.1. Βαθμοί της Εναρμόνισης	186
5.6. Επίπεδα συμμετοχής κατά την υλοποίηση του Χ-σχεδιασμού	187
5.6.1. Επιλογή των συνεργατών	192
5.7. Τα νέα αξιώματα της διοίκησης	193
5.8. Προτάσεις για επιτυχημένο Χ-σχεδιασμό	199

5.9. Συμπέρασμα	204
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	205

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

6.1. Εισαγωγή	208
6.2. Μελέτη Περίπτωσης της Chase Manhattan Bank	208
6.3. Μελέτη Περίπτωσης της Mobil Oil Australia	220
6.4. Μελέτη Περίπτωσης της CIGNA	233
6.5. Συμπέρασμα	243
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	246

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα	2.1.	Διαδικασία	42
Διάγραμμα	2.2.	Τύποι Διαδικασιών	43
Διάγραμμα	2.3.	Ορισμός Κύριων Διαδικασιών	45
Διάγραμμα	2.4.	Σχέδιο Δράσης	46
Διάγραμμα	2.5.	Μοντέλο Αλλαγής	64
Διάγραμμα	3.3.	Θεωρητικό Υπόδειγμα του Ανασχεδιασμού	103
Διάγραμμα	4.1.	Ρόμβος του Επιχειρησιακού Συστήματος	167

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας	3.1.	Πορεία του Ανασχεδιασμού	89
Πίνακας	3.2.	Κριτήρια Αναγνώρισης των Διαδικασιών-κλειδιών	93

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	247
---------------------	-----

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	254
---------------------------------	-----

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Β. Πέκκα Οικονόμου, Επίκουρο Καθηγήτρια του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την καθοδήγηση και υποστήριξη που μου παρείχε καθόλη τη διάρκεια της προετοιμασίας της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω επίσης την οικογένεια μου, καθώς χωρίς την πολύτιμη βοήθεια και συμπαράσταση της δεν θα είχα τη δυνατότητα να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα, στα πλαίσια ολοκλήρωσης του οποίου, παρουσιάζεται η συγκεκριμένη εργασία.

Αφιερώνεται στον αγαπημένο μου παππού και δάσκαλο Αλέξανδρο Νάκο.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιείται μια προσπάθεια παρουσίασης και ανάδειξης της έννοιας του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, ως ένα σύγχρονο εργαλείο των επιχειρήσεων, στα πλαίσια διαχείρισης του φαινομένου της αλλαγής, το οποίο κυριαρχεί στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ως παράμετροι της αλλαγής, η οποία αποτελεί μια από τις συνιστώσες της σύγχρονης πραγματικότητας. Στα πλαίσια επίσης της σύντομης περιγραφής της λειτουργίας της επιχείρησης, γίνεται μια πρώτη αναφορά στις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Αντικείμενο του δεύτερου κεφαλαίου αποτελεί η ανάλυση της έννοιας της επιχειρησιακής διαδικασίας, η οποία αναδεικνύεται ως το στοιχείο κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση του φαινομένου της αλλαγής.

Στο τρίτο κεφάλαιο ορίζεται ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, αναλύεται η έννοια της επιχειρησιακής διαδικασίας, παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα του ανασχεδιασμού, αναφέρονται εργαλεία και τεχνικές του, ενώ αναδεικνύεται ο κρίσιμος ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στην επιτυχή υλοποίηση της ανασχεδιαστικής προσπάθειας.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ρόλο της τεχνολογίας πληροφοριών και παρουσιάζει τις ανασχεδιασμένες διαδικασίες και τη μορφή του ανασχεδιασμένου επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Στο πέμπτο κεφάλαιο επιχειρείται η παρουσίαση του X-σχεδιασμού, ως εξέλιξη του ανασχεδιασμού που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του σύγχρονου ψηφιακού επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τρεις ενδεικτικές περιπτώσεις επιχειρήσεων, οι οποίες υλοποίησαν τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών με επιτυχία και εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1. Εισαγωγή.

Για περισσότερο από δύο αιώνες, καθιερώθηκε ένα σύνολο αρχών, οι οποίες διαμόρφωσαν την οργάνωση, τη διοίκηση και την απόδοση των επιχειρήσεων. Τα δεδομένα όμως και οι συνθήκες, οι οποίες οδήγησαν στον καθορισμό των συγκεκριμένων αρχών, δεν παρέμειναν σταθερές, αλλά μεταβλήθηκαν ανάλογα με τις εξελίξεις που έλαβαν χώρα τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου η αλλαγή είναι συνεχής, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναγνωρίσουν τις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις των καιρών, στις οποίες θα πρέπει να προσαρμοστούν, εάν επιθυμούν να επιβιώσουν και πολύ περισσότερο να αναπτυχθούν.

Κατά συνέπεια οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να εγκαταλείψουν τους συμβατικούς κανόνες ή τις απαρχαιωμένες υποθέσεις που βρίσκονται πίσω από τις σημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες. Βασικό εργαλείο στην προσπάθεια τους αυτή, αποτελεί η διαδικασία, την οποία θα πρέπει να αναδείξουν ως κυρίαρχο συστατικό της νέας δομής και λειτουργίας τους.

1.2. Ιστορική Αναδρομή.

Η δομή των σημερινών επιχειρήσεων σχεδιάστηκε και στηρίχθηκε σε αρχές, οι οποίες προέκυψαν από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που παρουσιάστηκαν κατά την πορεία της εξέλιξης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

[1,σελ 11-12]

Πολλές επιχειρήσεις ακόμα και σήμερα έχουν οργανώσει τη λειτουργία τους βάσει της αρχής του καταμερισμού της εργασίας, η οποία θεμελιώθηκε από τον Adam Smith το 1776, και αποτέλεσε το πρώτο στάδιο στην ιστορία της ανάπτυξης των επιχειρήσεων, το οποίο έθεσε τις βάσεις της σημερινής γραφειοκρατικής αντίληψης που κυριαρχεί.

Στο δεύτερο σημαντικό στάδιο στις αρχές του εικοστού αιώνα, κυριάρχησε η πολιτική της Αμερικάνικης αυτοκινητοβιομηχανίας και υιοθετήθηκε η αντίληψη του εντονότερου καταμερισμού της εργασίας σε περισσότερα και μικρότερα επαναλαμβανόμενα τμήματα. Η αντίληψη αυτή εξελίχθηκε στη συνέχεια και οδήγησε στη επικράτηση του μοντέλου της διοίκησης, σύμφωνα με το οποίο τα ανώτερα στελέχη, έχοντας εξειδικευτεί στη μελέτη των χρηματοοικονομικών μεγεθών, διοικούν μικρά αποκεντρωμένα τμήματα εργασίας, παρακολουθώντας την παραγωγή και εξετάζοντας μόνον τα αριθμητικά αποτελέσματα των πωλήσεων, του κέρδους και της ζημιάς, των επιπέδων των αποθεμάτων και του μεριδίου της αγοράς, χωρίς να απαιτείται η γνώση του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα αυτά.

Το τρίτο στάδιο εξέλιξης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε στις Η.Π.Α. κατά την περίοδο της οικονομικής ανάκαμψης που παρατηρήθηκε τη δεκαετία του πενήντα και του εξήντα, η οποία χαρακτηρίζεται από έντονη οικονομική ανάπτυξη, με συνέπεια τη διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες. Οι πελάτες αγοράζουν ό,τι τους προσφέρουν οι επιχειρήσεις, χωρίς αξιώσεις σχετικά με το επίπεδο ποιότητας και το βαθμό εξυπηρέτησης. Την εποχή αυτή το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στρέφεται ολοκληρωτικά στην προσπάθεια ικανοποίησης της ολοένα αυξανόμενης ζήτησης, ενώ η ενασχόληση των διοικητικών στελεχών εστιάζεται στην εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής παραγωγής. Συνεπώς η οργανωσιακή δομή που επιλέγεται είναι αυτή της πυραμίδας, η οποία συνδυάζεται με το περιβάλλον του υψηλού ρυθμού ανάπτυξης και ταυτόχρονα ικανοποιεί τη λειτουργία των πολύπλοκων συστημάτων του σχεδιασμού, του ελέγχου και της παραγωγικής διαδικασίας.

Η οργανωσιακή δομή των επιχειρήσεων της εποχής αυτής, η οποία καθιερώνεται από τις υπερδυνάμεις της εποχής, καθορίζει τα απαραίτητα

πλαίσια ολοκλήρωσης των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων, μέσω των οποίων τα στελέχη καθορίζουν τις κατάλληλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, καθώς και την ανάλογη κατανομή των πόρων. Το μοντέλο αυτό έγινε γρήγορα αποδεκτό τόσο στην Ευρώπη όσο και την Ιαπωνία καθώς ήταν σχεδιασμένο για περίοδο μεγάλης και αυξανόμενης ζήτησης οπότε και επιταχυνόμενης ανάπτυξης και ανταποκρίνονταν ακριβώς στις συνθήκες της μεταπολεμικής περιόδου.

Στη συνέχεια κατά τη διάρκεια της συνεχούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων τη δεκαετία του 1960, οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις άρχισαν να προσανατολίζονται προς την επίτευξη της τελειότητας των διαδικασιών, προκειμένου να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν την ποιότητα.

Οι Ιαπωνικές όμως επιχειρήσεις, συμμετέχοντας στην προσπάθεια της χώρας τους να αναοικοδομήσουν την οικονομία της μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο, επικεντρώνουν όλες τις προσπάθειες τους προκειμένου να επικρατήσουν του ανταγωνισμού με τη Δύση και ιδιαίτερα με τις Αμερικάνικες επιχειρήσεις. Εφαρμόζοντας αυτή την απλή στρατηγική αρχίζουν γρήγορα να αναζητούν και να εφαρμόζουν επιχειρηματικά εργαλεία και επιχειρηματικές μεθόδους τακτικής, οι οποίες θα τους προσέφεραν τη δυνατότητα επικράτησης στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. [2,σελ 1-2]

Ήδη από τη δεκαετία του 1970 οι περισσότερες Ιαπωνικές επιχειρήσεις εφαρμόζαν την προσανατολισμένη στις διαδικασίες παραγωγή, εξαιτίας και της ενεργειακής κρίσης, σε αντίθεση με τις Δυτικές επιχειρήσεις, οι οποίες επέμεναν στη χρήση του marketing ως βασικού εργαλείου για τον ανταγωνισμό και εστίαζαν τις προσπάθειες τους στον καθορισμό του πεδίου δράσης τους, σε ένα περιβάλλον που εξελίσσονταν με αργούς ρυθμούς. Οι τελευταίες μόλις τη δεκαετία του 1980 άρχισαν να ακολουθούν το παράδειγμα των Ιαπώνων, να χρησιμοποιούν δηλαδή τις φιλοσοφίες και τεχνικές τους και να αποδέχονται τις βασικές αρχές των νέων μεθόδων παραγωγής, τις οποίες οι Ιάπωνες πρώτοι εισήγαγαν. Ήδη όμως αυτά τα επιχειρηματικά εργαλεία τακτικής των Ιαπωνικών επιχειρήσεων είχαν μετατραπεί σε στρατηγικά τους όπλα, με τη χρήση των οποίων ετέθησαν νέες βάσεις στον ανταγωνισμό και

πέτυχαν οι Ιάπωνες να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς στη Δύση.
[2,σελ 2-3]

1.3. Η σύγχρονη πραγματικότητα.

Η σύγχρονη πραγματικότητα, την οποία έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματικοί οργανισμοί είναι εντελώς διαφορετική από εκείνη στην οποία κυριαρχούσε ο καταμερισμός της εργασίας. Το διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν χαρακτηρίζεται ούτε από σταθερότητα, ούτε από την περιοδικότητα εμφάνισης των φαινομένων της οικονομικής ύφεσης και οικονομικής ανάκαμψης. Η πρόβλεψη της φύσης του ανταγωνισμού, του ρυθμού ανάπτυξης της τεχνολογίας, του επιπέδου της ζήτησης, της ανάπτυξης της αγοράς και του κύκλου ζωής των προϊόντων δεν είναι πλέον δυνατή, εφόσον όλοι οι παραπάνω παράγοντες ακολουθούν μια συνεχή εξελικτική πορεία. [1,σελ17]

Οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, η κατάρρευση των συνόρων μεταξύ εθνικών αγορών και οι διαφοροποιημένες σε σχέση με το παρελθόν προσδοκίες των πελατών, οι οποίοι έχουν σήμερα περισσότερες απαιτήσεις αλλά και περισσότερες επιλογές από ποτέ, έχουν αλλάξει δραματικά το τοπίο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.

Στη σημερινή πραγματικότητα της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας θεωρείται αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει οπωσδήποτε να χαρακτηρίζονται από ευελιξία ώστε να προσαρμόζονται γρήγορα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να διαθέτουν ανταγωνιστική πολιτική τιμολόγησης, να είναι αρκετά καινοτόμες ώστε να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες τελευταίας τεχνολογίας και να είναι αφοσιωμένες στην προσφορά του υψηλότερου βαθμού ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης των πελατών τους.

Επιχειρηματικοί οργανισμοί σε όλο τον κόσμο οδηγούνται στην επανεξέταση των δραστηριοτήτων τους και καθοδηγούνται στη φιλοσοφία των διαδικασιών, επικεντρώνοντας ταυτόχρονα τις προσπάθειες τους στην ποσοτικοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους βάσει των νέων τεσσάρων κριτηρίων αξίας: της βελτιωμένης ποιότητας προϊόντων-υπηρεσιών, του μειωμένου κύκλου ζωής, του μειωμένου κόστους για τον πελάτη, ενώ αυξάνουν την ταχύτητα της καινοτομίας και της ανάπτυξης νέων προϊόντων.

1.3.1. Συνιστώσες της σύγχρονης πραγματικότητας.

Συγκεκριμένα έχει παρατηρηθεί ότι τρεις είναι οι δυνάμεις εκείνες, οι οποίες τόσο μεμονωμένα όσο και σε συνδυασμό οδηγούν τις σημερινές επιχειρήσεις όλο και πιο κοντά σε μια άγνωστη περιοχή, η οποία τους προκαλεί αμηχανία και αγωνία για το μέλλον τους. Αυτές οι τρεις συνιστώσες της νέας πραγματικότητας είναι οι πελάτες, ο ανταγωνισμός και η αλλαγή. [1,σελ17]

α. Οι πελάτες αναλαμβάνουν τα ηνία.

Σύμφωνα με την αντίληψη που επικρατούσε στο παρελθόν, οι καταναλωτές, οι οποίοι χαρακτηρίζονταν από παρόμοια συμπεριφορά αποτελούσαν μια μαζική αγορά, η οποία έδινε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσφέρουν όμοια προϊόντα και υπηρεσίες, οπότε και στην ουσία να καθορίσουν τους όρους της λειτουργίας της αγοράς αυτής. Η ικανοποίηση των πελατών ήταν εύκολα επιτεύξιμη, καθώς δεν υπήρχε μέτρο σύγκρισης ούτε και περιθώριο διαφορετικής επιλογής. [1,σελ18]

Σήμερα τόσο οι πελάτες-καταναλωτές όσο και οι επιχειρήσεις-πελάτες απαιτούν προϊόντα και υπηρεσίες, σχεδιασμένα για τις μοναδικές και ιδιαίτερες ανάγκες τους. Δεν υφίσταται πια η έννοια του «τυπικού πελάτη», αλλά του «συγκεκριμένου πελάτη», με τον οποίο η επιχείρηση διαπραγματεύεται κάποια δεδομένη χρονική στιγμή και ο οποίος έχει τώρα τη δυνατότητα να επιβάλλει τις προσωπικές του προτιμήσεις. Η μαζική αγορά

έχει διασπαστεί σε μικρότερα κομμάτια, μερικά δε τόσο μικρά ώστε να αποτελούνται από ένα μοναδικό πελάτη.

Οι λόγοι που οδήγησαν στη μετατόπιση του κέντρου βάρους στην αγορά από τον παραγωγό στον καταναλωτή έχουν τις ρίζες τους στην περίοδο της εμφάνισης των Ιαπωνικών επιχειρήσεων, οι οποίες πρώτες προσέφεραν στην αγορά χαμηλές τιμές συνδυασμένες με υψηλή ποιότητα αγαθών και επιτύγχαναν μαζική παραγωγή με ποιότητα, τιμές, διαφοροποίηση και εξυπηρέτηση. [1,σελ19]

Σήμερα οι τεχνολογικές εφαρμογές, επιτρέπουν σε όλους όσους προσφέρουν υπηρεσίες και σε όσους δραστηριοποιούνται στο εμπόριο να έχουν πρόσβαση όχι μόνο σε βασικές πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες τους, αλλά και στις προτιμήσεις και απαιτήσεις τους, δημιουργώντας νέα δεδομένα ανταγωνισμού.

Η εμφάνιση δε νέων επιχειρηματικών σχηματισμών με τη μορφή της δικαιόχρησης (franchising), η ανάπτυξη εμπορικών υπερδυνάμεων και η επικράτηση μεγάλων εκπτώτικων οργανισμών έχουν αλλάξει τους όρους της σχέσης μεταξύ καταναλωτή και προμηθευτή. Το γεγονός ότι οι καταναλωτές έχουν επίσης συχνά τη δυνατότητα να αντικαταστήσουν οι ίδιοι τις υπηρεσίες των προμηθευτών τους και έχουν εύκολη πρόσβαση σε τεράστιες βάσεις δεδομένων, μέσω της προηγμένης τεχνολογίας τηλεπικοινωνιών, τους βοήθησε να αποκτήσουν αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη στη σχέση τους με τους προμηθευτές.

Σε αντίθεση με τις συνθήκες της εξελισσόμενης μαζικής αγοράς στις δεκαετίες του 1950, 1960 και 1970 σήμερα οι επιχειρήσεις έχουν πελάτες- επιχειρήσεις, πελάτες και καταναλωτές, οι οποίοι ξέρουν τι θέλουν, πόσο θέλουν να πληρώσουν για αυτό και πως θα το αποκτήσουν βάσει των όρων της ζήτησης. Στην εξίσωση της προσφοράς και της ζήτησης, στο μέλος των παραγωγών όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ολόκληρο τον κόσμο, ενώ στο μέλος των καταναλωτών οι απαιτήσεις

συνεχώς αυξάνονται και απαιτείται μεγαλύτερος βαθμός εξειδίκευσης, ενώ οι αγορές ωριμάζουν. [1,σελ20-21]

β. Ανταγωνισμός.

Στο παρελθόν η έννοια ανταγωνισμός ήταν μονοσήμαντη. Η επιχείρηση η οποία πρόσφερε στην αγορά ένα αποδεκτό προϊόν στη καλύτερη τιμή θα αποκτούσε μερίδιο αγοράς.

Σήμερα ο ανταγωνισμός έχει πολλές μορφές. Παρόμοια αγαθά πωλούνται σε διαφορετικές αγορές βάσει εντελώς διαφορετικών ανταγωνιστικών όρων: της τιμής, της διαφοροποίησης, της ποιότητας, της εξυπηρέτησης κατά τη διάρκεια ή μετά την πώληση. Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, δεν υφίστανται πλέον προστατευμένες εθνικές αγορές, με αποτέλεσμα ακόμα και μια επιχείρηση να μπορεί να εντείνει το επίπεδο του ανταγωνισμού και να υπερισχύσει των άλλων επιχειρήσεων, με επίτευξη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς σε κάποια τοπική αγορά, οπότε και να θέσει νέα επίπεδα ανταγωνισμού για τις εταιρείες σε όλο τον κόσμο. [1,σελ21-22]

Η τεχνολογία μπορεί επίσης να αλλάζει τη φύση του ανταγωνισμού που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Η υιοθέτηση της κατάλληλης τεχνολογίας και καινοτομίας, αποτελεί για τις επιχειρήσεις ένα πολύ ισχυρό όπλο, ικανό να συντελέσει στην αλλαγή της φύσης του ανταγωνισμού, στην επίτευξη ανώτερων επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών, δημιουργώντας έτσι νέα δεδομένα στην αγορά, τα οποία αυξάνουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών και τις υποχρεώσεις των ανταγωνιστών τους. [1,σελ22]

γ. Η αλλαγή είναι διαρκής.

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης των προσώπων ή των οργανωμένων

ομάδων σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. [3, σελ326]

Η αλλαγή, ως μια φυσιολογική κατάσταση πια πραγματοποιείται παντού και χαρακτηρίζεται από ταχύτητα. Οι οργανισμοί, σήμερα, είναι υποχρεωμένοι να πραγματοποιούν συχνές και ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Χρειάζεται να υιοθετήσουν νέους τύπους οργανωτικής δομής, νέες διαδικασίες παραγωγής και νέα συστήματα απασχόλησης-αξιοποίησης των εργαζομένων σε αυτούς. [1,σελ23]

Στα κράτη, οι αλλαγές στις πολιτικές και στη νομοθεσία, οι οποίες προωθούνται από τις κυβερνήσεις αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η οικονομία, σε ότι αφορά την ύπαρξη και λειτουργία των μονοπωλίων, τη δημιουργία νέων αγορών και των επιχειρηματικών ευκαιριών. Στη σύγχρονη αγορά εργασίας, οι συνθήκες εργασίας χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα, ενώ νέες δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται.

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον παρατηρείται το φαινόμενο ισχυρά καρτέλ να εξαφανίζονται και νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να κατακτούν μερίδιο αγοράς από επιχειρήσεις, οι οποίες επικρατούσαν στον χώρο για μακρύ χρονικό διάστημα. Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και αγορές εμφανίζονται και μόνο οι επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να αντιληφθούν τις νέες συνθήκες και να προσαρμοστούν, μπορούν να συμμετέχουν επιτυχώς στη διαμόρφωση των νέων δεδομένων. Στις σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιδρούν γρήγορα, διαφορετικά κινδυνεύουν με εξαφάνιση.

1.4. Παράμετροι της αλλαγής ως εργαλεία πρόβλεψης.

α. Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον η ανάγκη για αλλαγή επιβάλλεται από ένα πλέγμα συνθηκών που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν και αναπτύσσονται οι οικονομικοί οργανισμοί και οι επιχειρήσεις. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί το χώρο όπου η διοίκηση πρέπει να αναζητεί τις ευκαιρίες και να εντοπίζει τις πιθανές απειλές, αποτελείται από δύο συνιστώσες, το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον και το μικρό περιβάλλον. [4,σελ54-58]

Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται εντός αυτού, επιδρά στις λειτουργίες της και θα μπορούσε να διαχωριστεί στις παρακάτω έξι επιμέρους διαστάσεις [4], καθεμιά από τις οποίες επενεργεί ως δύναμη που οδηγεί στην αλλαγή:

- i. Το οικονομικό περιβάλλον.
 - ii. Το τεχνολογικό περιβάλλον.
 - iii. Το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον.
 - iv. Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον.
 - v. Το φυσικό περιβάλλον.
 - vi. Τα διεθνή Γεγονότα.
-
- i. Η Οικονομική Διάσταση.

Η Οικονομική Διάσταση αναφέρεται τόσο στο γενικό επίπεδο της οικονομίας της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, περιλαμβάνοντας τα οικονομικά μεγέθη και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις, όσο και στην οικονομική κατάσταση του κλάδου, όπου πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια επένδυση.

- ii. Η Τεχνολογική Διάσταση.

Η Τεχνολογική Διάσταση του ευρύτερου μάκρο περιβάλλοντος αναφέρεται στις τεχνολογικές εξελίξεις ή στα τεχνολογικά επιτεύγματα, τα οποία μπορεί να επιδράσουν στις επιχειρήσεις, καθώς είναι δυνατό να αποτελέσουν ευκαιρίες για όσες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να τις υιοθετήσουν ή ακόμα και απειλές για εκείνες που δεν μπορούν να προσαρμοστούν αρμονικά στα νέα

τεχνολογικά δεδομένα. Θεωρείται λοιπόν ιδιαίτερα κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση μιας επιχείρησης, η μετάβαση της σε μια νέα τεχνολογία, καθώς επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό ο ρυθμός ανάπτυξης της. Παράλληλα όμως θα πρέπει να τονιστεί ότι συχνά είναι σχετικά δύσκολο να προβλεφθεί η έκβαση που θα έχει η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας σε ένα κλάδο, διότι πολύ συχνά οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις, συνεχίζουν να στηρίζουν και να βελτιώνουν συνεχώς την προηγούμενη τεχνολογία με σκοπό να κερδίσουν χρόνο. Συνεπώς μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα και την αρχή του τέλους της ήδη υπάρχουσας.

iii. Η Πολιτικοοικονομική Διάσταση.

Αναφέρεται κυρίως στο πολιτικό περιβάλλον και συγκεκριμένα στη νομοθεσία, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα το σύνολο των σύγχρονων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, ενώ οι πολιτικές εξελίξεις κυρίως στη διεθνή σκηνή είναι δύσκολο να προβλεφθούν.

Σήμερα η νέα νομοθεσία μείωσε τα εμπόδια εισόδου στις αγορές, τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, επιτρέποντας έτσι στους νεοεισερχόμενους να απολαμβάνουν συχνά το πλεονέκτημα χαμηλού κόστους. Επομένως οι νομοθετικές ρυθμίσεις που επιβάλλονται από τις κυβερνήσεις των χωρών, έχουν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση ευκαιριών καθώς και απειλών για όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις χώρες αυτές. Συγκεκριμένα στο σύγχρονο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιβαλλόμενες μεταβολές στις προδιαγραφές των προϊόντων, οι απαιτήσεις της ανακύκλωσης και τα αποδεκτά επίπεδα επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

iv. Η Κοινωνικο-πολιτιστική Διάσταση.

Η Κοινωνικο-πολιτιστική Διάσταση του ευρύτερου μάκρο περιβάλλοντος αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, σημαντικότερες πτυχές του οποίου αποτελούν οι δημογραφικοί παράγοντες, η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Η μελλοντική εξέλιξη των παραπάνω παραγόντων καθορίζει τόσο επικείμενες απειλές, όσο και τις εν δυνάμει ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και οι οποίες επιβάλλουν διαφορετικές συνθήκες στο γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- Η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη.
- Η επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο.
- Η μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές.

v. Το Φυσικό περιβάλλον.

Ο παράγοντας που αναφέρεται στο φυσικό περιβάλλον, σχετίζεται τόσο με την ανάλυση τοποθεσίας και την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχειρηματικής μονάδας κατά την εκπόνηση του επενδυτικού σχεδίου, όσο και με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της λειτουργίας της. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σοβαρές προσπάθειες ώστε το οικολογικό περιβάλλον καθώς και τα περιβαλλοντικά θέματα να αναγνωρίζονται και να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων, καθώς η ανθρωπότητα αντιμετωπίζει ήδη την μεγαλύτερη πρόκληση, να προστατεύει και να διατηρεί τους πόρους της φύσης και παράλληλα να συνεχίσει να αναπτύσσεται οικονομικά. Συνεπώς το φυσικό περιβάλλον και η διαχείριση του, η διαδικασία δηλαδή ελαχιστοποίησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων

ενός οργανισμού στο περιβάλλον, σε συνδυασμό με τη βιώσιμη ανάπτυξη θα πρέπει να αποτελούν τις κύριες συνιστώσες μιας αποτελεσματικής στρατηγικής επιλογής των σύγχρονων επιχειρήσεων. [5,σελ71-72]

vii. Τα Διεθνή Γεγονότα.

Στον παράγοντα του ευρύτερου μάκρο περιβάλλοντος που αναφέρεται στα διεθνή γεγονότα, περιλαμβάνονται τα παρακάτω στοιχεία [6,σελ6-7]:

- **Η Παγκόσμια αγορά.** Η νέα παγκόσμια αγορά των συναλλαγών και του εμπορίου, η εμφάνιση της οποίας υποστηρίχθηκε από μια παγκόσμια δομή τηλεπικοινωνιών και πληροφοριών, επέφερε ραγδαίες αλλαγές.
- **Οι Νέες Βιομηχανίες.** Καθιερωμένες βιομηχανίες γρήγορα αντικαθίστανται από νέες. Επιχειρήσεις και οργανισμοί παροχής υπηρεσιών αντικαθιστούν την παραγωγή, όσο η τεχνολογία εξελίσσει ολοένα και περισσότερο τον αυτοματισμό. Ο βιομηχανικός κόσμος αγωνίζεται να αναπτύξει νέα μεγέθη αξίας, στηριζόμενος στη γνώση στην προσπάθεια του να προπορεύεται των αναγκών των εθνών.
- **Η Μελλοντική αβεβαιότητα.** Εκτός των παραγόντων και των τάσεων, οι οποίοι μπορούν να μετρηθούν, να αναλυθούν και να ποσοτικοποιηθούν, ένας από τους μεγαλύτερους παράγοντες αλλαγής είναι αυτός της αβεβαιότητας.

Εκτός όμως από τους βασικούς παράγοντες του ευρύτερου μάκρο περιβάλλοντος, ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει και στο μικρο περιβάλλον το οποίο αποτελεί το άμεσο ανταγωνιστικό κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης και προσδιορίζεται από τις παρακάτω έξι δυνάμεις αλλαγής [4,σελ70-78]:

- i. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
- ii. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
- iii. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.

- iv. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
- v. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.
- vi. Η ύπαρξη συμπληρωματικών προϊόντων.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στον ανταγωνιστικό κλάδο, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να πετύχει.

- i. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον ανταγωνιστικό κλάδο προκύπτει όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου μεγαλύτερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, και έχει ως συνέπεια την αύξηση του βαθμού ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων επιχειρήσεων.

Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται ήδη στον κλάδο, αντιστέκεται στην απειλή αυτή θέτοντας κάποια από τα παρακάτω εμπόδια εισόδου στους δυνητικούς ανταγωνιστές.

§ Οικονομίες κλίμακας.

Σε πολλούς κλάδους όσο μεγαλύτερη είναι η παραγόμενη ποσότητα προϊόντων, τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής, με αποτέλεσμα οι νέες επιχειρήσεις να έχουν υψηλότερα κόστη και άρα λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής.

§ Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος.

Η μακρόχρονη παρουσία επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο, έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις αυτές να διαθέτουν τα πλεονεκτήματα της γνώσης του κλάδου, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες και του know-how της παραγωγής του προϊόντος.

- § Διαφοροποίηση προϊόντος.
Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους νέους ανταγωνιστές να προσελκύσουν τους πελάτες τους.
- § Νομικοί περιορισμοί και αντίδραση του κλάδου.
Εθνικοί ή διεθνείς νόμοι και ρυθμίσεις περιορίζουν ή και εμποδίζουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε ορισμένους κλάδους.

ii. Η Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- § Τον αριθμό, το μέγεθος και τη σημασία των προμηθευτών.
Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών και όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος και η σημασία τους, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν.
- § Τον υψηλό βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.
Ο μεγάλος βαθμός πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης συνεπάγεται υψηλό κόστος αλλαγής για τους πελάτες και επομένως συντελεί στην αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- § Τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.
Η ύπαρξη υποκατάστατων των προϊόντων των προμηθευτών συνεπάγεται περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και περιορισμό της διαπραγματευτικής τους δύναμης.
- § Τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.
Η δυνατότητα των προμηθευτών να επεκτείνουν τη λειτουργία τους σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, συνεπάγεται την πιθανότητα να γίνουν οι ίδιοι άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και να αυξηθεί η διαπραγματευτική τους δύναμη.

iii. Η Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Ο βαθμός της *διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών* εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- § Το μέγεθος του αγοραστή και την ευαισθησία του στην τιμή.
Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος και η σημασία των αγοραστών, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, ενώ όταν το προϊόν αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους ή όταν σημειώνονται μικρά κέρδη απαιτούν χαμηλότερες τιμές.
- § Τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω.
Η δυνατότητα των αγοραστών να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που πριν αγόραζαν, συνεπάγεται την αύξηση της διαπραγματευτικής τους δύναμης.
- § Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τη γνώση για το κόστος της εταιρείας.
Όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες διαθέτουν οι αγοραστές σχετικά με το κόστος της επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερη πίεση μπορούν να ασκήσουν κατά τη διαμόρφωση των τιμών και τόσο περισσότερο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

iv. Η Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Η *απειλή από υποκατάστατα προϊόντα* είναι περισσότερο έντονη για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας ενώ επιδρά άμεσα στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης αυξάνοντας έτσι το βαθμό του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει.

Η απειλή από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

- § Την ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.

Η απειλή της υποκατάστασης αυξάνεται όταν η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των υποκατάστατων προϊόντων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης.

§ Την επίδραση της τιμής.

Στην περίπτωση που οι τιμές των πλησιέστερων υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερες από αυτές των ίδιων των προϊόντων, τότε οι αγοραστές προτιμούν τα πρώτα.

§ Την τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

Όσο χαμηλότερα είναι τα επίπεδα κόστους των υποκατάστατων προϊόντων, τόσο μεγαλύτερη είναι η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

ν. Η Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο είναι αποτέλεσμα των προσπαθειών των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν και να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

§ Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών.

Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων καθώς και όταν υπάρχουν επιχειρήσεις με ίδια δυναμικότητα και μέγεθος.

§ Τα υψηλά σταθερά κόστη και τις οικονομίες κλίμακας.

Τα υψηλά σταθερά κόστη οδηγούν τις επιχειρήσεις στην αύξηση της παραγόμενης ποσότητας, ώστε να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας, οπότε ο ανταγωνισμός αυξάνεται.

- § Τις προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς.
Στην προσπάθεια τους οι επιχειρήσεις να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, εντείνουν τις πολιτικές προώθησης των προϊόντων τους, με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού.
- § Την έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.
Όταν υπάρχει μειωμένος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τότε παρατηρείται εύκολη υποκατάσταση των προϊόντων μιας επιχείρησης με προϊόντα άλλων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
- § Την ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.
Όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο αυτό, ακόμα και στην περίπτωση που η παραμονή της έχει ως αποτέλεσμα τα μειωμένα κέρδη ή ακόμα και τη ζημία.

Τελευταία διατυπώνονται απόψεις σχετικά με το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης, το οποίο μπορεί να προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη επίσης: τα συμπληρωματικά προϊόντα.

Ως συμπληρωματικά προϊόντα ορίζονται δύο ή περισσότερα προϊόντα, όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς για να λειτουργήσει καλύτερα. Η ύπαρξη συμπληρωματικών προϊόντων εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- § *Τη ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα.*
Η αύξηση της ζήτησης ενός προϊόντος προκαλεί την αύξηση της ζήτησης για τα συμπληρωματικά του προϊόντα, οπότε οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα.

- § *Την επίδραση της τεχνολογίας.*
Οι σχέσεις ανάμεσα σε υπάρχοντα προϊόντα πολλές φορές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις εξελίξεις της τεχνολογίας, με αποτέλεσμα η λειτουργία του ενός να επιδρά στη λειτουργία του άλλου.

β. Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται συνεχώς με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης, αποκτούν πρωτεύοντα ρόλο και αποτελούν μια περισσότερο στέρεη βάση για το σχεδιασμό και εφαρμογή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής. Παράλληλα με τη στενή παρακολούθηση και τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, η σύγχρονη επιχείρηση εστιάζει στο εσωτερικό της περιβάλλον, με σκοπό την αναγνώριση και καλύτερη εκμετάλλευση εκείνων των στοιχείων της μορφής και λειτουργίας της, τα οποία μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. [4,σελ90-91]

Η στροφή αυτή προς τη μελέτη των παραμέτρων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, πραγματοποιείται με τη βοήθεια ορισμένων προσεγγίσεων, οι οποίες παρέχουν χρήσιμες κατευθύνσεις σχετικά με τους παράγοντες που θα πρέπει να αναλυθούν καθώς και με το πως μπορεί να διοικηθεί μια επιχείρηση, ώστε να βελτιώσει τη συνολική της ικανότητα να δημιουργεί αξία. Οι προσεγγίσεις αυτές παρουσιάζονται στη συνέχεια. [4,8]

Η θεωρία των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης.

Υποστηρίζει ότι οι διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, οφείλονται στους πόρους και στις ικανότητες που η καθεμιά διαθέτει [5], καθώς επίσης και στον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Συγκεκριμένα, οι πόροι και οι ικανότητες εκείνες, οι οποίες είναι δύσκολο να αποκτηθούν και να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα και συνεπώς να επικρατήσει στον ανταγωνισμό. Οπότε γίνεται αποδεκτό, ότι οι εσωτερικοί πόροι και ικανότητες είναι δυνατό να παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και αποτελούν ταυτόχρονα πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. [4,σελ 91κ'105]

Αναλυτικότερα οι πόροι μπορούν να ενταχθούν στις παρακάτω κατηγορίες [4,σελ93]:

1. Υλικοί πόροι
2. Ανθρώπινοι πόροι
3. Συστήματα
4. Άυλοι πόροι

Μέσα από τη χρήση των πόρων, η επιχείρηση επιτυγχάνει τη δημιουργία ικανοτήτων, κάποιες από τις οποίες παρέχουν στρατηγικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Η θεωρία της Αλυσίδας Αξίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία της αλυσίδας της αξίας η επιχείρηση αναλύεται στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, έτσι ώστε να παρακολουθείται η πορεία του κόστους σε καθεμιά από αυτές και να εξετάζεται η δυνατότητα διαφοροποίησης της [9,8]. Πρόκειται για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που εμφανίζονται σε ένα σύνολο λειτουργιών, συνδεδεμένων μεταξύ τους, κάθε μια από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη. Μέσω της αλυσίδας αξίας επιτυγχάνεται ο καθορισμός του βαθμού συνεισφοράς κάθε μιας από τις δραστηριότητες που μελετώνται στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες, συνεπώς και στη συνολική οικονομική συμπεριφορά της επιχείρησης. [4,σελ105-109]

Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν, για κάθε επιχείρηση, σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών, οι οποίες μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες [4,σελ107-109]:

Στις κύριες, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Τις Λειτουργίες χειρισμού εισροών.
- Τις Λειτουργίες παραγωγής.
- Τη Διαχείριση εκροών.
- Το Marketing και πωλήσεις.

- Τις Υπηρεσίες μετά την πώληση.

Στις υποστηρικτικές, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Τις Προμήθειες-Αγορές.
- Την Έρευνα και Ανάπτυξη.
- Τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.
- Την Εσωτερική Υποδομή.

Οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ η αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο, καθώς προκύπτουν διάφορες διασυνδέσεις, ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή απόδοσης μιας άλλης, και σχέσεις μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων.

Επιπλέον η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεν στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή στην απόδοση των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, αλλά αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο συντονίζει η επιχείρηση τις δικές της δραστηριότητες με αυτές των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών, καθένας από τους οποίους υιοθετώντας ένα εξειδικευμένο ρόλο, αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του λεγόμενου συστήματος αξίας. Η μέθοδος διοίκησης, η οποία αναζητά τρόπους βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσω στενότερων σχέσεων με τα προαναφερθέντα τμήματα του συστήματος αξίας, τα οποία αποτελούν επιμέρους αλυσίδες αξίας, αποτελεί η διοίκηση ολικής ποιότητας.

Επίσης στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας προκύπτουν νέες ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις σχετικά με την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης, οι οποίες προτείνουν τους παρακάτω τρεις νέους τύπους δομής [10],[4σελ125-127]:

- ✓ τον αρθρωτό τύπο, όπου εφαρμόζεται η εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων-outsourcing, ενώ διατηρείται πλήρως ο στρατηγικός έλεγχος.

- ✓ τον εικονικό τύπο, ο οποίος αποτελείται από μια ομαδοποίηση διαφόρων επιχειρήσεων που ενώθηκαν σε μια συμμαχία για να εκμεταλλευτούν συμπληρωματικές ικανότητες κατά την επιδίωξη κοινών στρατηγικών στόχων.
- ✓ το χωρίς φραγμούς-όρια τύπο, όπου οι σαφείς, πλήρως καθορισμένοι και μακροχρόνιοι εργασιακοί ρόλοι, αντικαθίστανται από ρευστούς, αμφιλεγόμενους και ηθελημένα ακαθόριστους ρόλους και καθήκοντα.

Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking).

Αποτελεί μια τεχνική, με την οποία πραγματοποιείται η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται άριστες στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Μπορεί να εφαρμοστεί σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και έχει στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί αναγκάζοντας την να συγκριθεί με τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της. Διακρίνεται σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες, το στρατηγικό benchmarking, το benchmarking κυρίων λειτουργιών και το benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών. [4σελ130-133],[11]

Ενώ η διαδικασία υλοποίησης της μπορεί να χωριστεί στα παρακάτω πέντε στάδια:

1. Αναγνώριση της λειτουργίας που θα αναλυθεί.
2. Επιλογή επιχειρήσεων-στόχων.
3. Συλλογή και ανάλυση στοιχείων.
4. Θέσπιση στόχων απόδοσης.
5. Εφαρμογή των πλάνων και έλεγχος αποτελεσμάτων.

Εκτός όμως από τις προαναφερθείσες δυνάμεις αλλαγής, οι οποίες αποτελούν εργαλείο πρόγνωσης και αναγνώρισης των επικείμενων αλλαγών, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι οι αλλαγές οι οποίες θα θέσουν σε κίνδυνο την ύπαρξη τους, είναι αυτές που

βρίσκονται εκτός του πεδίου των σύγχρονων προσδοκιών τους και κατά συνέπεια δεν μπορούν να προβλεφθούν. [1,σελ23-24]

Το τελευταίο αποτελεί και την πηγή των περισσότερων αλλαγών στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η οποία υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να στρέφουν το βλέμμα τους σε περισσότερες από μια κατευθύνσεις ταυτόχρονα, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των νέων συνθηκών.

1.5. Η λειτουργία της επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι τρεις συνιστώσες της νέας πραγματικότητας, οι πελάτες, ο ανταγωνισμός και η αλλαγή, έχουν δημιουργήσει ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι συνθήκες του οποίου δεν επιτρέπουν σε επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί βάσει των αρχών και των προτύπων του παρελθόντος να λειτουργούν αποτελεσματικά. [1,σελ24]

Σε αυτό το γρήγορα εξελισσόμενο περιβάλλον ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων δεν είναι πια ο κατάλληλος, Οι οργανωσιακές δομές τους, οι οποίες ανταποκρίνονται στο δογματικό στιλ διοίκησης και στη γραφειοκρατία, όπου η πληροφορία μεταφέρεται από στόμα σε στόμα αντί από οθόνη σε οθόνη και ο χρόνος επίτευξης των αποτελεσμάτων είναι μήνες και όχι ώρες, κρίνονται στάσιμες και ακατάλληλες. [2,σελ7]

Η παραδοσιακή κοστολόγηση και τα παραδοσιακά μέτρα αποδοτικότητας κρίνονται ακατάλληλα στο νέο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Το κέρδος και χρηματικές ροές δεν αποτελούν παρά μόνο δύο από τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι χαρακτηρίζουν την επιχειρησιακή λειτουργία, το περιεχόμενο της οποίας απαιτείται να επεκταθεί ώστε να καλύψει και έννοιες όπως η επικράτηση στην αγορά, η ταχύτητα της ανταπόκρισης, η ευελιξία και η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η έννοια των παραγωγών πόρων της επιχείρησης προεκτείνεται πολύ περισσότερο από το κεφάλαιο και την εργασία και περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, την

κουλτούρα της επιχείρησης, τις τεχνολογίες, τις ετικέτες, τις εμπορικές συναλλαγές και πολλά περισσότερα. [2,σελ8]

Οι νέες ανταγωνιστικές συνθήκες θα πρέπει γρήγορα να γίνονται αντιληπτές από τα στελέχη των επιχειρήσεων, ώστε να εντοπίζονται οι λόγοι οι οποίοι προκαλούν την αναποτελεσματική λειτουργία και την ανεπιτυχή δραστηριότητα τους με στόχο να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για την εξεύρεση των κατάλληλων λύσεων.

1.6. Στροφή προς τις διαδικασίες.

Μια προσεκτική διάγνωση των αιτιών της αναποτελεσματικότητας των λειτουργιών της επιχείρησης, στηρίζεται στο ίδιο το περιεχόμενο της δραστηριότητας της. Βασίζεται στη διαπίστωση ότι η επιχείρηση, η οποία είναι καλύτερη από τις άλλες, είναι καλύτερη στην ουσία των διαδικασιών της, δηλαδή στην επινόηση προϊόντων και υπηρεσιών, στην κατασκευή ή παροχή τους, στην πώληση τους, στην πραγματοποίηση των παραγγελιών και στην εξυπηρέτηση των πελατών της. Η διαφορά μεταξύ επιτυχημένων και αποτυχημένων επιχειρήσεων βρίσκεται στο γεγονός, ότι οι πρώτες γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα. Γίνεται σαφές ότι δεν είναι τα προϊόντα τους, αλλά οι παραπάνω διαδικασίες, οι οποίες δημιουργούν τα προϊόντα, αυτές που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην επιτυχία. [1,σελ26]

Ενω ταυτόχρονα γίνεται αποδεκτό, ότι τα καλά προϊόντα δεν δημιουργούν νικητές, αλλά οι νικητές παράγουν καλά προϊόντα. Κατά συνέπεια η εύστοχη διάγνωση, εστιάζει στο χαρακτήρα και στον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών της επιχείρησης, με σκοπό αρχικά την κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, τη σύνδεση τους με τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης και με το μετασχηματισμό τους τέλος σε διαφορετικές ή και νέες αποτελεσματικότερες διαδικασίες.

1.6.1. Ο χαρακτήρας των διαδικασιών στις σημερινές επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν σχεδιάσει τη λειτουργία τους βάσει της θεωρίας του καταμερισμού της εργασίας κατά τον Adam Smith. Όμως στο σημερινό κόσμο των κυρίαρχων πελατών, του ανταγωνισμού και της αλλαγής, οι εργασίες εξειδικευμένου χαρακτήρα, αυτές δηλαδή που περιορίζονται στην επίτευξη ενός και μόνο συγκεκριμένου αποτελέσματος, θεωρούνται αναποτελεσματικές. Σήμερα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθούν να οργανώνουν τη λειτουργία τους βάσει των διαδικασιών.

Οι υπάρχουσες σχεδιασμένες διαδικασίες στην πλειοψηφία τους βασίζονται στην υπόθεση, ότι οι συνθήκες αλλάζουν μόνο μεταξύ λεπτών και προβλέψιμων ορίων. Με αποτέλεσμα κανείς στην επιχείρηση να μην είναι σε θέση να αναγνωρίζει σημαντικές αλλαγές, ή ακόμα και αν κάποιος τυχαίνει να τις αναγνωρίσει, να μην κάνει κάτι.

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις διασπούν τις φυσικές διαδικασίες τους σε πολλά, μικρά τμήματα, που αποτελούν τα ειδικά ατομικά καθήκοντα, τα οποία αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας οι εργαζόμενοι σε κάθε τμήμα. Στη συνέχεια, η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει όλες τις προσπάθειες της στην επανασύνδεση όλων των επιμέρους τμημάτων των διασπασμένων διαδικασιών. Στην προσπάθεια αυτή, οι επιχειρήσεις επινοούν νέους ρόλους, τους οποίους και αναθέτουν σε ειδικούς επιστήμονες, οι οποίοι αναλαμβάνουν να οργανώσουν όλους τους εργαζόμενους στην επανασύνδεση των μερών των διαδικασιών. [1,σελ27-29]

1.7. Συνέπειες και προτεινόμενος τρόπος αντίδρασης.

Η εφαρμογή βέβαια της παραπάνω στρατηγικής, έχει αποδειχθεί ότι έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του λειτουργικού κόστους, την εμφάνιση αντιοικονομιών κλίμακας καθώς και την εμφάνιση προβλημάτων απόδοσης.

Επίσης η προσέγγιση που επικρατεί στις επιχειρήσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας τους, αποτυγχάνει να κάνει αντιληπτό το γεγονός ότι η υπεροχή οφείλεται όχι μόνο σε όλες τις ενδοεπιχειρησιακές δραστηριότητες αλλά και σε όλες εκείνες που πραγματοποιούνται με τους προμηθευτές και πελάτες της. Ενώ οι συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης θεωρούν ως βάση τους τον πελάτη, πολύ συχνά στοχεύουν σε εσωτερικές βελτιώσεις, οι οποίες αφορούν μόνο τον καθαυτό γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας τους.

Η αλλαγή ως μονόδρομος, γίνεται από όλους κατανοητή και κρίνεται απολύτως απαραίτητη. Ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται τα διάφορα τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης πρέπει να εγκαταλειφθεί και να επαναδομηθεί, προσανατολιζόμενος στις επιχειρηματικές διαδικασίες, μετατρέποντας ταυτόχρονα τις αντιλήψεις όλων των εργαζομένων όλων των βαθμίδων σχετικά με το χαρακτήρα της επιχείρησης. Ο καθένας θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τους στόχους της επιχείρησης, τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, τη μέθοδο με την οποία θα αποτυπώνεται η επιτυχία, ενώ ο καθένας θα πρέπει να αποδέχεται και να αντιλαμβάνεται ως φυσιολογική τη συμμετοχή του σε διατμηματικές ομάδες εργασίας, να εκτιμά την προσφορά των συναδέλφων του στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και να γνωρίζει ότι ο στόχος κλειδί της επιχείρησης είναι η παραγωγή ενός προϊόντος ή η προσφορά μιας υπηρεσίας, την οποία η αγορά αντιλαμβάνεται ως την καλύτερη.

Επιτακτική κρίνεται η ανάγκη της επιχείρησης να δώσει ένα τέλος στην αναποτελεσματική της απόδοση, περιορίζοντας ή αντικαθιστώντας τις πρακτικές εκείνες, οι οποίες δεν προσφέρουν οφέλη ή να διατηρήσει την ηγετική της θέση, επεκτείνοντας ταυτόχρονα και βελτιώνοντας την οικονομική της δραστηριότητα. Η ανάγκη αυτή ικανοποιείται μέσω της καινοτομίας.
[12,σελ28]

Για να έχουν τη δυνατότητα οι σημερινές επιχειρήσεις να επιτύχουν και να διατηρήσουν την ηγετική τους θέση και την κυριαρχία τους στην αγορά, απαιτείται η δημιουργία ενός νέου ορισμού για την λειτουργική υπεροχή, ο οποίος θα επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν όλες τις

προηγούμενες τεχνικές και να επινοήσουν νέες, οι οποίες ενώ θα κατευθύνονται από το εσωτερικό τους, θα προσανατολίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να συνδέεται τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες της επιχείρησης, έτσι ώστε όλοι να λαμβάνουν το μεγαλύτερο βαθμό αξίας από τη σχέση τους μαζί της, με αποτέλεσμα να δημιουργείται η αίσθηση της αμοιβαιότητας και της συμβίωσης.

1.8. Συμπέρασμα.

Η κληρονομιά των διακοσίων χρόνων, η οποία βαραίνει τις σημερινές επιχειρήσεις, χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατικές αγκυλώσεις, από μια εμμονή στη δράση παρά στο αποτέλεσμα, από ανελαστικότητα, ανυπαρξία προσανατολισμού προς τον πελάτη, υψηλό λειτουργικό κόστος και από έλλειψη καινοτομίας και δημιουργικότητας. Σήμερα όμως κρίνεται περισσότερο αναγκαίο από ποτέ, να απαλλάξουν οι επιχειρήσεις τη λειτουργία τους από τα παραπάνω χαρακτηριστικά και να ανατρέψουν όλους εκείνους τους κανόνες βάσει των οποίων σχεδίασαν και υλοποίησαν τη δομή και την επιχειρηματική τους δράση. Είναι πλέον αδιαμφισβήτητο το γεγονός, ότι ο εικοστός πρώτος αιώνας απαιτεί ριζοσπαστικές αλλαγές και μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Hammer, M. and Champy, J., (1993) "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", Harper Business.
2. Johansson, H.J., McHugh, P., Pendlebury, A.J. and Wheeler III., W. A., (1993) "Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance", John Wiley & Sons.
3. Χυτήρης, Λ.Σ. (2001) Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις, Εκδ. INTERBOOKS.
4. Παπαδάκης, Β.Μ. (1999) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία Εκδόσεις Ε. Μπένου.
5. Καρβούνης, Σ. & Γεωργακέλλος, Δ. (2003) Διαχείριση του Περιβάλλοντος, Επιχειρήσεις & Βιώσιμη Ανάπτυξη, Εκδ Αθ.Σταμούλης.
6. Bainbridge, C., (1996) Designing for Change: A Practical Guide to Business Transformation, John Wiley & Sons.
7. Porter, M. E., (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press.
8. Stalk, G., Evans, P., and Shulman, L. (March-April 1992) "Competing on Capabilities", Harvard Business Review.
9. Hamel, G. and Prahalad, C.K., (1990) "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, 3, 79-90.
10. Dess, G., McLaughlin, R. K. and Priem, R., (1995) The New Corporate Architecture, Academy of Management Executive, Vol.9, No 3 7-20.

11. Boxwell, R.J., (1994) "Benchmarking for Competitive advantages", McGraw-Hill, Maidenhead.
12. Watson. G. H., (1994) "Business Systems Engineering: Managing Breakthrough Changes For Productivity and Profit", John Wiley & Sons.
13. Aaker, D., "Developing Business Strategies" (1994) New York, John Wiley & Sons, 4th edition.
14. Hill, C. and Jones, G., (1998) "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", Houghton Mifflin, 4th edition.
15. Hitt, M.R.D. Ireland and Hoskisson, R.E., (1997) "Strategic Management: Competitiveness ang Globalization", West Publishing Company.
16. Johnson, G. and Scholes, K., (1999) "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, London, Prentice Hall Europe, fifth edition.
17. Miller, A. and Dess, G., (1996) "Strategic management", second edition, London, McGraw-Hill.
18. Ould, M.A., (1995) "Business Processes: modelling and analysis for Reengineering and Improvement", Hinton Charterhouse, Bath, UK.
19. Rowe, A. J., Mason, R.O., Dickel, K.E. and Snyder, N.H., (1989) Strategic Management: A Methodological Approach", Addison Wesley Publishing Company, 3rd edition.
20. Wheelen, T. and Hunger, J., (1995) "Strategic Management and Business Policy", Addison-Wesley, Fifth Edition.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή.

Η έννοια της αλλαγής αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα ζητήματα για το σύνολο του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου. Οι σημερινές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται καθημερινά τις ραγδαίες εξελίξεις που συντελούνται σε κάθε διάσταση του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, οι οποίες προκαλούν με τη σειρά τους πιέσεις για αλλαγές στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Η πραγματική όμως πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν είναι ούτε η αναγκαιότητα αναγνώρισης των αλλαγών αυτών, ούτε ο καθορισμός των μέτρων και των δράσεων που πρέπει να αναλάβουν, αλλά η προσπάθεια υλοποίησης όλων των αναγκαιών αλλαγών και η εφαρμογή στην πράξη όλων όσων έχουν σχεδιαστεί.

Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η δομή και η λειτουργία των σημερινών επιχειρήσεων δεν έχει αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές. Κατά συνέπεια κρίνεται απαραίτητο να επινοήσουν οι επιχειρήσεις νέους τρόπους εργασίας, οι οποίοι να ανταποκρίνονται σε όλες τις σύγχρονες προκλήσεις, να επικεντρώνονται στον πελάτη και να εκμεταλλεύονται στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού και της τεχνολογίας. Απαραίτητο όμως συστατικό για το μετασχηματισμό όλων των διαστάσεων της επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί ο σχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, οι οποίες αποτελούν την ουσία της ύπαρξης της.

2.2. Η Αλλαγή.

Μόλις τη δεκαετία του 1990 αντιλήφθηκαν οι επιχειρήσεις την ανάγκη για αλλαγή. Στη σημερινή πραγματικότητα των συνεχώς απειλούμενων από τις ραγδαίες εξελίξεις επιχειρήσεων, η διαχείριση του έργου της αλλαγής της

δομής και της λειτουργίας της επιχείρησης, αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τη διοίκηση. [1,σελ9],[2,σελ14]

Η παραδοσιακή οργάνωση της λειτουργίας και η κουλτούρα τους, οι οποίες κατά το προηγούμενο διάστημα θεωρούνταν ιδιαίτερα σημαντικές για τη διατήρηση της συνοχής της επιχείρησης και για την αποτελεσματική διοίκηση, σήμερα εμποδίζουν την ανάπτυξη της ευέλικτης και ικανής να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις επιχείρησης. Οι δε πρακτικές και μέθοδοι εργασίας, οι οποίες κάποτε επέβαλαν τη συνοχή, θεωρούνται πλέον ξεπερασμένοι.

Λόγω της πολυπλοκότητας του συνολικού έργου ο μετασχηματισμός της επιχείρησης αποδεικνύεται αρκετά δύσκολος, ώστε να διεκπεραιωθεί, ενώ η υπάρχουσα νοοτροπία δένει την επιχείρηση με το παρελθόν της. Κατά συνέπεια ενώ η διοίκηση και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι υπάρχει επείγουσα ανάγκη για αλλαγή, δεν έχει βρεθεί τρόπος ώστε να ξεπεραστούν αμέσως τα εμπόδια.

Σε πρώτο στάδιο πρέπει να γίνει από όλους αποδεκτό ότι η υλοποίηση της αλλαγής, η οποία επηρεάζει σε σταθερή βάση, θετικά και μακροχρόνια την επιχείρηση απαιτεί την ύπαρξη και ενεργοποίηση των ακόλουθων παραμέτρων: [2,σελ14]

- Την εξισορρόπηση της αναγκαίας αλλαγής και των πιέσεων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Την αποδοχή και υποστήριξη της από το ανθρώπινο δυναμικό.
- Την ενίσχυση της, μέσω της πολιτικής της διοίκησης, η οποία θα τονίζει τη σημασία της.
- Την υποστήριξη από την τεχνολογία πληροφοριών, ώστε να επιτρέπονται οι διορθωτικές κινήσεις και βελτιώσεις κατά την εφαρμογή του έργου της αλλαγής.
- Τη συμβολή στην επαναλαμβανόμενη, αξιόπιστη απόδοση των διαδικασιών.

Στο σημείο όμως αυτό κρίνεται απολύτως απαραίτητο να επισημάνουμε, ότι η κατάργηση όλων όσων έχουν σταδιακά δημιουργηθεί και η αντικατάσταση τους από νέες δομές, αποτελεί ένα δύσκολο και επίπονο έργο. Σύμφωνα δε με τα πρώτα αποτελέσματα των προσπαθειών που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει καταγραφεί ότι η αλλαγή είναι περισσότερο θέμα ικανότητας της επιχείρησης να την υλοποιήσει παρά συνειδητοποίησης της ανάγκης για αλλαγή.

2.3. Γενικά Χαρακτηριστικά της Αλλαγής.

Για να κατανοήσουμε την αλλαγή ως φαινόμενο, κρίνεται απαραίτητο να λάβουμε σοβαρά υπόψη κάποια στοιχεία, τα οποία είτε χαρακτηρίζουν την ίδια την αλλαγή, είτε τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να τη διαχειριστούμε. Τα στοιχεία λοιπόν εκείνα με τα οποία θα ασχοληθούμε εκτενώς στις αμέσως επόμενες παραγράφους είναι: [1,σελ11-12]

- A. Το μέγεθος της αλλαγής.
- B. Η ρεαλιστική κατανόηση του μεγέθους της αλλαγής.
- Γ. Ο κίνδυνος της αλλαγής.
- Δ. Η προοπτική της αλλαγής.

Το μέγεθος της αλλαγής

Το πραγματικό μέγεθος του έργου της αλλαγής είναι το πρώτο χαρακτηριστικό, το οποίο πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Οτιδήποτε παλιό πρέπει να απομακρυνθεί και οτιδήποτε νέο, είναι απαραίτητο να αναδομηθεί, ώστε να εξοπλισθεί η επιχείρηση κατάλληλα για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του παρόντος, αντί να προσκολλάται σε πρακτικές των περασμένων δεκαετιών.

Απαιτείται από την επιχείρηση να εγκαταλείψει όλες τις παλιές και απαρχαιωμένες διαδικασίες της, να αλλάξει τον τρόπο διεκπεραίωσης των

δραστηριοτήτων της, να επανεκπαιδεύσει το προσωπικό της, καθώς και να το εφοδιάσει με την πιο προηγμένη τεχνολογία. Νέες οργανωσιακές δομές, νέες δεξιότητες και γνώσεις από το προσωπικό, νέο πληροφοριακό σύστημα καθώς και μια ανανεωμένη προοπτική διοίκησης κρίνονται απαραίτητα. Ταυτόχρονα όμως όλες οι παραπάνω συνιστώσες του έργου πρέπει να κατανοηθούν και να πραγματοποιηθούν με ρεαλισμό, ώστε να είναι εφικτή η διοίκηση και ο έλεγχος του.

Το πραγματικό έργο της αλλαγής αποτελείται από δραστηριότητες σε ορισμένες από τις παρακάτω περιοχές, οι οποίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως περιοχές κλειδιά, καθώς παρέχουν τη βάση για τη διασφάλιση της επιτυχίας τους:

1. Οι Διαδικασίες.
2. Το Ανθρώπινο δυναμικό.
3. Η Κουλτούρα.
4. Οι Οργανωσιακές δομές.
5. Το Σύστημα αμοιβών.
6. Το Σύστημα τεχνολογίας πληροφοριών.
7. Οι Πελάτες, προμηθευτές
8. Το Σύστημα διοίκησης, μέτρησης και ελέγχου

Η δραστηριοποίηση της επιχείρησης στις προαναφερθείσες περιοχές, δεν αποτελεί παρά το σύνολο των προσπαθειών της για την πραγματοποίηση της αλλαγής, η οποία συντελείται μέσω της λήψης ποικίλων αποφάσεων και εκτέλεσης ανάλογων ενεργειών. [3,σελ4-14]

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι η επίδραση που ασκεί ένα πλήθος τόσο εξωτερικών, όσο και εσωτερικών παραγόντων στην επιχείρηση, την οδηγεί σε αποκαλύψεις σχετικά με την ύπαρξη της ανάγκης για βελτίωση της απόδοσης της αλλά και όσον αφορά τον καθορισμό των εμποδίων που αντιμετωπίζει κατά την πραγματοποίηση του έργου της αλλαγής. [5]

Η κατανόηση όμως της δυναμικής του έργου της επιχειρησιακής αλλαγής αλλά και η επίτευξη των στόχων του προγράμματος βελτίωσης της απόδοσης

της επιχείρησης απαιτεί την ανάπτυξη και ενεργοποίηση ενός μοντέλου, το οποίο θα επιτυγχάνει ισορροπία και συνέπεια μεταξύ των επιμέρους συστατικών του.

Τα επιτυχημένα προγράμματα βελτίωσης της απόδοσης μέσα στα πλαίσια του έργου της αλλαγής χαρακτηρίζονται από την ουσιαστική και απόλυτη εστίαση στην αναθεώρηση και επαναδιαπραγμάτευση των παρακάτω τμημάτων της επιχείρησης, μέσω της ενσωμάτωσης τους σ'ένα μοντέλο, το οποίο τα διαπραγματεύεται τόσο ειδικά όσο και συλλογικά. Η επιτυχία τους αυτή δε, βασίζεται στην ύπαρξη και στην ενεργοποίηση των κατάλληλων συνθηκών, οι οποίες παρέχουν σε κάθε εργαζόμενο τα απαραίτητα κίνητρα, ώστε να συμπεριφέρεται με τον επιθυμητό τρόπο. Η επίτευξη όμως των συγκεκριμένων συνθηκών αποτελεί αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας.

1. Διαδικασία.

Ως διαδικασία ορίζεται μια ακολουθία ενεργειών, η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες του εσωτερικού ή του εξωτερικού πελάτη και μέσω της οποίας εκτελούνται τα απαιτούμενα για τη λειτουργία της επιχείρησης έργα καθώς και η πραγματοποίηση του έργου της αλλαγής.

Η εστίαση στην αναγνώριση και βελτίωση των διαδικασιών αποτελεί ένα ουσιαστικό στοιχείο των προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης. Ενώ όμως ταυτόχρονα αναγνωρίζεται και η ανάγκη για επικέντρωση στις βασικές διαδικασίες, μόνο ελάχιστες από τις επιχειρήσεις έχουν εστιάσει με σαφήνεια στην αναγνώριση των βασικών διαδικασιών και στον επαναπροσδιορισμό των επιχειρησιακών τους δραστηριοτήτων βάσει των συγκεκριμένων βασικών διαδικασιών.

Ο βαθμός της αλλαγής στις διαδικασίες ποικίλει από βασικές βελτιώσεις μέχρι τη δημιουργία εντελώς νέων διαδικασιών. Ανεξαρτήτως της κατάστασης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση κατά την αφετηρία των αλλαγών, καθώς και της προσέγγισης που εφαρμόζει για τη βελτίωση της απόδοσης της, οι διαδικασίες θεωρούνται απολύτως αναγκαίες για τον

προσανατολισμό τόσο των αντιλήψεων όσο και των ενεργειών της επιχείρησης στον πελάτη.

2. Κουλτούρα και Ανθρώπινο δυναμικό.

Ως κουλτούρα ορίζεται το σύνολο των κοινών αξιών, στάσεων, εμπειριών και στόχων, τα οποία ενστερνίζεται το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη δραστηριοποίηση του στην υλοποίηση του έργου της αλλαγής. [4]

Αποτελεί μια από τις βασικότερες παραμέτρους του έργου της αλλαγής και ανεξάρτητα από τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε επιχειρηματικού περιβάλλοντος, κάποια από τα χαρακτηριστικά της είναι κοινά στους περισσότερους οργανισμούς.

3. Οργανωσιακή Δομή και Συστήματα.

Ορίζονται τα εμπλεκόμενα κατά την εκτέλεση ενός έργου μέρη, οι μεταξύ τους σχέσεις, καθώς επίσης και ο βαθμός της ατομικής ή συλλογικής ευθύνης. Μέσω αυτών καθίσταται δυνατή ή αδύνατη η επικοινωνία, η μεταφορά της γνώσης, η επαφή με τον πελάτη και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Σημαντικές αλλαγές στη δομή και στα συστήματα συνοδεύουν τις περισσότερες προσπάθειες για τη βελτίωση της απόδοσης, στα πλαίσια του έργου της αλλαγής. Ένα κοινό θέμα, το οποίο προκύπτει από την εμπειρία των περισσότερων επιχειρήσεων είναι η έμφαση στις διατμηματικές ομάδες εργασίας, η οποία απαιτεί μια σημαντική αλλαγή στην ίδια τη φύση των δεξιοτήτων, της εκπαίδευσης και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. [3]

4. Τεχνολογία Πληροφοριών.

Η Τεχνολογία Πληροφοριών παίζει ένα κρίσιμο ρόλο στην παραγωγή, μεταφορά και διαχείριση της πληροφορίας, ενώ αποτελεί μια βασική

ενεργοποιητική παράμετρο των προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης, καθώς υποστηρίζει τις προσπάθειες σχεδίασης και υλοποίησης των απαιτούμενων αλλαγών.

Η ρεαλιστική κατανόηση του μεγέθους της αλλαγής.

Η ρεαλιστική κατανόηση του μεγέθους του έργου της αλλαγής, ως δεύτερο χαρακτηριστικό το οποίο απαιτείται να ληφθεί σοβαρά υπόψη, συμβάλλει θετικά στην προετοιμασία του ταξιδιού που θα πραγματοποιήσει η επιχείρηση. Από τη φύση τους, τα προγράμματα αλλαγής χρειάζονται μήνες και πολύ συχνά χρόνια μέχρι να ολοκληρωθούν, ενώ η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων στους επιμέρους τομείς της οργάνωσης, του ανθρώπινου δυναμικού και της τεχνολογίας πληροφοριών, αποτελεί αυτή καθαυτή ένα τεράστιο έργο. [1,σελ14]

Μια διάσταση του προβλήματος είναι το γεγονός, ότι κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού της επιχειρησιακής δομής και λειτουργίας και ενώ η επιχείρηση είναι αντιμέτωπη με τα εμπόδια που δημιουργούνται λόγω των αλλαγών, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον εξελίσσεται συνεχώς.

Καθένας από τους παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, έχει τη δική του επίδραση στο πρόγραμμα αλλαγής, ενώ για να διεκπεραιωθεί η αλλαγή επιτυχώς, απαιτείται η ρεαλιστική αναγνώριση της αδυναμίας της επιχείρησης να «παγώσει» τη λειτουργία της κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού της.

Ένα μεγάλο πρόγραμμα αλλαγής μοιάζει με ταξίδι, για το οποίο δε είναι αρκετό να γνωρίζεις μόνο τον προορισμό. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού προκύπτουν γεγονότα, τα οποία καθυστερούν, διακόπτουν και στη χειρότερη περίπτωση καταστρέφουν την προοπτική της αλλαγής. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται η αποφασιστική αντιμετώπιση και διαχείριση τους.

Ο κίνδυνος της αλλαγής.

Το τρίτο χαρακτηριστικό της αλλαγής είναι ο κίνδυνος που προκύπτει. Η αλλαγή συνδέεται με την ουσία της ύπαρξης της επιχείρησης, η οποία κινεί όλα τα νήματα της λειτουργίας της σε καθημερινή βάση. Οπότε στην περίπτωση που οι αλλαγές αυτές αποτύχουν τίθεται σε σοβαρό κίνδυνο η επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης. Τα λιγότερο που θα μπορούσε να συμβεί είναι η αποτυχία μόνο του ίδιου του προγράμματος. Αλλά το μεγαλύτερο ρίσκο είναι αυτό που αφορά στην επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης, καθώς η αλλαγή διαταράσσει τη συνεχή και ομαλή λειτουργία της, ενώ παράλληλα η επιχείρηση εκτελεί τις υπάρχουσες δράσεις της. [1,σελ16], [6]

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να τονίσουμε ότι ένα από τα πιο κρίσιμα θέματα που προκύπτουν, είναι το γεγονός ότι η αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μεμονωμένα σε κάποιους τομείς της επιχείρησης, ώστε να ελαχιστοποιηθεί το ρίσκο. Το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία πληροφοριών καθώς και η διοίκηση αποδίδουν σε μέγιστο βαθμό μόνο όταν έχει σχεδιαστεί να λειτουργούν ως σύνολο.

Η προοπτική της αλλαγής.

Το τέταρτο και τελευταίο χαρακτηριστικό της αλλαγής είναι η μελλοντική της προοπτική. Στο μέλλον όσες επιχειρήσεις δεν θα έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν γρήγορα και ικανοποιητικά, δεν θα επιβιώνουν, καθώς οι ανταγωνιστές τους θα εκμεταλλεύονται πρώτοι τις ευκαιρίες που θα προκύπτουν. Η αλλαγή αποτελεί πλέον ένα μόνιμο φαινόμενο και όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να εξοπλιστούν με τα κατάλληλα όπλα για να το αντιμετωπίσουν. [1,σελ17]

2.4. Σχεδιασμός της αλλαγής.

Το πρόβλημα που παρατηρείται, όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι το γεγονός ότι οι σημερινές επιχειρήσεις και οργανισμοί με τη δεδομένη δομή και λειτουργία τους δεν έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος που συνεχώς αλλάζει [1,σελ17-18]. Η αλλαγή δεν γίνεται αντιληπτή ως ένα φυσικό γεγονός, καθώς η λειτουργία της επιχείρησης έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο που αντιστέκεται στην αλλαγή. Όμως σήμερα όσο ποτέ άλλοτε είναι αναγκαίο να δημιουργήσουμε επιχειρήσεις, οι οποίες θα είναι ικανές να αλλάζουν και θα έχουν τη δυνατότητα να αναπροσανατολίζονται, να ανασχεδιάζουν, και να αναδιοργανώνουν τις λειτουργίες τους συνεχώς, ώστε να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, ευκαιρίες και πιέσεις που τις περιβάλλουν. [7,5]

Όσο όμως το μέγεθος της αλλαγής γίνεται περισσότερο αντιληπτό, τόσο περισσότερο αναγνωρίζεται η αλλαγή ως προσδοκία. Η επιτυχημένη αλλαγή προϋποθέτει την επινόηση νέων μεθόδων και τρόπων εργασίας, οι οποίες επικεντρώνονται στον πελάτη και εκμεταλλεύονται στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού και της τεχνολογίας. [1,σελ19]

Ο αριθμός των παραμέτρων που βρίσκονται εν ενεργεία, το πλήθος των μεταβλητών εκείνων που αποτελούν αντικείμενα επεξεργασίας σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή καθώς και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια τεράστια πρόκληση για την επιχείρηση. Όπως όμως θα δούμε, οι επιπλοκές μπορούν να ελεγχθούν, η τάξη μπορεί να επιβληθεί και οι ενέργειες ώστε να δομηθεί μια νέα επιχείρηση, μπορούν να διεκπεραιωθούν επιτυχώς. [1,σελ21]

Η απάντηση βρίσκεται στο σχεδιασμό. Ο μεγάλου μεγέθους μετασχηματισμός δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί χωρίς σχεδιασμό, χωρίς ένα προσχέδιο το οποίο θα καθορίζει τους νέους τρόπους εργασίας καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα ταιριάξουν τα επιμέρους συστατικά της επιχειρησιακής λειτουργίας, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. [1]

Ένας τέτοιου είδους σχεδιασμός μπορεί να παρουσιάζει πως οι ανάγκες των πελατών ικανοποιούνται και μπορεί να ανακαλύψει τα σημεία που προσδίδουν αξία, να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται η τεχνολογία πληροφοριών σε στενή συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό, εστιάζοντας αποκλειστικά στις διαδικασίες, με μοναδικό στόχο την ικανοποίηση των πελατών της.

Μέσω του σχεδιασμού, ο οποίος είναι βασικός και απαραίτητος για την πραγματοποίηση της μεγάλης αλλαγής επιτυγχάνονται τα εξής πλεονεκτήματα [1,σελ22]:

- Η λήψη της απόφασης και η επιλογή του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργήσει η επιχείρηση γίνεται μια ενεργητική διαδικασία.
- Οι απαιτήσεις-ανάγκες καταγράφονται σε ειδικά έντυπα, ώστε να αποκτούν φυσική υπόσταση και να ελέγχονται.
- Εξειδικεύονται οι πραγματικές αλλαγές, οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να γίνει ο νέος σχεδιασμός πραγματικότητα.
- Συντονίζεται και ελέγχεται το πλήθος των αλλαγών που πρέπει να εκτελεστούν έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος.
- Γίνονται κατανοητές οι συνέπειες των αλλαγών στις υπάρχουσες λειτουργίες της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός προσφέρει τη δυνατότητα να πραγματοποιούνται οι αλλαγές με ελεγχόμενο τρόπο, διασφαλίζοντας ότι όλες οι επιμέρους ενέργειες πραγματοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να σχηματίζεται η ιδεατή εικόνα για την επιχείρηση.

Συγκεκριμένα κατά το σχεδιασμό των διαδικασιών προσφέρεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να επεξεργαστεί όλες τις δραστηριότητες της από την αρχή, ενώ ταυτόχρονα δημιουργείται μια βάση για τον προσδιορισμό όλων των επιμέρους αναγκαίων αλλαγών και για τον έλεγχο της πολυπλοκότητας της λειτουργίας της.

Ο σχεδιασμός αυτός παρέχει έναν περιεκτικό τρόπο για τον καθορισμό όσων απαιτούνται για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης, αλλά στην ουσία προσδιορίζει όλα όσα πρέπει να αλλάξουν για την επίτευξη αυτών των απαιτήσεων. Άλλωστε ο καθορισμός της νέας δομής της επιχείρησης μέσω του σχεδιασμού των διαδικασιών, είναι μια δραστηριότητα εντελώς διαφορετική από αυτή του καθορισμού των αλλαγών που απαιτούνται για την επίτευξη αυτής της δομής.

2.5. Διαδικασίες.

Στις δεκαετίες του 1980 και 1990 οι άνθρωποι των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν το γεγονός, ότι οι επιχειρήσεις τους έχουν διαδικασίες. Συνεπώς αναγνωρίζουν ταυτόχρονα και την ανάγκη να απεικονίσουν τις διαδικασίες αυτές με τη βοήθεια ενός υποδείγματος. Η δημιουργία όμως ενός υποδείγματος προϋποθέτει και την κατανόηση των διαφόρων καταστάσεων στις οποίες οι διαδικασίες θεωρούνται απαραίτητες. [2,σελ3]

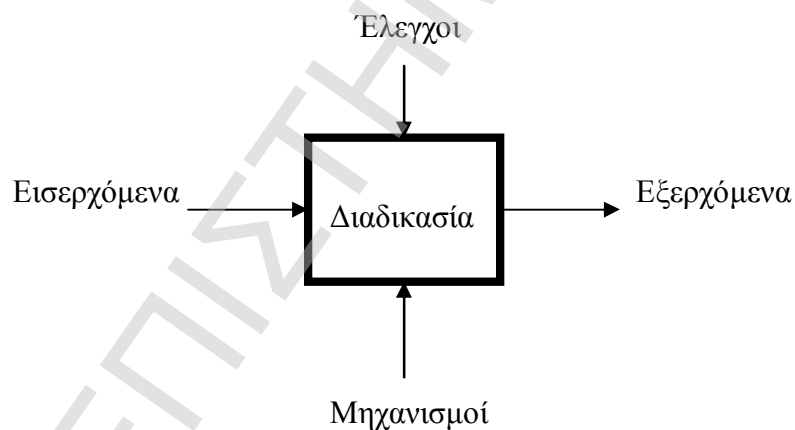
Αυτές οι καταστάσεις μπορούν να παρουσιαστούν συνοπτικά στις παρακάτω έξι αλληλοσχετιζόμενες κατηγορίες:

- Καταστάσεις όπου κυριαρχεί η ανάγκη για κατανόηση από όλους σχετικά με το «τι» κάνει η επιχείρηση και το «πως» το κάνει.
- Καταστάσεις όπου επιχειρείται να υιοθετηθεί και πιθανώς να επιβληθεί μια κοινή προσέγγιση, όπως για παράδειγμα μέσω ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας.
- Προγράμματα συνεχούς βελτίωσης, όπως αυτά τα οποία εφαρμόζονται χρησιμοποιώντας τις αρχές και τεχνικές του Total Quality Management.
- Προγράμματα ριζικής αλλαγής, όπως αυτά τα οποία εφαρμόζονται χρησιμοποιώντας τις αρχές και τεχνικές του Business Process Reengineering.
- Καταστάσεις, όπου αμφισβητείται η ευθυγράμμιση των πληροφοριακών συστημάτων με τις ανάγκες της επιχείρησης.

- Καταστάσεις, όπου νέες μορφές της τεχνολογίας διαδικασιών, όπως τα συστήματα διοίκησης εφαρμόζονται ώστε να ενισχύσουν ενεργά τις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Η πρώτη πραγματική ανατροπή στον ορισμό της έννοιας της διαδικασίας προέκυψε το 1990 από τον M.Hammer, οπότε άρχισε η διαδικασία να αποτελεί το σημείο αναφοράς και συζήτησης στις επιχειρήσεις, στον ακαδημαϊκό κόσμο και στα επιστημονικά συνέδρια. Σύμφωνα λοιπόν με τον M.Hammer [7] ως επιχειρησιακή διαδικασία ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων, μέσω των οποίων ένα ή περισσότερα είδη εισροών μετατρέπονται σε εκροές, οι οποίες έχουν αξία για τον πελάτη.

Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα 2.1., μια διαδικασία στην απλούστερη μορφή της μπορεί να θεωρηθεί ως ένας μετασχηματισμός, μια σειρά δηλαδή από βήματα ή ενέργειες, τα οποία επιδρούν στις εισροές και τα μετατρέπουν σε εκροές. [1,σελ23]



Διάγραμμα 2.1. Διαδικασία

Πηγή: Bainbridge, C., (1996) "Designing for Change: A Practical Guide to Business Transformation"

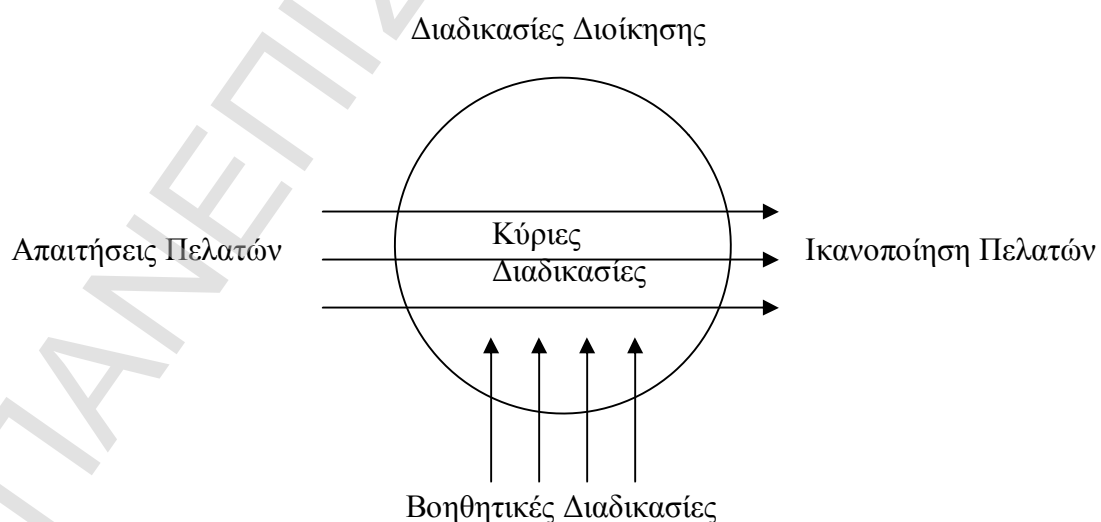
Ο μετασχηματισμός ή οι ενέργειες της διαδικασίας πραγματοποιούνται από μηχανισμούς, οι οποίοι λειτουργούν βάσει των ρυθμίσεων που επιβάλλονται από τους ελέγχους. Τα εισερχόμενα και εξερχόμενα μπορεί να είναι εικονικά ή

να έχουν φυσική υπόσταση και να συμπεριλαμβάνουν παραμέτρους όλων των τύπων, από ανθρώπους μέχρι πληροφορίες. Ένα παράδειγμα μιας τυπικής διαδικασίας στον κόσμο των επιχειρήσεων, είναι η τοποθέτηση μιας παραγγελίας, η πληρωμή ενός τιμολογίου ή η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Ενώ στο μη κερδοσκοπικό τομέα παραδείγματα διαδικασίας αποτελούν η επίσκεψη των ασθενών σ' ένα νοσοκομείο, η παραγωγή και διανομή της ηλεκτρικής ενέργειας.

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός έχει έναν αριθμό διαδικασιών, τις οποίες επιλέγει ώστε να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του σκοπούς. Κάθε τέτοια διαδικασία αποτελεί ένα είδος ακολουθίας βημάτων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων της οποίας, συνεργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό όλων των βαθμίδων. Τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά μιας διαδικασίας είναι δυνατό να παρουσιαστούν με τη μορφή των παρακάτω τριών συνιστωσών [8,σελ1]:

- Δραστηριότητα : άνθρωποι και μηχανές εκτελούν εργασίες.
- Ομάδες : ουσία των οποίων αποτελεί η συνεργασία.
- Στόχοι : αφορούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι διαδικασίες είναι δυνατό να διακριθούν σε τρεις ευρύτερης σημασίας τύπους, όπως παρουσιάζονται στο διάγραμμα. [8,σελ2]



Διάγραμμα 2.2. Τύποι Διαδικασιών

Ould, M.A., (1995) "Business Processes: modelling and analysis for Reengineering and Improvement",

-Κύριες Διαδικασίες.

Επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών και ταυτόχρονα δημιουργούν άμεση αξία με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πελατών της επιχείρησης και να συμφωνούν με τις απαιτήσεις τους.

-Βοηθητικές Διαδικασίες.

Επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών και δημιουργούν εμμέσως αξία για τον πελάτη, υποστηρίζοντας τις κύριες διαδικασίες ή άμεση αξία στην επιχείρηση συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός κατάλληλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

-Διαδικασίες Διοίκησης.

Αφορούν τη διοίκηση των κύριων ή βοηθητικών διαδικασιών ή την οργάνωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

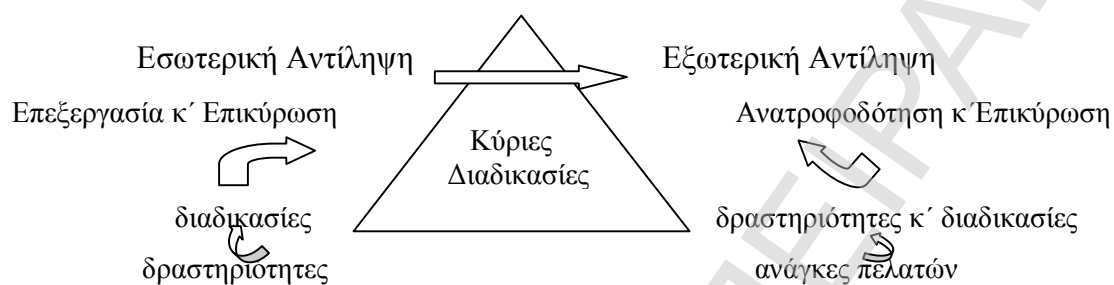
Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε επιχείρηση δεν αναγνωρίζει τις διαδικασίες της, ακόμα και αν γνωρίζει άριστα τη δομή της σε τμήματα καθώς και τις αρμοδιότητες κάθε τμήματος. Ενώ το ανθρώπινο δυναμικό είναι σε θέση να εκτιμά με κάποιο αφηρημένο τρόπο, ότι η επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει μόνο μέσω της συνεργασίας όλων των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα και σε όλες τις βαθμίδες, ο καθένας ξεχωριστά γνωρίζει ελάχιστα για τον τρόπο με τον οποίο η συνεργασία αυτή επιτυγχάνεται και λειτουργεί στην πραγματικότητα. [8,σελ3]

Η απεικόνιση της επιχείρησης, βάσει των διαδικασιών πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας ένα σχεδιάγραμμα των κύριων της διαδικασιών, το οποίο αποτελείται από πέντε έως οκτώ κύριες διαδικασίες και τείνει να είναι πολύ πιο απλό από το παραδοσιακό οργανόγραμμα της ίδιας της επιχείρησης, ενώ η πολυπλοκότητα του είναι ανεξάρτητη του μεγέθους της. [3,σελ64]

Η επιλογή των κύριων διαδικασιών δεν είναι μονοσήμαντη, καθώς εξαρτάται από τη θέση που κατέχει κάποιος μέσα στην επιχείρηση και από την εικόνα

που έχει σχηματίσει για αυτή, ενώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί πλήθος διαφορετικών όρων για την περιγραφή τους.

Υπάρχουν δύο γενικές προσεγγίσεις για τον ορισμό των κύριων διαδικασιών όπως παρουσιάζονται και στο διάγραμμα 2.3.



Διάγραμμα 2.3. Ορισμός Κύριων Διαδικασιών.

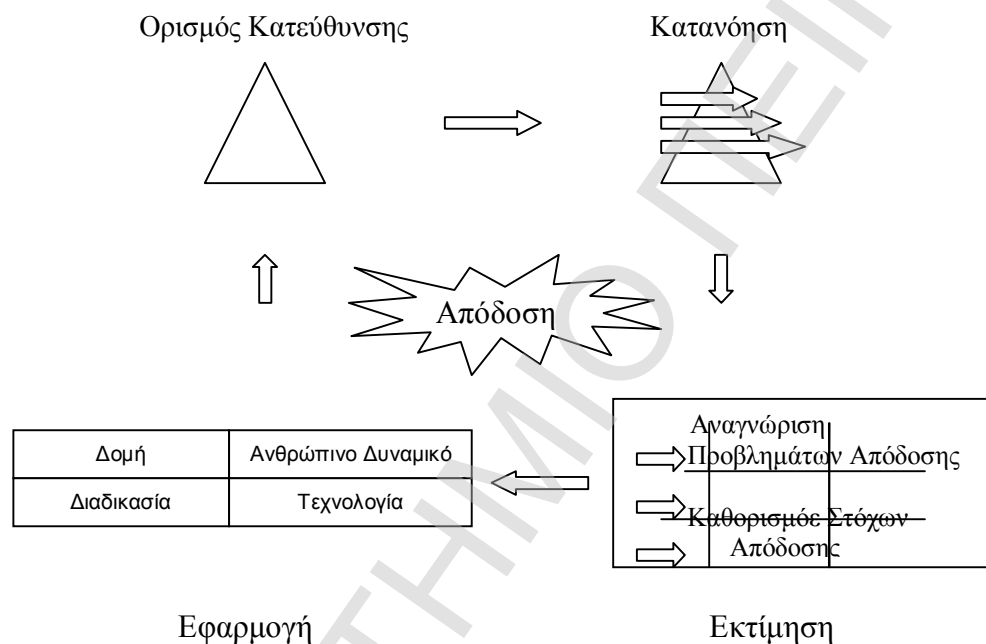
Πηγή: Dutta, S. and Manzoni Jean-Francois.,(1999) "Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement"

Η «εσωτερική» αντίληψη βασίζεται στην παρατήρηση της ουσίας της λειτουργίας της επιχείρησης. Η «εξωτερική» αντίληψη καθορίζεται από τις απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών, ενώ ορίζει το περιεχόμενο της επιθυμητής και απαιτούμενης για την ικανοποίηση τους λειτουργία της. Και οι δύο προσεγγίσεις πρέπει να γίνονται απολύτως κατανοητές και αποδεκτές από το σύνολο της επιχείρησης, πριν ακόμα αρχίσει η διαπραγμάτευση των κύριων διαδικασιών. [3,σελ68]

Τα τελευταία χρόνια, πολλές επιχειρήσεις κάνουν αξιόλογες προσπάθειες για τον προσδιορισμό των κύριων διαδικασιών τους, καθώς με τον τρόπο αυτό αναπτύσσουν μια διαφορετική αντίληψη, γενικά για τη λειτουργία τους και ειδικότερα για τον τρόπο με τον οποίο θα ήταν καλύτερα να οργανωθούν και να προβούν στις απαραίτητες αλλαγές ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών τους.

Πρότυπο Σχέδιο Δράσης

Η θεωρητική διαπραγμάτευση του έργου της βελτίωσης της απόδοσης των επιχειρήσεων βάσει των διαδικασιών, αλλά και η παρατήρηση των προσπαθειών πολλών επιχειρήσεων, έχουν οδηγήσει στην εύρεση ενός προτύπου σχεδίου δράσης, το οποίο όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.4. περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια, σχηματίζοντας ένα κύκλο. [3,σελ70]



Διάγραμμα 2.4. Σχέδιο Δράσης

Πηγή: Dutta, S. and Manzoni Jean-Francois.,(1999) "Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement"

1. Ορισμός κατεύθυνσης.

Αποτελεί την πρώτη φάση της μεθοδολογίας, η οποία περιλαμβάνει τα παρακάτω κατευθυντήρια ερωτήματα, η απάντηση των οποίων αποδεικνύεται ιδιαίτερα απαιτητικό και δύσκολο έργο

- i. Ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες των πελατών;
- ii. Ποιο είναι το είδος της επιχείρησης, το οποίο πραγματικά επιθυμούμε;
- iii. Ποιοι είναι οι στόχοι του οργανισμού μας;
- iv. Ποιες είναι οι κατευθυντήριες αξίες του οργανισμού μας;

2. Κατανόηση.

Στο συγκεκριμένο στάδιο πραγματοποιείται η διαπραγμάτευση του ορισμού των κύριων διαδικασιών της επιχείρησης και καθίσταται κατανοητή η κρισιμότητα της ανάγκης γνώσης της στρατηγικής της επιχείρησης για την αναγνώριση των κύριων διαδικασιών. Μια διαδικασία είναι κύρια όταν αποτελεί συστατικό υποστήριξης της στρατηγικής της επιχείρησης. [3,σελ71-74]

Κάθε διαδικασία μπορεί επίσης να διαιρεθεί σε υποδιαδικασίες που ανήκουν σε διάφορα επίπεδα, συντελώντας όμως στην αύξηση της πολυπλοκότητας του σχεδιαγράμματος των κύριων διαδικασιών και στη μείωση της χρησιμότητας του ως εργαλείο για την υποστήριξη της κατανόησης κατά τη βελτίωση της απόδοσης. Τέλος η δυνατότητα απεικόνισης του συνόλου των διαδικασιών της επιχείρησης στο σχεδιάγραμμα ή η επιλογή ορισμένων από αυτές εξαρτάται από τις προτεραιότητες και τους στόχους της ίδιας της επιχείρησης.

3. Εκτίμηση.

Το περιεχόμενο της φάσης αυτής είναι η αναγνώριση των προβλημάτων απόδοσης για κάθε κύρια διαδικασία και ο καθορισμός των κατάλληλων στόχων απόδοσης για την επιχείρηση. [3,σελ74-76]

Για κάθε κύρια διαδικασία απαιτείται η προσεκτική εξέταση, όλων των εισερχομένων πόρων και όλων των εξερχομένων αποτελεσμάτων, ενώ διακρίνονται δύο γενικές πηγές αναγνώρισης των προβλημάτων απόδοσης, η εσωτερική και η εξωτερική.

Οι εξωτερικές πηγές περιλαμβάνουν τους πελάτες και τους ανταγωνιστές. Ειδικότερα οι πρώτοι, αποτελούν τις καλύτερες πηγές, διότι αποτελούν ταυτόχρονα τους καταλληλότερους αποδέκτες και κριτές της απόδοσης της επιχείρησης.

Ένα χρήσιμο εργαλείο είναι η συγκριτική προτυποποίηση(benchmarking), καθώς κάνει ορατή την προβληματική απόδοση και παρέχει βοήθεια στον καθορισμό νέων κατάλληλων στόχων απόδοσης. Ειδικότερα η συγκριτική προτυποποίηση, για συγκεκριμένες διαδικασίες θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο, διότι δεν πραγματοποιείται μόνο μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, αλλά συγκρίνει την απόδοση των καλύτερων επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους σε συγκεκριμένες διαδικασίες.

Ο καθορισμός των προβλημάτων απόδοσης παρέχει τη βάση για την αναγνώριση των διαδικασιών υψηλής μόχλευσης, με την κατάλληλη τροποποίηση των οποίων, μπορεί να οδηγηθεί η επιχείρηση στη μέγιστη βελτίωση της απόδοσης της. Ενώ όμως τα προβλήματα απόδοσης δείχνουν την κατεύθυνση προς τις υψηλής μόχλευσης διαδικασίες, η πραγματική επιλογή του βαθμού της απαιτούμενης αλλαγής σε διάφορες διαδικασίες, εξαρτάται από ένα πλήθος άλλων παραγόντων όπως η στρατηγική σημασία της διαδικασίας, οι ωφέλειες από την αλλαγή, ο κίνδυνος που συνοδεύει την αλλαγή και το πλήθος των πόρων που απαιτούνται για την αλλαγή.

4. Εφαρμογή.

Αποτελεί τη σημαντικότερη φάση του πρότυπου σχεδίου δράσης, καθώς η επιτυχημένη εφαρμογή του είναι κρίσιμος συντελεστής διαφοροποίησης μεταξύ επιτυχημένων και αποτυχημένων προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης. [3,σελ76,78]

Γενικότερα η προσπάθεια, η οποία επικεντρώνεται στην κατανόηση των κύριων διαδικασιών και στην εκτίμηση των διαδικασιών υψηλής μόχλευσης, έχει ως συνέπεια την υποστήριξη των επιτυχημένων προγραμμάτων εφαρμογής. Τα περισσότερα προγράμματα βελτίωσης της απόδοσης απαιτούν την πραγματοποίηση αλλαγών σε διάφορα μέτωπα: στις διαδικασίες, στις δομές, στην τεχνολογία και στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού.

2.6. Μοντελοποίηση Διαδικασιών.

Μέσω της δημιουργίας ενός πρότυπου σχεδίου απεικόνισης των επιχειρησιακών διαδικασιών, το οποίο ορίζουμε ως μοντελοποίηση, παρέχεται τόσο στις ομάδες όσο και στα άτομα της επιχείρησης μια συγκεκριμένη κατευθυντήρια γραμμή για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, η οποία υπερβαίνει τις υπάρχουσες περιορισμένης έκτασης αντιλήψεις και προάγει περισσότερο το πνεύμα της συνεργασίας. Ένα μοντέλο το οποίο αποτελεί το αποτέλεσμα της προσπάθειας που προαναφέραμε, κάνει «ορατές» τις διαδικασίες σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και μπορεί να προσθέσει μεγάλη αξία τόσο στη διαδικασία όσο και στο ίδιο. [8,σελ4]

Η μορφή ενός μοντέλου απεικόνισης των επιχειρησιακών διαδικασιών, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις προοπτικές τις οποίες επιλέγουμε να υιοθετήσουμε και να προωθήσουμε όσον αφορά την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, οι οποίες καθορίζονται με τη σειρά τους από τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιείται η μοντελοποίηση. Έχουμε ήδη αναφέρει έξι καταστάσεις-αιτίες, που οδηγούν στην υιοθέτηση της προανατολισμένης στις διαδικασίες αντίληψη και παρακάτω παραθέτουμε σε τρεις κατηγορίες τους λόγους για τους οποίους απαιτείται η μοντελοποίηση των διαδικασιών [8,σελ7-9]:

1. Περιγραφή της διαδικασίας.

Στην περιγραφή της διαδικασίας περιλαμβάνεται ο ορισμός της διαδικασίας, η κοινοποίηση της στο σύνολο της επιχείρησης, η παρουσίαση της στις εμπλεκόμενες ομάδες και η διαπραγμάτευση των ορίων της έννοιας της.

2. Ανάλυση της διαδικασίας.

Στην ανάλυση της διαδικασίας περιλαμβάνονται τα στάδια:

- i. Της αλλαγής στη σειρά των δραστηριοτήτων.

- ii. Της αλλαγής των αρμοδιοτήτων για τις δραστηριότητες.
 - iii. Της αλλαγής των μηχανισμών προγραμματισμού.
 - iv. Της αύξησης ή μείωσης του αριθμού των παράλληλων δραστηριοτήτων.
 - v. Της απομάκρυνσης ή εισαγωγής σταθμών εργασίας μεταξύ των βημάτων μιας διαδικασίας.
 - vi. Του επανασχεδιασμού και επανοικοδόμησης των τμημάτων της επιχείρησης, ώστε να ευθυγραμμίζεται η λειτουργία της με τη διαδικασία.
3. Θέσπιση της διαδικασίας.

Πραγματοποιείται με την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων χωρίς την παρέμβαση ατόμων.

Απαραίτητο εργαλείο για την πραγματοποίηση της μοντελοποίησης των διαδικασιών αποτελεί μια μέθοδος καταγραφής και ανάλυσης τους, η οποία ταυτόχρονα θα ορίζει και μια νέα γλώσσα, με την οποία θα περιγράφεται και θα κοινοποιείται κάθε διαδικασία.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια προσέγγιση για τον ορισμό, την ανάλυση και τη μοντελοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και χρησιμοποιεί συγκεκριμένη γλώσσα με την οποία περιγράφεται κάθε διαδικασία. Επίσης περιλαμβάνει τεχνικές για την ποιοτική και ποσοτική ανάλυση της διαδικασίας, από τη φάση που δημιουργείται το μοντέλο και έως τη φάση της εφαρμογής του.

Στο σημείο όμως αυτό προκύπτει το ερώτημα σχετικά με το ακριβές περιεχόμενο της μοντελοποίησης, η απάντηση του οποίου περιλαμβάνει τις παρακάτω πέντε συνιστώσες κλειδιά [8,σελ12]:

- **Επιδιωκόμενος επιχειρηματικός στόχος της διαδικασίας.**
Μέσω του μοντέλου θα πρέπει να καθίσταται δυνατή η παρατήρηση του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι της

διαδικασίας και να δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης των σημείων της, όπου θεωρείται ότι οι στόχοι αυτοί έχουν επιτευχθεί ή διατηρηθεί.

- Περιορισμοί στις δραστηριότητες των εργαζομένων και στον τρόπο εργασίας τους.

Οι ενέργειες κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης μιας επιχειρηματικής διαδικασίας, εκτελούνται σύμφωνα με μια συγκεκριμένη λογική, η οποία αποτελεί τους επιχειρηματικούς κανόνες. Οι κανόνες αυτοί θέτουν τους περιορισμούς και τα όρια λειτουργίας της επιχείρησης και παρουσιάζονται με τη μορφή της πολιτικής, των διεργασιών, των προδιαγραφών των μηχανισμών εξουσίας και αντιπροσώπευσης.

- Ενέργειες των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων.

Κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, εκτελούν παραγωγικές ενέργειες, οι οποίες προσθέτουν αξία και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της διαδικασίας και συνεπώς κρίνεται απαραίτητο και αυτές να μοντελοποιηθούν.

- Τρόπος με τον οποίο οι διαδικασίες διαιρούνται σε ρόλους .

Ένας ρόλος περιλαμβάνει γενικά ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες εκτελούνται από άτομα ή ομάδες σε μια επιχείρηση. Επιπλέον ένας ρόλος συμπεριλαμβάνει τη λογική, η οποία ελέγχει τις ενέργειες, δηλαδή όλα όσα είναι απαραίτητα για την ενεργοποίηση των πεδίων ευθύνης των εργαζομένων. Ο ρόλος δεν συμπίπτει με το πρόσωπο που τον εκτελεί, μπορεί να αναληφθεί από ομάδες, ενώ παρέχονται όλοι οι απαραίτητοι πόροι για την εκτέλεση των ενεργειών. Ο ρόλος είναι μία από τις σημαντικότερες έννοιες της μοντελοποίησης διαδικασιών καθώς είναι απαραίτητος για την κατανόηση μιας διαδικασίας και ιδιαίτερα για τη σχέση της διαδικασίας αυτής με την επιχειρηματική οργάνωση και λειτουργία.

- Τρόπος με τον οποίο τα άτομα αλληλεπιδρούν κατά τη συνεργασία τους μέσα στις ομάδες ώστε να εκτελέσουν την εργασία τους.

Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν τη συνεργασία ενός αριθμού ατόμων ή ομάδων, η οποία πραγματοποιείται μέσω πολλών ειδών αλληλεπιδράσεων που θεωρούνται τόσο ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία της διαδικασίας, όσο και οι ενέργειες που εκτελούνται μέσα στα πλαίσια κάθε ρόλου. Μια διαδικασία αποτελεί το άθροισμα των συνεισφορών των μονάδων που δρουν ως άτομα και συνεργάζονται ως ομάδες.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η μοντελοποίηση μιας διαδικασίας προϋποθέτει την ύπαρξη της δυνατότητας της μοντελοποίησης των στόχων, κανόνων, ενεργειών, ρόλων και αλληλεπιδράσεων τα οποία αποτελούν και τις κύριες έννοιες της μεθόδου μοντελοποίησης που αναφέραμε παραπάνω.

Η σπουδαιότητα της διαδικασίας ως ένα εργαλείο σχεδίασης δεν αμφισβητείται, αλλά αν επιθυμούμε τη σοβαρή διαπραγμάτευση της έννοιας της αλλαγής, βάσει του προσανατολισμού στις διαδικασίες, τότε απαιτείται να εξετάσουμε τη συνολική εικόνα της διαδικασίας πέρα από το ρόλο της ως θεμελιώδες στοιχείο της σχεδίασης. Η διαδικασία στην πραγματικότητα δεν έχει υπόσταση μέχρι να αναλυθεί στα συστατικά, τα οποία την αποτελούν. Για να μεταπηδήσουμε από το σχέδιο στην εφαρμογή, ο σχεδιασμός των διαδικασιών πρέπει να αποκτήσει ουσία και να παρέχει ένα τρόπο ελέγχου όλων των δυσκολιών που προκύπτουν. [1,σελ25-26]

Η διαδικασία λοιπόν αποτελείται από μηχανισμούς, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τα ήδη γνωστά τμήματα της επιχείρησης και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις παρακάτω περιοχές.

2.6.1. Σημαντικοί Μηχανισμοί της Διαδικασίας.

Μέσω του σχεδιασμού της διαδικασίας πραγματοποιείται η διοχέτευση όλων των θεωρητικών αντιλήψεων και προβληματισμών διαμέσου της σχεδίασης στις παρακάτω περιοχές [1,σελ26-27]:

- **Ανθρώπινο δυναμικό.**
Αποτελείται από τους ανθρώπους ή τα κοινωνικά συστατικά της επιχείρησης όπως τους ρόλους, τις δυνατότητες, δεξιότητες και γνώσεις του προσωπικού καθώς και από την απαιτούμενη από τις νέες συνθήκες κουλτούρα.
- **Τεχνολογία Πληροφοριών.**
Είναι οποιαδήποτε τεχνολογία, η οποία χρησιμοποιείται για τη διαχείριση της πληροφορίας στη νέα διαδικασία, τη συλλογή της πληροφορίας, τη μετατροπή των εισερχομένων σε εξερχόμενα ή για τη μεταφορά των πληροφοριών. Περιλαμβάνει τους υπολογιστές, καθώς επίσης και μια ευρεία γκάμα τεχνολογιών και δικτύων.
- **Εργαλεία και Τεχνικές.**
Αποτελούν όλα εκείνα τα εργαλεία και τεχνικές που δεν σχετίζονται ούτε με το ανθρώπινο δυναμικό ούτε με την τεχνολογία. Περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό μέσω των οποίων διεκπεραιώνονται τα βήματα της διαδικασίας, ενώ συχνά είναι εξειδικευμένα σε συγκεκριμένους τομείς της βιομηχανίας ή των επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερη προσοχή όμως θα πρέπει να δοθεί στους επιχειρηματικούς κανόνες ή ελέγχους, οι οποίοι εφαρμόζονται σε μια διαδικασία.

2.6.2. Έλεγχοι της Διαδικασίας.

Αυτοί θέτουν συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να λειτουργεί μια διαδικασία, ενώ προσδιορίζουν την απόδοση μιας διαδικασίας με τη θέσπιση παραμέτρων, ορίων και κανόνων για διαφορετικά βήματα ή δραστηριότητες της. Παραδείγματα αποτελούν οι κανόνες τιμολόγησης, (οι οποίοι καθορίζουν τις τιμές για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες), κανόνες αρμοδιοτήτων και κανόνες προμηθειών (αφορούν τους επιλεγόμενους προμηθευτές). Οι έλεγχοι μπορούν να

μεταβληθούν χωρίς να επηρεάσουν την ίδια τη διαδικασία, παρά μόνο τον τρόπο με τον οποίο αυτή λειτουργεί.

2.7. Νέες προοπτικές της διαδικασίας.

2.7.1. Σχεδίαση.

Η σχεδίαση των διαδικασιών αποτελείται από τις παρακάτω διαστάσεις [1,σελ28-29] :

Ανεξαρτησία.

Η φύση της διαδικασίας ανοίγει τώρα το δρόμο σ'ένα ριζοσπαστικό νέο τρόπο σχεδίασης και εφαρμογής της αλλαγής. Η διαδικασία αποτελεί το σκελετό μέσω του οποίου προσδιορίζεται η νέα επιχειρηματική δομή και ταυτόχρονα καθορίζεται η σχεδίαση ανεξάρτητα από τους υποστηρικτικούς μηχανισμούς, οι οποίοι θα αποτελέσουν τη νέα αυτή δομή. Οι μηχανισμοί επομένως θα μπορούν να επιλεγούν βάσει των αναγκών της διαδικασίας, αντί να ορίζονται εξ'αρχής.

Η επικρατούσα άποψη σχετικά με τη χρήση της διαδικασίας στην προσπάθεια σχεδίασης του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση είναι, ότι ήδη έχουν δημιουργηθεί και εφαρμοστεί προσεγγίσεις βάσει των διαδικασιών, μέσω των οποίων γίνεται προσπάθεια για τη σχεδίαση και ανάπτυξη των καταλληλότερων λύσεων, ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του οργανισμού.

Μειονέκτημα των προσεγγίσεων αυτών αποτελεί το γεγονός, ότι κάθε μια εστιάζει σε θέματα, τα οποία σχετίζονται με έναν πολυ συγκεκριμένο και περιορισμένο τομέα της επιχειρησιακής λειτουργίας. Συνεπώς λόγω της εξειδίκευσής τους, χάνουν την ευκαιρία να σχεδιάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να λειτουργούν βάσει των θεμελιωδών αξιών τους.

Η σχεδίαση της διαδικασίας προσφέρει τώρα τον τρόπο αντιστάθμισης του παραπάνω μειονεκτήματος, καθώς η διαδικασία σήμερα περιβάλλει όλους τους διαφορετικούς μηχανισμούς, οι οποίοι απαιτούνται για τη δημιουργία μιας νέας δυνατότητας, χωρίς όμως να επιτρέπει σε κάποιον να είναι ο κύριος συντελεστής. Επιτρέπεται δε πρώτα η σχεδίαση της διαδικασίας και κατά δεύτερο η σχεδίαση των περισσότερο αναγκαίων μηχανισμών, με αποτέλεσμα να διασφαλίζεται ότι το άριστο μείγμα των διαφορετικών βοηθητικών μηχανισμών είναι δυνατό να σχεδιαστεί και να δημιουργηθεί.

Συνδυασμός.

Στη δεύτερη διάσταση κλειδί αυτού του ευρύτερου σχεδιασμού της διαδικασίας επιτυγχάνεται ο πλέον κατάλληλος συνδυασμός των μηχανισμών. Κατά τη σχεδίαση της νέας επιχείρησης κάποια τμήματα της διαδικασίας θα αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας του μηχανισμού του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ για κάποια άλλα θα τεθεί σε εφαρμογή η τεχνολογία πληροφοριών. Παράλληλα όμως θα υπάρξουν κάποια στάδια του σχεδιασμού της διαδικασίας, όπου η επιλογή του ανάλογου μηχανισμού δεν θα είναι εύκολη, καθώς θα απαιτείται ένας κατάλληλος συνδυασμός τους.

Σε οποιαδήποτε διαδικασία, είτε αυτή είναι η αίτηση για ένα δάνειο είτε η εισαγωγή ενός ασθενή στο νοσοκομείο, είτε η εγκατάσταση μιας τηλεφωνικής γραμμής, είναι δυνατό να μελετηθεί πρώτα η σχεδίαση της νέας διαδικασίας και κατόπιν να επιλεγούν οι απαραίτητοι μηχανισμοί. Αυτή η δυνατότητα της μελέτης του «τι» πριν από το «πως» βοηθά στην εξασφάλιση ότι οι συνολικές ανάγκες της επιχείρησης μπορούν να ικανοποιηθούν μέσω της σχεδίασης και όχι μέσω της εφαρμογής μιας μερικής λύσης η οποία είτε θα ικανοποιεί τις προτιμήσεις του ανθρώπινου δυναμικού είτε θα συμφωνεί με τις απαιτήσεις της τεχνολογίας πληροφοριών. [1,σελ30]

2.7.2. Διοίκηση Αλλαγής.

Η διαδικασία δεν αποτελεί απλά ένα μέσο για τη σχεδίαση νέων τρόπων εργασίας αλλά αντιπροσωπεύει πολλά περισσότερα. Στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα αναλαμβάνει έναν ευρύτερο ρόλο στη συνολική προσπάθεια αλλαγής και μετασχηματισμού της επιχειρησιακής οργάνωσης και λειτουργίας. Αντί να αποτελεί απλά μια ακολουθία, η οποία εφαρμόζεται για τη σχεδίαση και παρουσίαση του νέου τρόπου εργασίας, μετατρέπεται στο πρωτεύον εξειδικευμένο μέσο για την πραγματοποίηση του συνολικού έργου της αλλαγής. Συνεπώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως η κινητήρια δύναμη για το συνολικό πρόγραμμα αλλαγής με τους παρακάτω τρόπους. [1,σελ30-31]

Γεφύρωση του κενού.

Η κρίσιμη σημασία της στρατηγικής ως ένα αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας γίνεται σήμερα ευρύτερα αποδεκτή, καθώς παρέχει τον τρόπο με τον οποίο συντονίζει η επιχείρηση τις δραστηριότητες της, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς, δημιουργώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τη διασφάλιση της μελλοντικής επιτυχημένης πορείας της.

Στην πραγματικότητα όμως, τόσο η στρατηγική όσο και το όραμα της επιχείρησης, αποτελούν δύο έννοιες, οι οποίες τείνουν να παραμένουν απομακρυσμένες από εκείνους οι οποίοι έχουν αποστολή να τις εφαρμόσουν. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν ήδη τις ευθύνες τους στα πλαίσια υλοποίησης της επιχειρηματικής στρατηγικής, αλλά η προσπάθεια τους δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς, δεν κατανοούν την ουσία της.

Ακόμα όμως και όταν η στρατηγική περιλαμβάνει τις σωστές επιχειρηματικές κατευθύνσεις και ενσωματώνει τις απαιτούμενες αξίες, τελικά αποτυγχάνει διότι δεν παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό τα αναγκαία μέσα και εφόδια για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών.

Η διαδικασία μπορεί τώρα να χρησιμοποιηθεί για να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της στρατηγικής και της πραγματικότητας. Συγκεκριμένα η σχεδίαση των διαδικασιών, αναλαμβάνει την ευθύνη να συνδέσει τους στόχους της επιχείρησης με τους μηχανισμούς εκείνους που θα τους πραγματοποιήσουν.

[1,σελ30-31]

Προετοιμασία για το άγνωστο.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της διαδικασίας είναι η δυνατότητα την οποία παρέχει στην επιχείρηση να αντιδρά σε απρόσμενα γεγονότα και αλλαγές του μέλλοντος, όπως αυτές που λαμβάνουν χώρα με ολοένα μεγαλύτερη ταχύτητα και συχνότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στον ανταγωνισμό, στις αγορές, στα προϊόντα και στη νομοθεσία, με αποτέλεσμα να μετατρέπουν αυτή τη δυνατότητα της έγκαιρης και κατάλληλης αντίδρασης σε ένα στρατηγικό όπλο. Συνεπώς οι επιχειρήσεις οι οποίες αντιδρούν γρήγορα είναι αυτές οι οποίες εκμεταλλεύονται τις νέες ευκαιρίες, επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και αποκτούν νέους πελάτες.

Η διαδικασία ενσωματώνει δύο στοιχεία κλειδιά, τα οποία διασφαλίζουν την ετοιμότητα για αλλαγή [1,σελ39]:

- *Ένα μοντέλο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.*

Η σχεδίαση των διαδικασιών μπορεί τώρα να χρησιμοποιηθεί ώστε να παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης οποιαδήποτε στιγμή. Δείχνει πως αλληλεπιδρούν οι διαδικασίες, πώς τα εισερχόμενα μετατρέπονται σε εξερχόμενα και τελικά πως ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών.

- *Μια προδιαγραφή του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.*

Αφορά τις προδιαγραφές της επιχειρηματικής δραστηριότητας σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία πληροφοριών, τις διεργασίες καθώς και με τις οργανωσιακές και διοικητικές δομές. Παρέχεται μια λεπτομερής εικόνα του τρόπου με τον οποίο οι διάφορες πηγές και

δυνατότητες των επιμέρους διαστάσεων της επιχειρηματικής λειτουργίας αλληλεπιδρούν ώστε να εκτελεστούν οι δραστηριότητες και τα βήματα της διαδικασίας της επιχείρησης, μαρτυρώντας ταυτόχρονα τον τρόπο βάσει του οποίου η θεωρία της διαδικασίας μετατρέπεται στην πραγματικότητα της επιχείρησης.

Οι δύο αυτές συνιστώσες σε συνδυασμό βοηθούν την επιχείρηση να προετοιμαστεί για την αλλαγή. Παρέχοντας στην επιχείρηση μια καθαρή εικόνα αφετηρίας, τη βοηθούν να καθορίσει τις απαιτούμενες αλλαγές ώστε να φτάσει σε ένα νέο προορισμό.

Προσανατολισμός της Αλλαγής.

Καθώς το έργο της αλλαγής περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών δραστηριοτήτων, οι οποίες υλοποιούνται ταυτόχρονα σε κάθε διάσταση της επιχειρησιακής λειτουργίας, υπάρχει ο κίνδυνος σύγχυσης και απώλειας του προσανατολισμού της όλης προσπάθειας.

Στο σημείο αυτό, κρίσιμος είναι ο ρόλος της διαδικασίας, η οποία μετατρέπεται από ένα εργαλείο σχεδίασης σε ένα εξειδικευμένο, λεπτομερές και στοιχειοθετημένο πλαίσιο περιγραφής του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης. Ταυτόχρονα παρέχει ένα όραμα λειτουργίας της επιχείρησης, περιγράφοντας με απτό και κατανοητό τρόπο τα καθήκοντα, τις απαιτούμενες δεξιότητες, τις αξίες, τα εργαλεία και την τεχνολογία. [1,σελ31-32]

Επικοινωνία.

Η επικοινωνία αποτελεί έναν από τους κεντρικούς άξονες της επιτυχημένης αλλαγής [11], και σε συνδυασμό με την εκπαίδευση πρέπει να παρέχεται κατά τη διάρκεια του προγράμματος αλλαγής τόσο σε εκείνους οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με τη σχεδίαση και τη δημιουργία των νέων δυνατοτήτων, όσο και σε αυτούς οι οποίοι θα εργαστούν σύμφωνα με τους νέους τρόπους από τη στιγμή που οι δυνατότητες αυτές ολοκληρωθούν.

Η σχεδίαση των διαδικασιών λειτουργεί ως μέσο επικοινωνίας, καθώς παρουσιάζει τους νέους τρόπους εργασίας και τη νέα δομή της επιχειρησιακής λειτουργίας. Η επικοινωνία, η οποία καθοδηγείται από τη σχεδίαση των διαδικασιών σχηματίζει επίσης τη βάση για την πραγματοποίηση της αλλαγής στην κουλτούρα και για την επιτυχή αντιμετώπιση οποιαδήποτε αντίστασης. Αποτελεί ένα εργαλείο κλειδί στην απάντηση του ερωτήματος που θέτει κάθε εργαζόμενος σχετικά με τις επιπτώσεις των αλλαγών στη δική του εργασία, ενώ χρησιμοποιείται για να παρουσιάσει και να κοινοποιήσει τους νέους τρόπους εργασίας πριν αυτοί εφαρμοστούν στην πράξη. [1,σελ32]

Διαχείριση της πορείας.

Έχοντας επιλέξει και παράγει μια βιώσιμη σχεδίαση διαδικασιών, πολλοί οργανισμοί αρχίζουν να δυσκολεύονται ακόμα και σε πρώιμο στάδιο, καθώς καταβάλλονται από το μέγεθος του έργου του μετασχηματισμού που βρίσκεται μπροστά τους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να περάσουν από τη θεωρία στην πράξη, μετατρέποντας όλα όσα έχουν στη διάθεση τους σε εκείνα τα οποία πραγματικά απαιτούνται από την αλλαγή. [1,σελ33-34]

Η προσέγγιση για την αλλαγή βάσει των διαδικασιών παρέχει έναν τρόπο για τη μετατροπή αυτή, διαιρώντας το απαιτούμενο έργο σε διακριτά, εύκολο να διεκπεραιωθούν μέρη. Η διαδικασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση των τμημάτων της υπάρχουσας δομής της επιχείρησης, τα οποία πρέπει να αλλαχθούν, ώστε να επιτευχθεί η δημιουργία νέων τρόπων εργασίας.

Η σύγκριση μεταξύ των υπάρχουσών δυνατοτήτων της επιχείρησης και των απαιτήσεων της διαδικασίας για τη δημιουργία νέων δυνατοτήτων, χρησιμοποιείται για τον ορισμό της διαφοράς ή του κενού που υπάρχει μεταξύ τους και διαμορφώνει τη βάση του έργου που πρέπει να εκτελεστεί στο περιθώριο του προγράμματος αλλαγής.

Οπότε και σχηματίζεται η βάση για εκείνους μέσα στην επιχείρηση οι οποίοι φέρουν την αρμοδιότητα να αναπτύξουν και να ξανασχηματίσουν τη νέα δυνατότητα. Οι αρμόδιοι για το ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των νέων ρόλων εργασίας, των προοπτικών καριέρας, και για να ηγηθούν της αλλαγής στην κουλτούρα και της αναδιοργάνωσης. Οι αρμόδιοι της τεχνολογίας πληροφοριών χρησιμοποιούνται για το καθορισμό της απαιτούμενης βάσης δεδομένων και για τη δημιουργία όλων εκείνων των εφαρμογών, που περιλαμβάνουν, επικυρώνουν και επεξεργάζονται τα δεδομένα.

Ενώ όμως στην ουσία οι αρμόδιοι που αναφέρθηκαν πάντα προσέφεραν τις υπηρεσίες τους όπου απαιτούνταν, κάνοντας ό,τι καλύτερο, η διαφορά που παρουσιάζεται βρίσκεται στον τρόπο με τον οποίο όλες οι διαφορετικές αλλαγές συνδυάζονται και ελέγχονται, με βάση και συνδυαστικό κρίκο τη σχεδίαση διαδικασιών, η οποία παρέχει τη συνολική εικόνα του έργου που θα πραγματοποιηθεί.

Διαχείριση της πολυπλοκότητας.

Κάθε μεγάλη αλλαγή προκαλεί αναστάτωση στην επιχείρηση που την πραγματοποιεί. Η αλλαγή βάσει των διαδικασιών είναι ακόμα δυσκολότερη εξαιτίας της πολυδιάστατης προσέγγισης που εφαρμόζεται για την επίτευξη του μετασχηματισμού της επιχειρησιακής δομής και λειτουργίας. [1,σελ34-35]

Στο παρελθόν η αδυναμία κατανόησης και διαχείρισης των πολλαπλών απαιτούμενων για την επιτυχία πλευρών της αλλαγής, έχει συχνά αποτελέσει έναν από τους λόγους αποτυχίας της. Η δυσκολία αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι το πλήθος των περιοχών για τις οποίες απαιτείται η αλλαγή, είναι πολύ μεγάλο ώστε να κατανοηθεί και να συντονιστεί, καθώς απαιτείται ο χειρισμός πολλών παραμέτρων ταυτόχρονα.

Επιπλέον είναι απαραίτητο να καθοριστούν και να διαλευκανθούν όλα εκείνα τα στοιχεία της αλλαγής, τα οποία αν δεν αντιμετωπιστούν κατάλληλα απειλούν την επιτυχή έκβαση της πορείας της αλλαγής. Το προσωπικό

αλλάζει, οι απαιτήσεις αυξάνονται, οι προϋπολογισμοί μετατρέπονται, διαφορετικά λειτουργικά θέματα αποκτούν προτεραιότητα και το ανθρώπινο δυναμικό αποθαρρύνεται, είναι μερικές μόνον παράμετροι οι οποίες στην πραγματικότητα τείνουν να αποτελέσουν απειλές για την επιτυχή αλλαγή, όπως ακριβώς και ένας ακατάλληλος σχεδιασμός.

Παρέχοντας και περιγράφοντας με λεπτομέρεια το κύριο όραμα της νέας επιχειρηματικής δομής, η διαδικασία μετατρέπεται σε εκείνο το μέσο το οποίο καθοδηγεί την αλλαγή που απαιτείται. Η διαδικασία η οποία χρησιμοποιείται κατ' αυτόν τον τρόπο, αποτελεί ένα εργαλείο για καθένα από τους παρακάτω τομείς [1,σελ35]:

- i. Διοίκηση.
αφορά τον καθορισμό όλων όσων πρέπει να παραχθούν σε διαφορετικές περιοχές και την αναγνώριση των προβληματικών περιοχών και κινδύνων σε καθημερινή βάση.
- ii. Μέτρηση.
αναφέρεται στον καθορισμό εκείνων των συστατικών-κλειδιών της διαδικασίας (χρόνο, ποιότητα, έκταση), τα οποία πρέπει να μετρώνται ώστε να προσδιορίζεται το επιθυμητό επίπεδο της απαιτούμενης και της πραγματικής απόδοσης της διαδικασίας.
- iii. Έλεγχος της πολυπλοκότητας.
σχετίζεται με την παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο τα διάφορα συστατικά μέρη, τα οποία αναπτύχθηκαν ξεχωριστά, συνδυάζονται για τη δημιουργία της νέας δομής.

Η υλοποίηση του σχεδιασμού των διαδικασιών αποτελεί τη μοναδική πηγή μέσω της οποίας καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η σύνθεση και η σύνδεση όλων των επιμέρους κομματιών της προσπάθειας της αλλαγής, καθώς επίσης και το μέσο ελαχιστοποίησης του κινδύνου, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα τη διατήρηση του ελέγχου. Η λειτουργία αυτή μπορεί να διακριθεί σε καθεμιά από τις παρακάτω περιπτώσεις:

- Όταν τα παραδοτέα είναι ασαφή, ο σχεδιασμός των διαδικασιών παρέχει τη λεπτομέρεια.
- Όταν τα περιφερειακά στο έργο της αλλαγής έργα απειλούν με διακοπή τη δραστηριότητα της αλλαγής, η επίδραση τους γίνεται αντικείμενο μελέτης και διαχείρισης.
- Όταν ο προσανατολισμός χάνεται, ο σχεδιασμός των διαδικασιών δείχνει το δρόμο και τις απαιτήσεις.
- Όταν κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή νέου προσωπικού στις ομάδες αλλαγής, ο σχεδιασμός των διαδικασιών τους εφοδιάζει με την εικόνα του νέου τρόπου εργασίας και των νέων απαιτούμενων δυνατοτήτων.

Ο σχεδιασμός των διαδικασιών παρέχει μια συνολική εικόνα της επιχείρησης και για το λόγο αυτό είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί ώστε να διευκρινίζει και να διορθώνει, να προσδιορίζει και να διοικεί, να εξηγεί και να δημοσιοποιεί όλα όσα το πρόγραμμα της αλλαγής προσπαθεί να πετύχει.

2.8. Αλλαγή μέσω Σχεδιασμού.

Ο σχεδιασμός είναι το πρώτο στοιχείο της χρονοβόρας και εξαντλητικής δραστηριότητας της αλλαγής, η οποία έχει δύο διαστάσεις, εκείνη της διαπραγμάτευσης όλων των αναγκαίων παραγόντων και εκείνη της δημιουργίας των νέων δυνατοτήτων και εργαλείων που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της αλλαγής.

Ένα προτεινόμενο υπόδειγμα αλλαγής, το οποίο θα πρέπει να εφαρμοστεί για κάθε νέα δυνατότητα ή συστατικό παρουσιάζεται συνοπτικά στα παρακάτω πέντε στάδια: [1,σελ41-42]

1. Σχεδιασμός.

Στο πρώτο στάδιο καθορίζεται το σύνολο των απαιτήσεων. Αρχικά πραγματοποιείται στο επίπεδο των διαδικασιών, ώστε να οριστούν οι

γενικές απαιτήσεις και στη συνέχεια σε όλα τα επίπεδα των συστατικών της αλλαγής για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα συνδυαστούν οι διάφοροι μηχανισμοί με στόχο να ικανοποιήσουν τις γενικές απαιτήσεις.

2. Ορισμός.

Αφορά την περιγραφή και την τεκμηρίωση με λεπτομέρειες όλων των απαιτήσεων, έτσι ώστε να είναι δυνατή η καθοδήγηση της επερχόμενης ανάπτυξης και πραγματοποίησης των δραστηριοτήτων. Ο ορισμός είναι ένας ζωτικής σημασίας σύνδεσμος, μεταξύ της σχεδίασης και της ανάπτυξης, χωρίς τον οποίο αποτυγχάνει το πρόγραμμα αλλαγής, καθώς χάνει τον προσανατολισμό του μεταξύ των στόχων της σχεδίασης και των απαιτήσεων δημιουργίας νέων δυνατοτήτων.

3. Ανάπτυξη.

Αποτελεί την πραγματική δημιουργία των νέων δυνατοτήτων, η οποία περιλαμβάνει τα πάντα από την πραγματοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης μέχρι την κωδικοποίηση μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, την επιμόρφωση στελεχών της διοίκησης καθώς και τον ορισμό των νέων οργανωσιακών δομών.

4. Διάλυση.

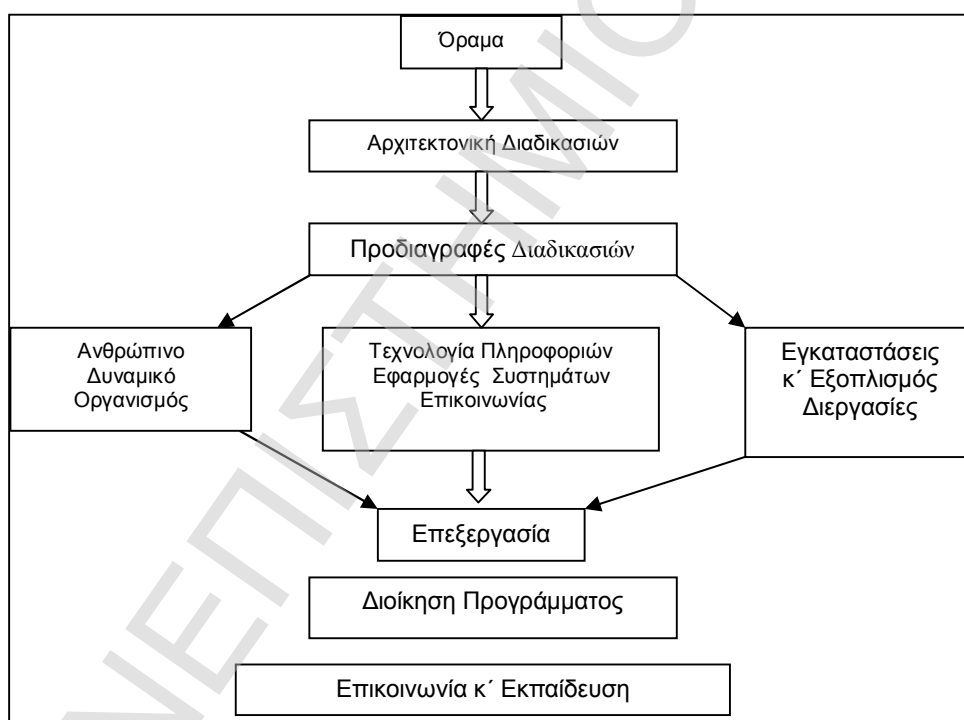
Είναι η απομάκρυνση ενεργών ή ανενεργών τμημάτων του οργανισμού, συμπεριλαμβανόμενης της μετατροπής των υπάρχουσών δυνατοτήτων και κεφαλαίων σε νέους σχηματισμούς.

5. Εξέλιξη.

Αφορά τη μεταφορά των νέων δυνατοτήτων των διαδικασιών στο πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον και μόνο αφού επιτευχθεί η μεταφορά αυτή είναι πραγματικά δυνατό να ειπωθεί ότι η αλλαγή έχει πραγματοποιηθεί.

Η επιτυχία του έργου της αλλαγής εξαρτάται από τη σχεδίαση και συγκεκριμένα από τη σχεδίαση των διαδικασιών, η οποία πρέπει να αναλάβει έναν κεντρικό ρόλο στην όλη δραστηριότητα της αλλαγής, καθοδηγώντας την εφαρμογή της. Επίσης χρησιμοποιείται για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα εκτελούνται οι επιμέρους εργασίες και θα εξελίσσονται οι δυνατότητες της τεχνολογίας και του ανθρώπινου δυναμικού. Αλλά ταυτόχρονα αφορά και την παροχή των απαιτούμενων περιεκτικών εξειδικευμένων προδιαγραφών βάσει των οποίων θα καθοδηγείται το πρόγραμμα αλλαγής. [1,σελ42-43]

Γραφικά συμφωνα με το παρακάτω Διάγραμμα 2.5. θα μπορούσαμε να παρουσιάσουμε τα στάδια, από τα οποία αποτελείται το υπόδειγμα αλλαγής, καθώς και τα επιμέρους τμήματα κάθε σταδίου: [1,σελ43]



Διάγραμμα 2.5. Μοντέλο Αλλαγής

Πηγή: Bainbridge, C., (1996) "Designing for Change: A Practical Guide to Business Transformation"

Στην καρδιά του μετασχηματισμού των δομών και λειτουργιών της επιχείρησης είναι η σχεδίαση της «αρχιτεκτονικής της διαδικασίας», η οποία

περιλαμβάνει τον ορισμό των αρχών σχεδίασης, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι νέες διαδικασίες συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, καθώς και τον ορισμό του συστήματος μέτρησης, ο οποίος θέτει τη βάση για τη διοίκηση και τη μέτρηση της αποδοτικότητας. [1,σελ43-44]

Η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται στην επιλογή και ολοκλήρωση όλων των μηχανισμών, τόσο σε επίπεδο τεχνολογίας όσο και σε αυτό του ανθρώπινου δυναμικού, που απαιτούνται ώστε να έρθουν στο προσκήνιο νέες διαδικασίες και να συμπληρωθεί η εικόνα του έργου, μέσω του οποίου οι στόχοι της σχεδίασης μπορούν να γίνουν πραγματικότητα.

Αφού οριστούν οι προδιαγραφές, τότε πρέπει να δημιουργηθούν οι νέες δυνατότητες σε καθέναν από τους τρεις τομείς, του ανθρώπινου δυναμικού, των πληροφοριακών συστημάτων και της γενικότερης οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης, βάσει των μηχανισμών των διαδικασιών.

Συγκεκριμένα στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούνται οι δυνατότητες που αφορούν τις ατομικές δεξιότητες και ικανότητες κάθε εργαζόμενου αλλά και την κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης ως κοινωνικού συνόλου.

Στον τομέα της τεχνολογίας πληροφοριών δημιουργούνται οι δυνατότητες εκείνες που απαιτούνται πρώτον για την υποστήριξη των νέων διαδικασιών, οι οποίες προκύπτουν από τις ανάγκες της ίδιας της σχεδίασης, δεύτερον για την εφαρμογή των νέων διαδικασιών μέσω υπάρχουσών μεθοδολογιών ανάπτυξης της τεχνολογίας πληροφοριών και τρίτον για τη διοίκηση του συστήματος ανάπτυξης.

Στον τρίτο τομέα αναπτύσσονται όλες οι βοηθητικές δυνατότητες για την ολοκλήρωση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και των πληροφοριακών συστημάτων, παρουσιάζοντας τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται τα απαιτούμενα εργαλεία και τεχνικές.

Στη συνέχεια, μετά την ανάπτυξη των νέων δυνατοτήτων ακολουθούν οι τεχνικές, οι οποίες απαιτούνται για την πραγματοποίηση και εγκαθίδρυση της αλλαγής, η εφαρμογή των διαδικασιών στο πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον, και τέλος η καθιέρωση συγκεκριμένων αρχών επικοινωνίας και εκπαίδευσης, οι οποίες υποστηρίζουν το πρόγραμμα αλλαγής.

Έννοιες του Υποδείγματος Αλλαγής βάσει των Διαδικασιών

Τα στάδια που περιγράφονται παραπάνω, παρουσιάζουν πως η πραγματοποιούμενη βάσει των διαδικασιών αλλαγή εφαρμόζεται στην πράξη και υπογραμμίζουν τη σημασία των διαδικασιών στην όλη πορεία της αλλαγής.

Η αλλαγή όμως που πραγματοποιείται βάσει των διαδικασιών είναι στην πραγματικότητα ένα ταξίδι προς το άγνωστο. Ενώ ο τελικός προορισμός γίνεται κατανοητός, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος χάρτης πορείας, ο οποίος να παρουσιάζει όλα όσα είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν και να ολοκληρωθούν. Συχνά αφορά τη διαπραγμάτευση μιας τακτικής που ανοίγει το δρόμο της επιχείρησης στο μέλλον, ενώ σπάνια είναι μια μεθοδολογία που ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα.

Η καταλληλότερη περιγραφή ενός τέτοιου προγράμματος αλλαγής είναι αυτή, η οποία αναφέρεται ως «στην κόψη του χάους» καθώς απαιτείται η επίτευξη μιας ιδιαίτερα ασταθούς ισορροπίας μεταξύ των καθημερινών δραστηριοτήτων ρουτίνας της επιχείρησης και των στόχων της για αλλαγή.

Ο τρόπος επίτευξης της παραπάνω ισορροπίας πραγματοποιείται μέσω των παρακάτω προσεγγίσεων και στάσεων. [1,σελ44-45]

Έννοια 1-Παραλληλισμός.

Η αλλαγή η οποία βασίζεται στις διαδικασίες λειτουργεί αποτελεσματικά διότι παρέχει έναν τρόπο παρατήρησης όλων των συστατικών της συνολικής εικόνας της επιχείρησης: του ανθρώπινου δυναμικού, της τεχνολογίας

πληροφοριών, καθώς και όλων των υπολοίπων στοιχείων, τα οποία μαζί αποτελούν τη λειτουργική δομή της επιχείρησης. Ταυτόχρονα προωθεί το μετασχηματισμό των παραπάνω στοιχείων στη νέα τους μορφή, ώστε να αποτελέσουν τα δεδομένα, πάνω στα οποία θα στηριχθούν οι νέες διαδικασίες.

Η καλή σχεδίαση υποστηρίζει τον παραλληλισμό, εφόσον αποτελεί τη δραστηριότητα εκείνη, η οποία θέτει τις προϋποθέσεις και τις απαιτήσεις για την εφαρμογή του. Η βασισμένη στις διαδικασίες αλλαγή σημαίνει ότι η τελική λύση πρέπει να αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης κατά τη διάρκεια της πορείας, καθοδηγούμενη από ένα σύνολο από αρχές, παρά ένα εκ των προτέρων πλήρως προσδιορισμένο αποτέλεσμα. Ο παραλληλισμός απαιτεί από το ανθρώπινο δυναμικό που ηγείται και διοικεί την αλλαγή να έχει τη δυνατότητα να ανοίγει το δρόμο, λύνοντας τα προβλήματα στην πορεία αντί να ακολουθεί την πεπατημένη. [1,σελ45-46]

Έννοια 2-Στα πρόθυρα του χάους.

Η αλλαγή η οποία βασίζεται στις διαδικασίες εισχωρεί στην καρδιά της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό, τα συστήματα, οι διεργασίες, οι διαδικασίες, η διοίκηση και ο έλεγχος αποτελούν τα συστατικά ενός μείγματος προς επεξεργασία. Από τη στιγμή που επιλέγεται η σχεδίαση και ξεκινά η διαδικασία της αλλαγής, το έργο της τροποποίησης και της ανοικοδόμησης σε όλες τις παραπάνω περιοχές αρχίζει. Συνεπώς δημιουργείται ένα πολύπλοκο περιβάλλον, όπου οι διαρκείς μεταβολές και ανατροπές δίνουν την αίσθηση του χάους. Ταυτόχρονα νέοι τρόποι εργασίας θα πρέπει να δοκιμαστούν παράλληλα με όσους ήδη λειτουργούν. Οι διαδικασίες ελέγχου και αναφοράς θα πρέπει επίσης να μεταβληθούν, ακολουθώντας τον επαναπροσδιορισμό των εργασιακών ρόλων, ενώ τα συστήματα αμοιβών τροποποιούνται ταυτόχρονα με τη στρατολόγηση νέου προσωπικού.

Παράλληλα δε, θα πρέπει να διεκπεραιωθούν όλες οι καθημερινές λειτουργικές ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης, εφόσον τόσο οι πελάτες όσο και οι ανταγωνιστές συνεχίζουν τις δραστηριότητες τους, ενώ

πραγματοποιούνται όλες οι παραπάνω αλλαγές. Κατά τη διάρκεια του προγράμματος αλλαγής η επιχείρηση, το προσωπικό και η διοίκηση της θα πρέπει να προσαρμοστούν πλήρως στις νέες απαιτητικές συνθήκες. [1,σελ46-47]

Έννοια 3-Πρώιμη Εφαρμογή.

Η πλήρης εφαρμογή μιας νέας διαδικασίας σε συνδυασμό με την απαιτούμενη υποστήριξη από το ανθρώπινο δυναμικό και τα πληροφοριακά συστήματα απαιτεί μερικούς μήνες ή συχνότερα χρόνια για να ολοκληρωθεί. Ενώ η πλήρης παρουσίαση της διαδικασίας είναι απαραίτητη για την κατανόηση όλων των πλεονεκτημάτων της, μπορεί συνήθως να εφαρμοστεί σε κάποιο μερικό ή προσωρινό βαθμό ενόψει της πλήρους εικόνας της.

Οι χρηματοοικονομικές απαιτήσεις αποτελούν τους συνηθέστερους λόγους για την πρώιμη εφαρμογή της νέας διαδικασίας, καθώς ακόμα και σε περιορισμένη μορφή, η νέα διαδικασία μπορεί να επιφέρει μερικά από τα χρηματοοικονομικά οφέλη, πείθοντας με αυτό τον τρόπο για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της. [1,σελ47-48]

Έννοια 4-Απλότητα και Σύνοψη.

Ο μετασχηματισμός σχετίζεται με τις αλλαγές στις μεθόδους εργασίας, με τη δημιουργία νέων πληροφοριακών συστημάτων, με την αναδιοργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, τον ορισμό νέων εργασιακών ρόλων και γενικότερα με την ανοικοδόμηση της επιχείρησης.

Στο επίκεντρο του μετασχηματισμού, θα πρέπει να δίδεται έμφαση στα παραδοτέα, σε εκείνα δηλαδή τα στοιχεία, τα οποία θα πρέπει να παραχθούν κατά την πορεία υλοποίησης του, ώστε να συνδυαστούν αρμονικά με το συνολικό στόχο της αλλαγής.

Σε καμία όμως περίπτωση δεν θα πρέπει να ταυτίζεται η αλλαγή με τις προσπάθειες προσδιορισμού, παραγωγής και διαχείρισης των παραδοτέων,

καθώς αυτά δεν αποτελούν παρά μόνο τα ενδιάμεσα στάδια για την επίτευξη του μετασχηματισμού της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Παράλληλα ο προσδιορισμός, η παραγωγή και η επικύρωση των παραδοτέων θα πρέπει να συνοδεύεται από τη γνώση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν στις αλλαγές, καθώς και από το βαθμό συμμετοχής ολόκληρης της επιχείρησης. [1,σελ48-49]

Έννοια 5-Δημιουργώντας την κουλτούρα της συνεισφοράς.

Παραδοσιακά η οργάνωση των περισσότερων επιχειρήσεων αποτελείται από εμφανώς διακεκριμένες εργασίες, αποτελούμενες από καθήκοντα ρουτίνας και καλά ορισμένες παραμέτρους. Ο σκοπός και το περιεχόμενο κάθε εργασίας είναι καλώς ορισμένο και συνήθως μπορεί να διεκπεραιωθεί όταν ακολουθηθεί μια προκαθορισμένη ρουτίνα ή σύνολο διεργασιών.

Στο σημείο αυτό, λαμβάνει χώρα μια πλήρης στροφή στη φύση της εργασίας και στον τρόπο με τον οποίο εκτελείται. Δεν απαιτείται πλέον η εργασία να πραγματοποιείται βάσει κάποιας συγκεκριμένης ρουτίνας ακολουθώντας τις ίδιες δραστηριότητες κάθε μέρα.

Αντίθετα υπάρχει η απαίτηση να γίνεται γνωστό το επιθυμητό αποτέλεσμα, να λαμβάνονται πρωτοβουλίες και στη συνέχεια να γίνεται αντικείμενο επεξεργασίας, η πιο κατάλληλη πορεία ώστε να λύνονται τα προβλήματα.

Απαιτείται η ενεργός συνεισφορά όλων, των ανώτερων και μεσαίων βαθμίδων της διοίκησης, όσων υποστηρίζουν τις λειτουργίες καθώς και εκείνων που διεκπεραιώνουν την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αναπτύσσει όλες τις απαραίτητες δεξιότητες και να συνεισφέρει, με τον τρόπο του στην επιτυχή ολοκλήρωση της αλλαγής. [1,σελ50]

2.9. Διοίκηση μέσω της διαδικασίας.

Ο ρόλος της διαδικασίας, εκτός από τη λειτουργία της ως βάση για την αλλαγή, αποκτά και μια δεύτερη διάσταση, αυτή του φορέα της διοίκησης της επιχείρησης σε καθημερινή βάση, καθώς επιδρά σε όλα εκείνα τα συστατικά τα οποία περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό, τα συστήματα και τη τεχνολογία που αποτελούν τη δομή της επιχείρησης, καθώς και τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να μετρηθούν και να παρακολουθηθούν, οπότε και να ρυθμιστούν και να τροποποιηθούν ανάλογα. [1,σελ38-39]

Η διαδικασία αποτελεί πλέον ένα περιεκτικό μοντέλο διοίκησης της επιχείρησης παρά απλά μια λίστα επιθυμητών, νέων, προσανατολισμένων στους πελάτες αρχών. Το μοντέλο αυτό λειτουργεί ως βάση για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και για την παρακολούθηση της ποιότητας, καθώς επιτρέπει στην επιχείρηση να εστιάζει και να διοικείται βάσει των κυρίων διαδικασιών. Οπότε η ολιστική προσέγγιση, η οποία εφαρμόζεται και συνδυάζει όλες τις πλευρές της υπάρχουσας δομής, έχει ως αποτέλεσμα να αναγνωρίζεται η επίπτωση κάθε συστατικού της λειτουργίας της επιχείρησης σε καθένα από τα υπόλοιπα καθώς και στην απόδοση τους συνολικά.

2.10. Συμπέρασμα.

Η αλλαγή είτε αυτή επιβάλλεται από τις εξωτερικές ανταγωνιστικές συνθήκες, είτε προκαλείται από τις ανάγκες της ίδιας της επιχείρησης είναι απαραίτητη και αναπόφευκτη. Μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας τους να επιβιώσουν, πόσο μάλλον να κυριαρχήσουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει όχι μόνον να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, αλλά να χρησιμοποιήσουν την ίδια την αλλαγή, ως ένα ισχυρό εργαλείο, το οποίο θα τις βοηθήσει να ανταποκριθούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο στις ανάγκες και στις απαιτήσεις τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος τους.

Πρωταρχικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή κατέχουν οι διαδικασίες, βάσει του σχεδιασμού των οποίων απεικονίζονται οι λειτουργίες της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα παρέχεται η δυνατότητα για την πραγματοποίηση όλων των ενεργειών που απαιτούνται για το μετασχηματισμό της σε ένα σύγχρονο αποτελεσματικό οργανισμό.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bainbridge, C., (1996) *Designing for Change: A Practical Guide to Business Transformation*, John Wiley & Sons.
2. Watson. G. H., (1994) *“Business Systems Engineering: Managing Breakthrough Changes For Productivity and Profit”*, John Wiley & Sons.
3. Dutta, S. and Manzoni Jean-Francois., (1999) *“Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement”*, McGraw –Hill, London
4. Χυτήρης, Λ.Σ. (2001) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις*, Εκδ. INTERBOOKS.
5. Παπαδάκης, Β.Μ., (1999) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία Εκδόσεις Ε. Μπένου.*
6. Kotter, P.J., (1998) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review on Change, HBS Press.
7. Hammer, M. and Champy, J., (1993) *“Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution”*.,Harper Business
8. Ould, M.A., (1995) *“Business Processes: modelling and analysis for Reengineering and Improvement”*, Hinton Charterhouse, Bath, UK.
9. Hearn, G. G and Ninan, A., (February 2003) *Managing Change is Managing Meanings*, Management Communication Quarterly, Vol 16, No.3, pp440-445.

10. Johansson, H.J., McHugh, P., Pendlebury, A.J. and Wheeler III., W. A. (1993) "Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance", John Wiley & Sons.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

3.1. Εισαγωγή.

Η αλλαγή ως επιτακτική επιχειρηματική ανάγκη.

Είναι κοινά αποδεκτό, ότι η στασιμότητα σε ένα επιχειρηματικό οργανισμό και γενικότερα η διατήρηση του ίδιου τρόπου λειτουργίας στην ίδια αγορά, ουσιαστικά σημαίνει μείωση του μεριδίου αγοράς, η οποία μακροπρόθεσμα αποτελεί απειλή για την ύπαρξη της ίδιας της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό, παρεμβαίνει η στρατηγικά σχεδιασμένη αλλαγή με την εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών, η οποία παρέχει μια δεδομένη προσέγγιση στα πλαίσια της κατάλληλης Διοίκησης αλλαγής και θεωρείται απαραίτητη για τη βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και για την επίτευξη της επιχειρηματικής ανάπτυξης. [1,2]

Συνοπτικά παρουσιάζονται παρακάτω, πέντε τρόποι με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να αλλάξει: [3,σελ38-40]

1. Διατηρεί την ίδια δομή και λειτουργία, μόνο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
2. Αναπτύσσεται με σταθερό ρυθμό.
3. Οδηγείται σε φθίνουσα πορεία με σταθερό ρυθμό.
4. Επιτυγχάνεται κάποια στιγμιαία επιτυχία και κατά συνέπεια ένας φαινομενικός ρυθμός ανάπτυξης.
5. Υφίσταται μια καταστροφική συνέπεια, η οποία την οδηγεί αμέσως εκτός λειτουργίας.

Αν αγνοήσουμε τις δυο καθαρά αρνητικές τάσεις, οδηγούμαστε στη διαπίστωση ότι υπάρχουν τρεις θετικού περιεχομένου αλλαγές:

1. Η διατήρηση των σταθερών παραμέτρων.

Η διατήρηση ενός δεδομένου επίπεδου απόδοσης, είναι πολύ σημαντικό να επιτυγχάνεται για κάθε επιχείρηση, καθώς σημαίνει ότι ικανοποιείται η απαίτηση του πελάτη για την παροχή ενός σταθερά αξιόπιστου προϊόντος ή υπηρεσίας και ότι επιτυγχάνονται παρόμοια αποτελέσματα κατά την επανάληψη της ίδιας διαδικασίας.

Παρόλα αυτά εύκολα μπορεί να μετατραπεί σε μια πιθανή παγίδα στην περίπτωση που δεν συνοδεύεται από μια συγκεκριμένη στρατηγική για τη διαπραγμάτευση και των δύο άλλων εκδοχών αλλαγής, καθώς μετατρέπεται σε μια αυστηρά καθορισμένη φόρμουλα, η οποία είναι δυνατό πολύ εύκολα να αποκωδικοποιηθεί και να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο επίθεσης από τους ανταγωνιστές της. Οπότε κρίνεται πάντα απαραίτητο να συνδυάζεται η στρατηγική για τη διατήρηση με μια στρατηγική για την ανάπτυξη.

2. Η διαρκής βελτίωση.

Η διαρκής βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης αποτελεί μια θεμελιώδη αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας [4] και στηρίζεται στις δυνατότητες του συνόλου της επιχείρησης να συμβάλλει στη βελτίωση των επιχειρηματικών πρακτικών, διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών της καθώς και να συντελεί στη δημιουργία μεγαλύτερης ικανοποίησης για τους πελάτες και κατά συνέπεια στην αύξηση των πωλήσεων.

Παραδείγματα της συνεχούς βελτίωσης είναι η δυνατότητα της επιχείρησης

- να διορθώνει ταχύτατα, προβλήματα που παρουσιάζονται σε προϊόντα και να αποτρέπει την επανεμφάνισή τους.
- να αναπτύσσει συνεχώς νέες μεθόδους για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας των προϊόντων της.

- να επιδιώκει επίμονα την εξάλειψη εκείνων των βημάτων των διαδικασιών οι οποίες όχι μόνο δεν προσφέρουν αξία, αλλά συμβάλλουν και στην αύξηση του χρόνου καθυστέρησης της παραγωγικής διαδικασίας.
- να επιζητά αδιάκοπα τη μείωση του κόστους των φθορών κατά τη διάρκεια της ενεργοποίησης της διαδικασίας παράδοσης των προϊόντων.

Όλες οι παραπάνω, μικρές στοιχειώδεις βελτιώσεις σε όλες τις περιοχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, συνεισφέρουν στη διατήρηση της ευελιξίας της επιχείρησης και ταυτόχρονα δυσκολεύουν τους ανταγωνιστές να μιμούνται τις συνεχώς βελτιωμένες επιχειρηματικές πρακτικές της.

3. Η ριζική βελτίωση.

Οι ριζικές βελτιώσεις είναι αποτέλεσμα της δυνατότητας της επιχείρησης να αντιλαμβάνεται τη δομή και λειτουργία της με τη δική της ιδιαίτερη οπτική γωνία, η οποία δεν είναι δυνατό να αποδικοποιηθεί και να αποκτηθεί από τους ανταγωνιστές της.

Ως κίνητρα για την επίτευξη τους, μπορεί να θεωρηθούν είτε μια εσωτερική επιθυμία για τη δόμηση της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να βρίσκεται μπροστά από τους αντιπάλους της, είτε η επίδραση μιας εξωτερικής επιτακτικής ανάγκης.

Η διαπραγμάτευση της «αλλαγής» μπορεί να πραγματοποιηθεί βάσει συγκεκριμένων προσεγγίσεων, οι οποίες αποτελούν στην ουσία θεωρητικά πλαίσια για την Οργάνωση και τη Διοίκηση των επιχειρήσεων, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και υπηρεσιών τους και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Κάποιες από τις μεθοδολογίες, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί κατά τη δεκαετία του '90 είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), η Συγκριτική Προτυποποίηση (**Benchmarking**), ο Ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR), ο Σχεδιασμός Επιχειρησιακών Συστημάτων (BSEng), καθεμιά από τις οποίες αποτελεί μια φιλοσοφική αλλά και πρακτική αναζήτηση αρχών και αξιών, βάσει των οποίων θα πραγματοποιείται ο απαιτούμενος μετασχηματισμός της επιχείρησης. [3]

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τον Ανασχεδιασμό των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR), μια σχετικά νέα και ριζοσπαστική, ιδιαίτερα για την Ελλάδα, μεθοδολογία αντιμετώπισης των κρίσιμων ζητημάτων της οργάνωσης και απόδοσης της επιχειρηματικής λειτουργίας, η οποία σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό όπλο στα χέρια και των Ελληνικών επιχειρήσεων, όχι μόνο για την εξασφάλιση της επιβίωσης τους στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά και για την επίτευξη της ανάπτυξης και της προόδου τους. [5]

3.2. Ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα, το οποίο αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης και μελέτης από τον επιχειρηματικό κόσμο, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαπέντε ετών είναι η γέννηση της έννοιας του ανασχεδιασμού.

Κάποιοι ισχυρίζονται, ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, πρωτοπαρουσιάστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ως ένας συνδυασμός πολλών επιχειρηματικών εννοιών, οι οποίες βασίζονται στην ουσία σε κάποια καλά ορισμένα δόγματα της επιστήμης της διοίκησης επιχειρήσεων και του marketing. [6]

Ενω κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν ότι η εμφάνιση του ανασχεδιασμού, έγινε τη δεκαετία του 1980, κατά την προσπάθεια της αμερικάνικης βιομηχανίας

αυτοκινήτων, να αμυνθεί στις συνεχείς επιθέσεις των Ιαπωνικών επιχειρήσεων. [6]

Γενικότερα, οι συνθήκες που δημιουργούνται εξαιτίας των ασταμάτητων μεταβολών και του εντεινόμενου ανταγωνισμού καθορίζουν τη διεθνή πορεία των εταιρειών, οι οποίες βασίζουν τη λειτουργία τους σε οργανωτικές αρχές και κατεστημένες δομές του 19^{ου} αιώνα. Η διαπίστωση αυτή, η οποία αποκαλύπτει τις πραγματικά μεγάλες διαστάσεις του προβλήματος που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, οδήγησε τους ερευνητές στη δημιουργία ενός νέου θεωρητικού προτύπου οργάνωσης της επιχειρηματικής λειτουργίας και στην ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας, με στόχο να αποτελέσει τη βάση για όσες επιχειρήσεις επιζητούν να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους πορεία και να εξασφαλίσουν τη μελλοντική τους ανάπτυξη. [7, 8]

3.2.1. Ανασχεδιασμός κατά Hammer.

Η έννοια του ανασχεδιασμού, ως η ριζική αναθεώρηση της δομής των επιχειρησιακών διαδικασιών, επινοήθηκε από τον Hammer, ο οποίος την παρουσίασε το 1990 σ'ένα άρθρο του και στη συνέχεια την κατοχύρωσε, σε συνεργασία με τον Champy, μέσω του βιβλίου τους «Ανασχεδιάζοντας της λειτουργίες της επιχείρησης», μετατρέποντας τη σ'ένα δόκιμο όρο. [8]

Το σύνολο των τεχνικών που προτείνονται στα πλαίσια της νέας αυτής επιχειρηματικής πρότασης, προέκυψαν ως συμπεράσματα από τη στενή συνεργασία των Hammer και Champy με ικανό αριθμό επιχειρήσεων, οι οποίες αλλάζοντας ριζικά τους τρόπους με τους οποίους εργάζονταν, κατάφεραν να βελτιώσουν θεαματικά την απόδοσή τους σε ένα ή περισσότερους τομείς των εργασιών τους. [8]

Το νέο πρότυπο λειτουργίας καθιερώθηκε με τον όρο επιχειρησιακός ανασχεδιασμός. Πυρήνας της έννοιας του επιχειρησιακού ανασχεδιασμού,

αποτελεί ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών της επιχείρησης και η εγκατάλειψη των παλαιωμένων πλέον κανόνων και των βασικών υποθέσεων.

Κύριος στόχος του ανασχεδιασμού είναι η επίτευξη δραματικών βελτιώσεων στους κρίσιμους τομείς, του κόστους, της ποιότητας, της ταχύτητας και της εξυπηρέτησης, βάσει των οποίων μετράται η απόδοση της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να παραθέσουμε έναν επίσημο ορισμό. [8,σελ32]

Ως ανασχεδιασμός ορίζεται η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών λειτουργιών, με σκοπό την επίτευξη θεαματικών βελτιώσεων σε απόλυτο συνδυασμό με τα κρίσιμα κριτήρια απόδοσης, όπως το κόστος, την ποιότητα, τις παροχές υπηρεσιών και την ταχύτητα.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι κύριοι άξονες του ορισμού αυτού αποτελούν τέσσερις λέξεις – κλειδιά, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω. [8,σελ32-35]

1^η Λέξη – Κλειδί: Θεμελιώδης.

Πρέπει να γίνει απολύτως κατανοητό ότι ο ανασχεδιασμός αρχίζει χωρίς υποθέσεις και χωρίς δεδομένα. Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες επιχειρούν τον ανασχεδιασμό, είναι να υποβάλλουν στον εαυτό τους μια σειρά θεμελιωδών ερωτημάτων, όπως «γιατί κάνουμε αυτό που κάνουμε», «γιατί το κάνουμε με αυτό τον τρόπο», γεγονός το οποίο υποχρεώνει τους ανθρώπους της να εξετάσουν τους περισσότερες φορές ξεπερασμένους, λανθασμένους ή ακατάλληλους σιωπηρούς κανόνες και υποθέσεις βάσει των οποίων, εκτελούν τα καθήκοντά τους.

Η διαπραγμάτευση όμως αυτή οδηγεί ταυτόχρονα στον καθορισμό του «τι θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση» και μετά στο «πως θα πρέπει να το κάνει».

Στην ουσία λοιπόν οι επιχειρήσεις πρέπει κατά τον ανασχεδιασμό να επικεντρώνονται στο τι θα πρέπει να κάνουν και όχι στο τι γίνεται.

2^η Λέξη – Κλειδί: Ριζικός.

Ο ανασχεδιασμός αφορά την εξ'ολοκλήρου αναδιοργάνωση της επιχειρησιακής δραστηριότητας και όχι τη βελτίωση, την επέκταση, ή την τροποποίηση της. Πραγματοποιείται δηλαδή μια ριζική προσέγγιση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, αγνοώντας όλες τις προϋπάρχουσες δομές και διαδικασίες, ενώ ταυτόχρονα επινοούνται εντελώς νέες μέθοδοι εκτέλεσης της εργασίας.

3^η Λέξη – Κλειδί: Θεαματικός.

Ο ανασχεδιασμός δεν αφορά οριακές βελτιώσεις της λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά επιχειρείται μόνο όταν κρίνονται αναγκαίες κάποιες θεμελιώδεις αλλαγές και όταν απαιτείται η εγκατάλειψη του παλιού τρόπου προσέγγισης.

4^η Λέξη – Κλειδί: Διαδικασία.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, η έννοια της διαδικασίας είναι αρκετά προβληματική και προκαλεί στα περισσότερα στελέχη των επιχειρήσεων αρκετές δυσκολίες. Θα πρέπει όμως να τονισθεί ότι η διαδικασία αποτελεί τον κυριότερο άξονα της διαπραγμάτευσης της νέας προσέγγισης της Διοίκησης των επιχειρήσεων, του ανασχεδιασμού, καθώς είναι το συστατικό κλειδί για τη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ακόμα έξι διαστάσεις της έννοιας του ανασχεδιασμού, οι οποίες συμπληρώνουν τον ορισμό και συντελούν στη δημιουργία μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας. [6,9]

5^η Διάσταση-Κλειδί: Διατμηματικός χαρακτήρας.

Ο ανασχεδιασμός εφαρμόζεται σε όλες τις διαστάσεις της επιχειρησιακής λειτουργίας, καταργώντας τα «σύνορα» μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και λειτουργιών, ενώ αναγνωρίζοντας την ολιστική φύση της επιχειρησιακής διαδικασίας, περιλαμβάνει όλες τις απαιτούμενες δραστηριότητες, ανεξάρτητα της προέλευσής τους, με στόχο την επίτευξη όλων των απαραίτητων μετασχηματισμών.

6^η Διάσταση-Κλειδί: Ηγεσία.

Η δέσμευση και η συμμετοχή της ηγεσίας στο έργο του ανασχεδιασμού, αποτελεί το σημαντικότερο κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία ή την αποτυχία της ανασχεδιαστικής προσπάθειας.

7^η Διάσταση-Κλειδί: Πελάτης.

Κυρίαρχο ρόλο κατά την ανασχεδιαστική προσπάθεια κατέχει ο πελάτης της επιχείρησης, καθώς απώτερος στόχος του ανασχεδιασμού είναι η ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων του.

8^η Διάσταση-Κλειδί: Τεχνολογία πληροφοριών.

Ο ρόλος της τεχνολογίας πληροφοριών είναι ιδιαίτερα κρίσιμος και κυρίαρχος σε όλη την έκταση της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, καθώς εφοδιάζει την επιχείρηση με όλα τα απαιτούμενα εργαλεία για το μετασχηματισμό του τρόπου λειτουργίας της.

9^η Διάσταση-Κλειδί: Κέρδος.

Η διατήρηση ενός συγκεκριμένου προσανατολισμού ως προς το κέρδος, αποτελεί μια κρίσιμης σημασίας διάσταση των δραστηριοτήτων του ανασχεδιασμού, κύριοι στόχοι του οποίου αποτελούν η μείωση του κόστους, η αύξηση των εσόδων και τελικά η αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

10^η Διάσταση-Κλειδί: Ταχύς Ρυθμός Αλλαγής.

Οι απαιτούμενες αλλαγές στα πλαίσια του ανασχεδιασμού πρέπει να υλοποιούνται μέσα σε χρονικό διάστημα ενός έτους.

Κατηγορίες επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τον ανασχεδιασμό.

Σύμφωνα με την εμπειρία των Hammer και Champy [8] από τη μελέτη περιπτώσεων επιχειρήσεων, οι οποίες εφάρμοσαν τον ανασχεδιασμό, προκύπτει ότι σημαντικό ρόλο για την επιλογή της συγκεκριμένης θεωρητικής προσέγγισης, παίζουν κάποιες παράμετροι, οι οποίες σχετίζονται με την επιχειρησιακή λειτουργία.

Συγκεκριμένα, η επιλογή και η εφαρμογή του ανασχεδιασμού, εξαρτάται από την κατάσταση, στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, σε συνδυασμό με την ικανότητα των ανώτερων στελεχών να αντιλαμβάνονται τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές συνθήκες και να εντοπίζουν τις πιθανές ευκαιρίες και τους ενδεχόμενους κινδύνους. Συνήθως οι επιχειρήσεις, οι οποίες επιχειρούν να ανασχεδιασθούν ανήκουν σε μια από τις παρακάτω τρεις κατηγορίες [8,σελ34]:

- 1η** Βρίσκονται σε μεγάλη κρίση και απειλείται η ίδια η ύπαρξή τους, οπότε και η επιλογή του ανασχεδιασμού αποτελεί και τη μοναδική ευκαιρία επιβίωσης .
- 2η** Δεν αντιμετωπίζουν άμεσο πρόβλημα, αλλά η διοίκησή τους έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να διακρίνει τις μελλοντικές δυσκολίες, οπότε η επιλογή του ανασχεδιασμού έχει το ρόλο του προληπτικού μέσου.
- 3η** Βρίσκονται σε καλή επιχειρηματική πορεία, δεν απειλούνται στο άμεσο μέλλον αλλά αντιλαμβάνονται τον ανασχεδιασμό ως μια ευκαιρία να επιτύχουν ακόμα υψηλότερο επίπεδο επιχειρηματικής απόδοσης.

Εκτός όμως από τους Hammer και Champy, η έννοια του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτέλεσε κατά την ίδια χρονική περίοδο, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, αντικείμενο μελέτης και για δύο άλλους ερευνητές, τον Davenport και τον Short. [10,11]

3.2.2. Ανασχεδιασμός κατά Davenport.

Σύμφωνα με τους Davenport και Short [12], ως ανασχεδιασμός θεωρείται η ανάλυση και η ανασχεδίαση των εργασιών και των διαδικασιών που εκτελούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων και συνίσταται από πέντε κύριες αντιλήψεις [10]:

1. Ο ανασχεδιασμός αποτελεί μια ριζοσπαστική προσέγγιση για την οργανωσιακή σχεδίαση και αλλαγή.
2. Ο ανασχεδιασμός προσανατολίζεται σε επιχειρησιακές διαδικασίες, οι οποίες έχουν έναν ευρύτερο και διατμηματικό χαρακτήρα.
3. Ο ανασχεδιασμός αντιπροσωπεύει την ανάγκη και την πιθανότητα επίτευξης ριζικής αλλαγής της απόδοσης των επιχειρησιακών διαδικασιών.
4. Ο ανασχεδιασμός χρησιμοποιεί την τεχνολογία πληροφοριών, ως ένα ενισχυτικό παράγοντα για την πραγματοποίηση της αλλαγής του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης.
5. Ο ανασχεδιασμός προωθεί αλλαγές στους τομείς της οργάνωσης και του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, οι οποίες συνδυάζονται με τις εξελίξεις της τεχνολογίας.

Στο σημείο αυτό κρίνεται ιδιαίτερο χρήσιμο να παραθέσουμε κάποιες απόψεις του Davenport σχετικά με τον ανασχεδιασμό, ώστε να σχηματίσουμε μια πιο ολοκληρωμένη άποψη. [11]

Θεμελιώδης και Ριζικός ανασχεδιασμός.

Σύμφωνα με τον Davenport, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ερμηνεύσει τη συγκεκριμένη διάσταση της έννοιας του ανασχεδιασμού, σύμφωνα με τις

ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό της περιβάλλον και τις δικές της δυνατότητες. Στην ουσία θα πρέπει να εφαρμόσει μια τακτική προώθησης των απαιτούμενων ριζικών αλλαγών, προσαρμόζοντας τις απαιτήσεις του ανασχεδιασμού στις συγκεκριμένες ιδιαίτερες ανάγκες και δυνατότητες της.

Θεαματικός ανασχεδιασμός.

Η θεαματική αλλαγή στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, την οποία πρεσβεύει ο ανασχεδιασμός, σίγουρα αποτελεί μια προσέγγιση η οποία ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Παρόλαυτα, δεν αποτελεί πανάκεια και δεν θα πρέπει να θεωρείται ότι αντικρούει διαφορετικές προσεγγίσεις όπως τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή τον μαθησιακό οργανισμό, οι οποίες υποστηρίζουν τις συνεχείς και βαθμιαίες βελτιώσεις της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Σταδιακός ανασχεδιασμός.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί μια προσέγγιση, η οποία οδηγεί στο μετασχηματισμό του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, σε καμιά όμως περίπτωση δεν πρέπει να ταυτίζεται με τον ταυτόχρονο μετασχηματισμό όλων των διαστάσεων της συνολικής επιχειρησιακής οργάνωσης και λειτουργίας. Όπως έχει παρατηρηθεί, οι επιχειρήσεις οι οποίες εφάρμοσαν με επιτυχία τον ανασχεδιασμό, αναγνώρισαν αρχικά την ανάγκη για το ριζικό μετασχηματισμό ορισμένων διαδικασιών και στη συνέχεια προχώρησαν στον ανασχεδιασμό τους, προετοιμάζοντας ταυτόχρονα το έδαφος για τις μελλοντικές αλλαγές, οι οποίες θα προέκυπταν ως αποτέλεσμα στους υπόλοιπους τομείς της επιχείρησης.

Μονιμότητα.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως και κάθε φαινόμενο έχει ένα κύκλο ζωής, ο οποίος χαρακτηρίζεται από τα στάδια της γέννησης, της ανάπτυξης, της κορύφωσης και της φθοράς. Καθώς όμως η προσέγγιση

του ανασχεδιασμού περιέχει ως κεντρικό στοιχείο την έννοια της αλλαγής, η οποία σχετίζεται άμεσα με τις συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις και την καινοτομία, δεν θα ακολουθήσει τη φθίνουσα πορεία που παρουσιάζουν άλλες προσεγγίσεις.

Τεχνολογία πληροφοριών.

Η τεχνολογία πληροφοριών κατέχει έναν πρωταρχικό ρόλο στα πλαίσια της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, τον ενεργοποιητικό χαρακτήρα του οποίου δεν θα πρέπει σε καμιά περίπτωση να θεωρεί η επιχείρηση ως το βασικότερο συστατικό κλειδί, το οποίο καθοδηγεί τον ανασχεδιασμό. Αντίθετα, η τεχνολογία πληροφοριών θα πρέπει να βρίσκεται στην υπηρεσία του ανθρώπινου δυναμικού που σχεδιάζει και εφαρμόζει τον ανασχεδιασμό, ως ένα ιδιαίτερα βοηθητικό εργαλείο, το οποίο διευκολύνει το έργο του.

Ανθρώπινο Δυναμικό.

Η σχεδίαση των νέων διαδικασιών, ο προσδιορισμός των νέων στόχων και ο καθορισμός του νέου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας στα πλαίσια του ανασχεδιασμού, πραγματοποιείται από ομάδες οι οποίες μελετούν όλες τις διαστάσεις του έργου που συντελείται, χρησιμοποιώντας όλους τους ενισχυτικούς παράγοντες που έχουν στη διάθεση τους, όπως η τεχνολογία πληροφοριών, η συγκριτική προτυποποίηση. Τα μέλη των ομάδων αυτών είναι εργαζόμενοι, οι οποίοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή και εκτελούν την εργασία, ανεξάρτητα της θέσης τους στην ιεραρχία.

3.3. Διαστάσεις του Ανασχεδιασμού.

Οι διαστάσεις του ανασχεδιασμού αποτελούν τις βασικές παραμέτρους, τις οποίες θα πρέπει η επιχείρηση να λαμβάνει υπόψη κατά την υλοποίηση του έργου του ανασχεδιασμού, ώστε να επιτυγχάνεται ο απαιτούμενος μετασχηματισμός σε όλη την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής: [13,9]

1. Το Περιβάλλον.

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης, περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων, οι οποίες εκτελούνται στα πλαίσια της επιχειρηματικής λειτουργίας. Ο ανασχεδιασμός απαιτεί την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος, το οποίο θα υποστηρίζει και θα προωθεί τη ριζική αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης και εκτέλεσης της επιχειρηματικής λειτουργίας. Οι παράγοντες οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των ιδανικών συνθηκών για την υποστήριξη της ανασχεδιαστικής προσπάθειας είναι οι εξής:

- *Η υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη.*
- *Η μάθηση.*
- *Η ανάληψη κινδύνου.*
- *Ο σχηματισμός ομάδων.*
- *Τα συστήματα αμοιβών.*
- *Η μετάδοση της πληροφορίας.*
- *Οι πόροι.*

2. Η Μεθοδολογία.

Η μεθοδολογία παρέχει την καθοδήγηση για έναν επιτυχή μετασχηματισμό της επιχειρησιακής λειτουργίας. Οι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματική διαμόρφωση μιας μεθοδολογίας περιλαμβάνουν:

- *Τις κατάλληλες αρχές.*
- *Τον προσανατολισμό.*
- *Τη συνεχή παρακολούθηση.*
- *Τη διαγραμματική απεικόνιση των επιχειρησιακών διαδικασιών.*
- *Την υποστήριξη του πελάτη.*

3. Το Ανθρώπινο Δυναμικό.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, καθώς είναι εκείνος ο παράγοντας ο οποίος φέρει την ευθύνη υλοποίησης της αλλαγής, την οποία πρεσβεύει ο ανασχεδιασμός. Οι

παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχή ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- *Η εκπαίδευση.*
- *Τα συστήματα κινήτρων.*
- *Η ανάληψη ευθυνών.*

4. *Τεχνολογία.*

Οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχή ενεργοποίηση της τεχνολογίας είναι οι εξής:

- *Η γνώση των τεχνολογιών πληροφοριών.*
- *Το σύστημα αξιών των τεχνολογιών πληροφοριών.*
- *Η αρχιτεκτονική των τεχνολογιών πληροφοριών.*

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τις τρεις πρώτες διαστάσεις του ανασχεδιασμού, αφού πρώτα παρουσιάσουμε την πορεία υλοποίησης του σύμφωνα με τους Hammer και Champy. [8]

3.4. Πορεία του Ανασχεδιασμού.

Σύμφωνα με τους Hammer και Champy [8,14], τα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση κατά την υλοποίηση του έργου του ανασχεδιασμού είναι έξι. Στον πίνακα 3.1. που ακολουθεί παρουσιάζουμε τα έξι βήματα καθώς και τους στόχους κάθε βήματος. [14]

Πίνακας 3.1. Πορεία του Ανασχεδιασμού,

Βήματα	Στόχοι
1. Εισαγωγή στον Ανασχεδιασμό	Ο ηγέτης παρουσιάζει την ιδέα του, περιγράφοντας σύντομα και αντικειμενικά την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Εκφράζει το όραμα του
2.Αναγνώριση των Επιχειρησιακών Διαδικασιών	Εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς και σε σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον. Σχηματίζεται η διαγραμματική απεικόνιση των διαδικασιών
3. Επιλογή των Επιχειρησιακών Διαδικασιών	Πραγματοποιείται βάσει τριών κριτηρίων Τη δυσλειτουργία Την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον Την καταλληλότητα
4. Κατανόηση των επιλεγμένων Επιχειρησιακών Διαδικασιών	Δεν πραγματοποιείται λεπτομερής ανάλυση των επιλεγμένων επιχειρησιακών διαδικασιών, αλλά εξετάζεται η σύγχρονη απόδοση τους σε σύγκριση με τη μελλοντική μετά τον ανασχεδιασμό
5.Ανασχεδιασμός των επιλεγμένων Επιχειρησιακών Διαδικασιών	Είναι το δημιουργικότερο βήμα, καθώς οι ενέργειες που υλοποιούνται χαρακτηρίζονται από φαντασία και καινοτομία
6. Εφαρμογή των Ανασχεδιασμένων Επιχειρησιακών Διαδικασιών	Αποτελεί τη φάση της εφαρμογής του έργου του Ανασχεδιασμού. Δεν γίνεται λεπτομερής περιγραφή από τους Hammer και Champy.

Το πρώτο σημαντικό βήμα μετά τη διατύπωση του ορισμού του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, αποτελεί η κατανόηση της έννοιας του ανασχεδιασμού, η οποία βασίζεται στη διαπίστωση ότι οι διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης και όχι τα τμήματα της επιχείρησης υπόκεινται σε ανασχεδιασμό.

3.4.1. Διαγραμματική απεικόνιση των διαδικασιών.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαγραμματική απεικόνιση των διαδικασιών είναι η κατανόηση ότι κάθε επιχείρηση αποτελείται από μια σειρά διαδικασιών, οι οποίες αντιστοιχούν στις φυσικές δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά συχνά είναι κατακερματισμένες και καλυμμένες κάτω από τις εμφανείς οργανωτικές δομές. [8,σελ117]

Μέσω του διαγράμματος διαδικασιών παρέχεται η αναπαράσταση του έργου που συντελείται. Για τη σχεδίαση του διαγράμματος διαδικασιών απαιτούνται συνήθως λίγες εβδομάδες, πραγματοποιείται μια υπέρβαση και κυριαρχεί το πνεύμα της αναγνώρισης της δομής και λειτουργίας της επιχείρησης βάσει των διαδικασιών της. [8,σελ118]

Το διάγραμμα είναι απαραίτητο να παρουσιάζει τις κύριες διαδικασίες, καθεμιά από τις οποίες μπορεί να σχηματίζεται από πολλές δευτερεύουσες που απεικονίζονται σε ξεχωριστά διαγράμματα δευτερευουσών διαδικασιών. Με τον τρόπο αυτό δίνεται μια απλή αλλά και περιεκτική εικόνα του έργου της επιχείρησης.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό των διαγραμμάτων των διαδικασιών [8,σελ120] είναι ότι περιλαμβάνουν ένα στοιχείο, το οποίο δεν εμφανίζεται σχεδόν ποτέ στο οργανωτικό διάγραμμα, τον πελάτη. Το γεγονός ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο πελάτης βρίσκεται στο κέντρο των διαγραμμάτων των

διαδικασιών, οφείλεται στην ίδια την φύση των διαδικασιών, καθώς ο πελάτης αποτελεί και τον τελικό αποδέκτη τους.

Η επιχείρηση θεωρεί ως πελάτες της, επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν τις δικές τους διαδικασίες, και η διαπίστωση αυτή αντανακλάται στο διάγραμμα διαδικασιών.

Την ολοκλήρωση του διαγράμματος διαδικασιών, ακολουθεί η επιλογή εκείνων των διαδικασιών, οι οποίες θα πρέπει να ανασχεδιασθούν καθώς επίσης και της σειράς με την οποία θα πραγματοποιηθεί ο ανασχεδιασμός.

3.4.2. Επιλογή των διαδικασιών που θα ανασχεδιαστούν.

Μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στα πρώτα βήματα του ανασχεδιασμού, είναι η αναγνώριση των κύριων διαδικασιών, οι οποίες προσθέτουν αξία στην επιχείρηση και διαθέτουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και τις κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε να συμπεριληφθούν στην ανασχεδιαστική προσπάθεια. [15]

Η διάκριση των συγκεκριμένων διαδικασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί, εστιάζοντας η επιχείρηση σε τρεις ερωτήσεις: [15]

1. Ποιες ανάγκες των πελατών ικανοποιεί ή θα έπρεπε να ικανοποιεί η επιχείρηση;
 2. Ποιους πόρους πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση, ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της καλύτερα από τους ανταγωνιστές;
 3. Μπορεί η επιχείρηση να διακρίνει και να αποδεχθεί τις συνέπειες του ανασχεδιασμού των συγκεκριμένων διαδικασιών;
1. Η επιχείρηση θα πρέπει να ανακαλύψει τις προσδοκίες των πελατών, οι οποίες βασίζονται στα σημεία επαφής μεταξύ επιχείρησης και πελάτη καθένα από τα οποία αξιολογούνται σε σχέση με
 - i. Την καταλληλότητα και ορθότητα τους.

- ii. Το χρόνο που απαιτείται.
- iii. Τις οικονομικές συνέπειες.

Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, ο οποίος εξαρτάται από την απόδοση της επιχειρηματικής λειτουργίας σε κάθε σημείο επαφής, επιδρά στις αξίες του πελάτη, ενώ βοηθά στον προσδιορισμό εκείνων των επιχειρησιακών διαδικασιών, οι οποίες πρέπει να συμπεριληφθούν στην ανασχεδιαστική προσπάθεια. Η διάγνωση και η ανάλυση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη για την επιλογή των κατάλληλων για ανασχεδιασμό διαδικασιών, ενώ ταυτόχρονα προετοιμάζει το έδαφος για το στάδιο της σχεδίασης.

2. Η επένδυση την οποία πραγματοποιεί η επιχείρηση στους κατάλληλους πόρους-ικανότητες δεν στοχεύει μόνο στην παραγωγή αξίας για τους πελάτες αλλά και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανασχεδιασμού επιτυγχάνεται με την επένδυση σε πόρους-ικανότητες, οι οποίοι ικανοποιούν τα παρακάτω κριτήρια

- Χαρακτηρίζονται από σχετική σπανιότητα.
- Δεν αντιγράφονται εύκολα.
- Έχουν μεγάλη επίδραση στις δραστηριότητες της επιχείρησης, οι οποίες προσθέτουν αξία.

Αν ο ανασχεδιασμός στοχεύει σε εκείνους τους πόρους, οι οποίοι επηρεάζουν θετικά πολλούς τομείς ή δραστηριότητες της επιχείρησης, τότε οι πιθανότητες για την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων στην επιχειρηματική απόδοση είναι περισσότερες.

3. Ο ανασχεδιασμός θα πρέπει να αποφέρει ορατές και αποδεκτές αποδόσεις σε όσες επενδύσεις πραγματοποιούνται στους πόρους-ικανότητες που επιλέγονται βάσει των παραπάνω κριτηρίων. Επιδίωξη της επιχείρησης θα πρέπει να είναι η δημιουργία αξίας για τους πελάτες μέσω

της σχεδίασης και ανάπτυξης καλύτερων διαδικασιών, παρακολουθώντας όμως ταυτόχρονα και την πορεία του κόστους.

Ο επιτυχημένος ανασχεδιασμός θα πρέπει να εστιάζει σε εκείνες τις διαδικασίες, οι οποίες συντελούν στην παροχή αξίας για τους πελάτες, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπουν στην επιχείρηση να ικανοποιεί τις ανάγκες τους καλύτερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την αναγνώριση αυτών των διαδικασιών-κλειδιών για τον ανασχεδιασμό, αποτελεί ένας πίνακας 3.2, ο οποίος βασίζεται στα δύο κριτήρια που προαναφέραμε. [15]

Πίνακας 3.2. Κριτήρια Αναγνώρισης των Διαδικασιών-κλειδιών

Επίπτωση στους καταναλωτές	Υψηλές	Συμπληρωματικές	Κρίσιμες
	Χαμηλές	Ακατάλληλες	Επικίνδυνες
		Αδύνατες	Ισχυρές

Σημαντικότητα για τα πλεονεκτήματα επί των ανταγωνιστών

Πηγή: Holland, W.E. and Kumar Sanjiv (1995) "Getting Past the Obstacles to Successful Reengineering"

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα 3.2.,

- Διαδικασίες, οι οποίες έχουν μεγάλη επίδραση στην παραγωγή αξίας για τους πελάτες και ταυτόχρονα είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, χαρακτηρίζονται από απόλυτη προτεραιότητα και χαρακτηρίζονται κρίσιμες.
- Διαδικασίες με πολύ χαμηλή συμμετοχή στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θεωρούνται ακατάλληλες για ανασχεδιασμό.

- Διαδικασίες, οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα δημιουργίας αξίας για τους πελάτες, αλλά δεν οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θεωρούνται συμπληρωματικές στις κρίσιμες διαδικασίες.
- Διαδικασίες, οι οποίες οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά δεν συμβάλλουν στην παραγωγή αξίας για τους πελάτες, χαρακτηρίζονται επικίνδυνες.

Η αδυναμία των επιχειρήσεων να ανασχεδιάσουν όλες τις κύριες διαδικασίες τους ταυτόχρονα, οδηγεί στην καθιέρωση τριών κριτηρίων βάσει των οποίων θα γίνουν οι επιλογές [8,σελ122-128]:

1. Η δυσλειτουργία των διαδικασιών.
 2. Η αλληλεπίδραση των διαδικασιών με την αγορά.
 3. Η καταλληλότητα των διαδικασιών.
1. Το πρώτο κριτήριο είναι η δυσλειτουργία και το πλήθος των προβλημάτων που παρουσιάζουν οι διαδικασίες. Κάποια από τα συμπτώματα ή δυσλειτουργίες των προβληματικών διαδικασιών είναι τα ακόλουθα:
 - Η εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών και ο πλεονασμός δεδομένων.
 - Η εστίαση στον έλεγχο και στην εσωτερική εποπτεία που δε συμβάλλουν καθόλου στη δημιουργία αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
 - Η επανάληψη των εργασιών, η πολυπλοκότητα, οι εξαιρέσεις και ειδικές περιπτώσεις σφαλμάτων
 2. Το δεύτερο κριτήριο είναι η αναγνώριση των επιπτώσεων των διαδικασιών στους εξωτερικούς πελάτες, οι οποίοι αποτελούν μια καλή πηγή πληροφόρησης. Ταυτόχρονα, ζητήματα που ενδιαφέρουν τους εξωτερικούς πελάτες, μπορούν να συσχετιστούν με τις διαδικασίες από τις οποίες επηρεάζονται περισσότερο και να συντελέσουν στη δημιουργία μιας λίστας προτεραιότητας για όσες διαδικασίες θα πρέπει να ανασχεδιαστούν.

3. Το τρίτο κριτήριο είναι η καταλληλότητα των διαδικασιών, η οποία καθορίζεται μέσω της εξέτασης ενός συνόλου παραγόντων που προσδιορίζουν την πιθανότητα επιτυχίας μιας συγκεκριμένης ανασχεδιαστικής προσπάθειας. Κατά την προσπάθεια επίτευξης μακροπρόθεσμων ωφελειών και όχι περιορισμένων και βραχυπρόθεσμων βελτιώσεων τέσσερις είναι οι κρίσιμοι παράγοντες, οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη: [8,16]

i. Το εύρος.

Το εύρος της διαδικασίας είναι ένας από αυτούς τους παράγοντες, το μέγεθος του οποίου εξαρτάται από τον αριθμό των επιμέρους μονάδων που συμμετέχουν στη διαδικασία και συνεπάγεται με τη σειρά του την ανάγκη για το συντονισμό πολλών συνιστωσών και για τη συμμετοχή περισσότερων στελεχών. [8,16]

Η διαδικασία που επιλέγεται να ανασχεδιαστεί, θα πρέπει να καθορίζεται με έναν ευρύ τρόπο, έτσι ώστε να περιλαμβάνονται οι παράγοντες εκείνοι, οι οποίοι θεωρούνται κρίσιμοι για τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συνόλου των επιχειρηματικών λειτουργιών.

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική κατά τον προσδιορισμό του εύρους της διαδικασίας, καθώς η επιλογή διαδικασιών με ανεπαρκές εύρος, ή αντίθετα με πολύ μεγαλύτερο από το επιτρεπτό, αποτελεί έναν από τους σημαντικούς λόγους αποτυχίας της ανασχεδιαστικής προσπάθειας.

ii. Το βάθος.

Με τον όρο βάθος της διαδικασίας εννοείται εκείνος ο παράγοντας, ο οποίος προσδιορίζει ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις της επιχειρηματικής λειτουργίας αλλάζουν, καθώς και το μέγεθος της αλλαγής που απαιτείται, ως αποτέλεσμα του ανασχεδιασμού: [16]

- Ρόλοι και ευθύνες.
- Κλίμακες μέτρησης.
- Οργανωσιακή δομή.
- Τεχνολογία πληροφοριών.
- Αξίες.
- Δεξιότητες.

Οι παραπάνω διαστάσεις ορίζονται ως «επίπεδα βάθους» και ο αποτελεσματικός μετασχηματισμός τους απαιτεί την εφαρμογή μιας ριζοσπαστικής προσέγγισης, η οποία αγνοώντας όλα όσα ισχύουν και ξεκινώντας από το μηδέν οδηγεί την επιχείρηση στη σχεδίαση και στην ανάπτυξη μιας νέας οργανωσιακής δομής.

iii. Το κόστος.

Το κόστος αποτελεί έναν τρίτο παράγοντα και όσο μεγαλώνει το μέγεθος του τόσο μειώνεται η καταλληλότητα της διαδικασίας, ώστε να αποτελέσει αντικείμενο ανασχεδιασμού. [8]

iv. Η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος η προσωπική δέσμευση των ανώτερων στελεχών και η δυναμική της ομάδας ανασχεδιασμού, αποτελούν παράγοντες, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά την εκτίμηση της καταλληλότητας ανασχεδιασμού μιας συγκεκριμένης διαδικασίας. [8]

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε, ότι η μέθοδος αυτή, την οποία ακολουθεί η επιχείρηση προκειμένου να αποφασίσει ποιες διαδικασίες θα ανασχεδιάσει, δεν είναι τυποποιημένη, ενώ απαιτείται σύνεση κατά τη χρησιμοποίηση των τριών κριτηρίων, ώστε να γίνονται οι σωστές επιλογές.

Ταυτόχρονα είναι απαραίτητο τα ανώτερα στελέχη να θέσουν έναν αριθμό ερωτημάτων σχετικά με τη φύση των διαδικασιών και με τις επιπτώσεις

της λειτουργίας τους στην απόδοση της επιχείρησης, στην ικανοποίηση των πελατών και γενικότερα στη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης. Ανάλογα λοιπόν με τις απαντήσεις που θα δοθούν ισχυροποιείται ή όχι το επιχείρημα για τον ανασχεδιασμό τους.

3.5. Κατανόηση της διαδικασίας.

Μετά την επιλογή μιας διαδικασίας για ανασχεδιασμό, το επόμενο βήμα θα είναι η κατανόηση της ισχύουσας διαδικασίας από την ομάδα που δημιουργείται για την υλοποίηση της ανασχεδιαστικής προσπάθειας (την οποία θα καλούμε ομάδα ανασχεδιασμού). Πριν ακόμα προχωρήσει στον ανασχεδιασμό η ομάδα ανασχεδιασμού θα πρέπει να γνωρίζει κάποια στοιχεία, όσον αφορά τη λειτουργία και την απόδοση της υφιστάμενης διαδικασίας, ώστε αυτή να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για τη δημιουργία ενός εντελώς νέου και εξελιγμένου σχεδίου. [8,σελ129-133]

Πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητό ότι στο στάδιο αυτό αποστολή της ομάδας ανασχεδιασμού δεν είναι η λεπτομερής ανάλυση των διαδικασιών, αλλά η κατανόησή τους, η οποία αν και είναι λιγότερο πολύπλοκη και χρονοβόρα από την ανάλυση, είναι στην ουσία δυσκολότερη.

Τελικός στόχος του ανασχεδιασμού μιας διαδικασίας είναι η δημιουργία μιας νέας, εντελώς διαφορετικής διαδικασίας, η οποία θα ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών. Οπότε ο καλύτερος τρόπος για να αρχίσει η ομάδα ανασχεδιασμού να κατανοεί μια υποψήφια για ανασχεδιασμό διαδικασία είναι να παρατηρήσει τη δεδομένη κατάσταση από την οπτική γωνία του πελάτη, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του.

Κατανόηση σημαίνει να λάβει υπόψη της η ομάδα ανασχεδιασμού τους βασικούς στόχους και τα προβλήματα των πελατών της επιχείρησης, όχι μόνο το μηχανισμό της διαδικασίας που συνδέει τους δυο αυτούς οργανισμούς.

Στην πραγματικότητα, μια ομάδα ανασχεδιασμού πρέπει να κατανοήσει τους πελάτες καλύτερα από όσο οι ίδιοι κατανοούν τον εαυτό τους. Η συλλογή λοιπόν των αναγκαίων εκείνων πληροφοριών για το πώς ενεργούν οι πελάτες, πραγματοποιείται μέσω της παρατήρησης των ενεργειών τους και ακόμα καλύτερα μέσω της συμμετοχής των ίδιων των μελών της ομάδας ανασχεδιασμού στις ενέργειες αυτές.

Με τον τρόπο αυτό δίνεται η ευκαιρία στην ομάδα ανασχεδιασμού να διαπιστώσει και να κατανοήσει πώς ο πελάτης χρησιμοποιεί τις εκροές της διαδικασίας. Μέσα από την εμπειρία της, σχηματίζει μια πληρέστερη και σαφέστερη εικόνα τόσο της λειτουργίας της επιχείρησης, των πελατών όσο και των απαιτήσεών τους από την ίδια τη διαδικασία.

Το επόμενο βήμα είναι να αντιληφθεί η ομάδα ανασχεδιασμού τι παρέχει τη δεδομένη περίοδο η ισχύουσα διαδικασία, να κατανοήσει δηλαδή την ουσία της λειτουργίας της. Στον ανασχεδιασμό, ο στόχος είναι να γίνει κατανοητό το «τι» και το «γιατί», όχι το «πώς» της διαδικασίας, ενώ η ομάδα ανασχεδιασμού ενδιαφέρεται λιγότερο για το πώς λειτουργεί η υφιστάμενη διαδικασία και περισσότερο για το τι θα πρέπει να παρέχει η νέα διαδικασία. [8,σελ129],[1] .

Η παρατήρηση και η συμμετοχή της ομάδας ανασχεδιασμού στο έργο του πελάτη καθώς και η εφαρμογή των συμπερασμάτων που προκύπτουν στην ίδια την διαδικασία αποτελούν την προϋπόθεση ώστε να γίνει γνωστό το «τι» και το «γιατί» και επομένως να επιτευχθεί η κατανόηση της διαδικασίας.

Η πραγματοποίηση όμως όλων των παραπάνω πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανοίγει ο δρόμος για τον ανασχεδιασμό χωρίς να αφιερώνεται χρόνος και προσπάθεια στην υπερβολική μελέτη. Η ομάδα ανασχεδιασμού προσπαθεί να μελετήσει τις υφιστάμενες διαδικασίες για να μάθει και να κατανοήσει τι είναι κρίσιμο για την απόδοσή τους. Όσο περισσότερα γνωρίζουν τα μέλη της ομάδας για τους πραγματικούς στόχους της διαδικασίας, τόσο καλύτερα θα τα καταφέρουν στον ανασχεδιασμό της και στην επίτευξη ουσιαστικών βελτιώσεων. Για τον σκοπό αυτό, εφαρμόζονται οι

τεχνικές της παρατήρησης και της συμμετοχής, ενώ ένα χρήσιμο εργαλείο που είναι διαθέσιμο στις ομάδες ανασχεδιασμού είναι το σημείο αναφοράς, με τη χρήση του οποίου αναζητούνται οι επιχειρήσεις, οι οποίες είναι καλύτερες στον τομέα τους και μελετάται ο τρόπος λειτουργίας τους, ώστε να αποτελέσουν αντικείμενο αναφοράς. [8,σελ131-132]

Η κατανόηση της διαδικασίας αποτελεί μια πολύ κρίσιμη παράμετρο βάσει της οποίας, μπορεί η επιχείρηση να σχηματίσει μια συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση για την υλοποίηση του έργου του ανασχεδιασμού, όπως αυτή που παρουσιάζεται παρακάτω.

3.5.1 Μια θεωρητική προσέγγιση του έργου του ανασχεδιασμού της επιχειρησιακής διαδικασίας.

Στόχος του ανασχεδιασμού είναι η δημιουργία, η ανακάλυψη νέων επαναστατικών, ριζοσπαστικών ιδεών, η υλοποίηση των οποίων θα οδηγήσει στο μετασχηματισμό των καθιερωμένων συνθηκών οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης σε νέες με επίκεντρο την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών. [8]

Ο ανασχεδιασμός λοιπόν επιλέγεται, όταν οι υπάρχουσες διαδικασίες δεν παράγουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και κατά συνέπεια πρέπει να αντικατασταθούν από νέες, οι οποίες προκύπτουν αφού πρώτα εξεταστούν διεξοδικά συγκεκριμένες υποθέσεις σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης των λειτουργιών της επιχείρησης.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν, ανασχεδιασμός σημαίνει αναγνώριση των υποκείμενων υποθέσεων, αμφισβήτηση της εγκυρότητας τους και απαξίωσής τους, με στόχο την αντικατάστασή τους από νέες, οι οποίες καθώς είναι σύγχρονες των εξελίξεων και των απαιτήσεων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, οδηγούν στη διαμόρφωση νέων, κατάλληλα σχεδιασμένων διαδικασιών. [8],[17,σελ105-115]

Συνοπτικά, η επιχείρηση ακολουθεί κατά την εφαρμογή της συγκεκριμένης θεωρητικής προσέγγισης, την εξής πορεία [17, σελ111-114]:

A. Αναγνωρίζει το πρόβλημα και χρησιμοποιώντας ένα μικρό σύνολο ερωτήσεων, όπως

- «Ποιός» εκτελεί τη διαδικασία;
- «Αν» εκτελούνται οι λειτουργίες κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες;
- «Πότε» εκτελείται η διαδικασία;
- «Που»;

οδηγείται στην αποκάλυψη της πλειοψηφίας των κανόνων εκείνων που θεωρούνται υπεύθυνοι για το πρόβλημα.

B. Στη συνέχεια, ακολουθεί αντίστροφη πορεία ώστε να συνδέσει τους κανόνες αυτούς με τις υποθέσεις, οι οποίες αποτελούν τις γενεσιουργές τους αιτίες. Στο σημείο αυτό εξετάζεται η εγκυρότητα της υπόθεσης βάσει των σύγχρονων συνθηκών και οδηγείται η επιχείρηση στα ανάλογα συμπεράσματα.

Η προτεινόμενη μέθοδος, δεν αποτελεί σε καμιά περίπτωση το μοναδικό τρόπο, με τον οποίο μπορεί κάποια επιχείρηση να διαπραγματευτεί το κρίσιμο ζήτημα του ανασχεδιασμού των διαδικασιών.

Κρίνεται όμως ως ιδιαίτερα βοηθητική, καθώς καθορίζει με σαφήνεια τα βήματα που ακολουθήθηκαν απο την επιχείρηση, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων που μελετήθηκαν από τους ερευνητές, για τον εντοπισμό των προβληματικών πλέον διαδικασιών, ενώ δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη δημιουργική και επαναστατική αναδιοργάνωση των λειτουργιών της.

Αν και η κατανόηση της διαδικασίας, αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα άκρως απαραίτητο βήμα για την προετοιμασία του έργου του ανασχεδιασμού, παρόλαυτά δεν αρκεί, ώστε να οδηγήσει στην υλοποίηση του, χωρίς την ύπαρξη μιας μεθοδολογίας, η οποία θα αποτελέσει το εργαλείο που θα βοηθήσει την επιχείρηση να προσδιορίσει τις προβληματικές της περιοχές και

να δημιουργήσει ταυτόχρονα, ευνοϊκές συνθήκες για ριζοσπαστικές καινοτόμες διαδικασίες. Μια τέτοια μεθοδολογία παρουσιάζεται παρακάτω.

3.6 Μεθοδολογία πραγματοποίησης του ανασχεδιασμού.

Στην προσπάθεια τους οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν με τον αποτελεσματικότερο τρόπο, όλα τα ζητήματα τα οποία προκύπτουν κατά την υλοποίηση του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, αναζητούν τις κατάλληλες μεθοδολογίες και εργαλεία. [18,19]

Ως μεθοδολογίες, ορίζονται εκείνες οι συστηματικές προσεγγίσεις, οι οποίες καθοδηγούν την υλοποίηση του έργου του ανασχεδιασμού, ενώ με τον όρο εργαλεία εννοούμε όλες εκείνες τις πρακτικές και τεχνικές, οι οποίες υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό κατά την εκτέλεση όλων των απαιτούμενων ενεργειών. [18]

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι μεθοδολογίες προέκυψαν αρχικά ως συνέπεια του ανασχεδιασμού, τον οποίο σύμφωνα με τον Hammer υλοποίησαν κάποιες επιχειρήσεις «εν αγνοία τους», κατά την προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αναποτελεσματικότητας της λειτουργίας τους και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. [8]

Πράγματι, σύμφωνα με τον ορισμό του ανασχεδιασμού απαιτείται η ριζική αναθεώρηση όλων των διαστάσεων της επιχειρησιακής λειτουργίας μέσω της πραγματοποίησης θεμελιωδών αλλαγών, οι οποίες δεν είναι προκαθορισμένες, αλλά εξαρτώνται από τη φαντασία, την επινοητικότητα και τον ενθουσιασμό του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχει στην ανασχεδιαστική προσπάθεια. [8,σελ32],[17]

Όπως έχει αποδειχθεί και στην πράξη, ο ανασχεδιασμός αποτελεί μια ιδιαίτερα δύσκολη, αν όχι αδύνατη αποστολή [16], καθώς είναι ιδιαίτερα δύσκολο για την επιχείρηση, όχι μόνο να κατανοήσει την ουσία του, αλλά και

να υλοποιήσει τις απαιτούμενες ριζικές αλλαγές, αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα ένα μεγάλο πλήθος προκλήσεων και εμποδίων, όπως:

- Η αντίσταση στην αλλαγή.
- Το κόστος της ανασχεδιαστικής προσπάθειας.
- Η πιθανότητα κατάργησης θέσεων εργασίας.
- Η επιχειρησιακή κουλτούρα και το σύνολο αρχών και αξιών του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο απαιτούμενος χρόνος κατά τη διάρκεια του οποίου καλείται η επιχείρηση να συνεχίσει τη λειτουργία της, ταυτόχρονα με την πραγματοποίηση των απαιτούμενων δραματικών αλλαγών.
- Η έλλειψη υποστήριξης από τα ανώτερα στελέχη, η δέσμευση και η ενεργή συμμετοχή των οποίων θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του ανασχεδιασμού.
- Η ύπαρξη ρίσκου για τα ανώτερα στελέχη, η σταδιοδρομία των οποίων εξαρτάται από την επιτυχία του ανασχεδιασμού.
- Η αμφιβολία για την αναγκαιότητα και την αποτελεσματικότητα του ανασχεδιασμού.
- Η επανεκπαίδευση των εργαζομένων, οι οποίοι καλούνται να εργαστούν με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο, μετά την υλοποίηση της ανασχεδιαστικής προσπάθειας.
- Η επίτευξη της απόλυτης επιτυχίας.

Κατά συνέπεια, η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής μεθοδολογίας κρίνεται απολύτως αναγκαία, καθώς ο καθοδηγητικός της ρόλος θα βοηθήσει την επιχείρηση να επιλέξει τον καταλληλότερο, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες του εσωτερικού της περιβάλλοντος, δρόμο για την επιτυχή υλοποίηση του ανασχεδιασμού, παρέχοντας ταυτόχρονα όλα τα αναγκαία εφόδια για την αντιμετώπιση των εμποδίων.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία αποτελεί ένα πρότυπο σχέδιο έξι φάσεων, το οποίο θα πρέπει να έχει η επιχείρηση ως οδηγό, από την εισαγωγή της έννοιας του ανασχεδιασμού, μέχρι και την εφαρμογή του. Οι έξι αυτές φάσεις είναι: [20]

1. Η κατανόηση.
2. Η παρουσίαση.
3. Ο προγραμματισμός.
4. Ο μετασχηματισμός.
5. Η εφαρμογή.
6. Η αξιολόγηση.

Οι έξι φάσεις του συγκεκριμένου θεωρητικού υποδείγματος για τον ανασχεδιασμό και οι δραστηριότητες που υλοποιούνται σε κάθε μια από αυτές παρουσιάζονται στο επόμενο Διάγραμμα 3.3



Διάγραμμα 3.3 Θεωρητικό Υπόδειγμα του Ανασχεδιασμού,

Πηγή: Motwani, J., Kummar, A., Jiang, J. and Youssef, M. (1998) 'Business Process Reengineering. A theoretical framework and an integrated model'.

3.7 Εργαλεία και τεχνικές του ανασχεδιασμού.

Στα πλαίσια της υλοποίησης του έργου του ανασχεδιασμού, στόχος του οποίου είναι η ριζική αναδιοργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η προώθηση θεμελιωδών αλλαγών στις επιχειρησιακές διαδικασίες, η επιχείρηση έχει στη διάθεση της πολλά διαφορετικά εργαλεία και τεχνικές. [8,18]

Η χρήση των εργαλείων, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της, να ολοκληρώνει ταχύτερα τα επιμέρους έργα, να επιτυγχάνει αποτελέσματα υψηλότερης ποιότητας και ελαχιστοποιώντας το πλήθος των βοηθητικών δραστηριοτήτων, να επικεντρώνει την προσοχή της σε δραστηριότητες που δημιουργούν αξία.

Τα εργαλεία του ανασχεδιασμού κατατάσσονται σε έντεκα κατηγορίες: [18,12]

1. Διοίκηση Αλλαγής.
2. Διοίκηση Έργου.
3. Συντονισμός.
4. Δημιουργία ενός υποδείγματος.
5. Ανάλυση της επιχειρησιακής διαδικασίας.
6. Διαγραμματική απεικόνιση των διαδικασιών.
7. Συγκριτική προτυποποίηση.
8. Εστίαση στις διαδικασίες και στους πελάτες.
9. Ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού και σχεδίαση.
10. Ανάπτυξη συστημάτων.
11. Μάθηση, εφαρμογή και κόστος.

Η επιλογή των κατάλληλων εργαλείων θα πρέπει να γίνεται βάσει τριών κριτηρίων: του βαθμού ευκολίας στη μάθηση, στη χρήση και τέλος ανάλογα

του επιπέδου του απαιτούμενου κόστους. Ο καθορισμός συγκεκριμένων προδιαγραφών, οι οποίες θα σχετίζονται με τις τρεις παραπάνω διαστάσεις, θα δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να αναγνωρίζει και να χρησιμοποιεί με μεγαλύτερη ευκολία κάθε εργαλείο. [18]

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό των παραπάνω τεχνικών και εργαλείων, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Ταυτόχρονα θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τον ανασχεδιασμό ως μια στρατηγικής σημασίας διατμηματική δραστηριότητα, η οποία θα πρέπει να συνδυάζεται με άλλες τακτικές και αντιλήψεις της επιχείρησης.

3.8. Επιλογή των μελών της επιχείρησης που θα πραγματοποιήσουν τον ανασχεδιασμό.

Κλειδί για την επιτυχία της προσπάθειας του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν και οργανώνουν εκείνα τα μέλη τους, τα οποία θα αναλάβουν να φέρουν εις πέρας τη δύσκολη αυτή αποστολή. [8,17]

Αρχικά είναι απαραίτητο να τονίσουμε, ότι ένας καλός υποψήφιος «ανασχεδιαστής» πρέπει να συγκεντρώνει έναν αριθμό χαρακτηριστικών, όπως αυτά που παρουσιάζονται παρακάτω [17,σελ58-59]:

- Φιλοσοφία προσανατολισμένη στις διαδικασίες.
- Διευρυμένη αντίληψη, αναλυτική και συνθετική σκέψη.
- Δεξιότητες σχεδίασης, οι οποίες περιλαμβάνουν την ικανότητα του, να οραματίζεται νέους τρόπους εργασίας καθώς και να τους μετατρέπει σε πραγματικότητα, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί.
- Διαρκή ανησυχία ακόμα και όταν όλα φαίνονται να είναι υπό έλεγχο καθώς και τάση για αλλαγή.
- Ενθουσιασμό και αισιοδοξία.

- Επιμονή και επιδεξιότητα κατά την προσπάθεια αντιμετώπισης όλων των εμποδίων.
- Επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητα συνεργασίας και ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων.

Τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει τόσο από την εμπειρία των επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν ήδη πραγματοποιήσει τον ανασχεδιασμό, όσο και από τη θεωρητική μελέτη για τον καθορισμό μίας πρότασης, η οποία θα αποτελέσει έναν οδηγό για εκείνες τις επιχειρήσεις, οι οποίες θα τον επιλέξουν για να επιτύχουν ριζικές αλλαγές στο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους, αναδεικνύουν τους ακόλουθους ρόλους, τους οποίους καλούνται να διαδραματίσουν τα μέλη του οργανισμού.

3.8.1. Ο ηγέτης

Ως ηγέτη ορίζουμε το άτομο, το οποίο κάνει τους άλλους να υιοθετούν και να επιδιώκουν αυτό που ίδιος επιθυμεί. Ο πρωταρχικός ρόλος του ηγέτη είναι να ενεργεί ως οραματιστής, εκφράζοντας ένα όραμα για το είδος του οργανισμού που θέλει ο ίδιος να δημιουργήσει και σαν παρακινήτης, δίνοντας σε όλους μέσα στην επιχείρηση ένα σκοπό και μια αίσθηση αποστολής. Είναι σε θέση όχι μόνο να πείθει τους άλλους να αποδεχθούν τις ριζικές ανατροπές που προκαλεί ο ανασχεδιασμός αλλά και να γίνουν τμήμα του οράματος του, ώστε εθελοντικά, ίσως και με ενθουσιασμό, να δέχονται την καταπόνηση που συνοδεύει την πραγματοποίησή του. [8,σελ103-105],[17,σελ 38-44]

Ο ηγέτης διαθέτει μία ποικιλία καθηκόντων, μεταξύ των οποίων αναγνωρίζεται αυτή

- του υποκινητή του ανασχεδιασμού, του ατόμου εκείνου δηλαδή που λαμβάνει τις αποφάσεις σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και ο οποίος αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη επίτευξής τους.
- του υποστηρικτή και συμβούλου του προγράμματος ανασχεδιασμού.

- του δημιουργού, του κατάλληλου και ευνοϊκού για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού κλίματος.
- του ατόμου που διαθέτει την εξουσία να ορίσει τους επόπτες διαδικασίας, να καθορίσει τους στόχους τους και να παραχωρήσει σ'αυτούς την απαραίτητη εξουσία, τα αναγκαία κεφάλαια και μέσα, ώστε οι προσπάθειες τους να στεφθούν με επιτυχία.

Η επίτευξη όμως της αναγκαίας ολοκληρωτικής αφοσίωσης αποτελεί στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ένα δύσκολο έργο, καθώς τα εμπλεκόμενα υψηλόβαθμα στελέχη προβάλλουν αντιστάσεις στην ανασχεδιαστική προσπάθεια, είτε εξαιτίας της αδυναμίας και ανασφάλειας τους να απαγκιστρωθούν από το παρελθόν, είτε εξαιτίας της άγνοιας τους σχετικά με την πραγματική λειτουργία της επιχείρησης, είτε λόγω του φόβου τους για τις επικείμενες αλλαγές και τις συνέπειές τους. [8,21]

Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί να είναι ο ίδιος ο ηγέτης κυριευμένος από το πάθος να ξαναδημιουργήσει την επιχείρηση από την αρχή και να την αναδείξει ως την καλύτερη στον κλάδο της. Η απόφαση για την πραγματοποίηση του ανασχεδιασμού, προκύπτει συχνά ως μία επιφοίτηση, ένα εσωτερικό όραμα του ηγέτη, ο οποίος πρώτος διαισθάνεται ότι ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης είναι ξεπερασμένος και ως εκ τούτου απαιτούνται αλλαγές.[8,22]

Ο ηγέτης, αφού κοινοποιήσει σε όλους ότι ο ανασχεδιασμός απαιτεί μία σοβαρή συλλογική προσπάθεια, η οποία θα πρέπει να ολοκληρωθεί, θα πρέπει στη συνέχεια να δημιουργεί ένα περιβάλλον που θα συμβάλλει στον ανασχεδιασμό, παροτρύνοντας και υποστηρίζοντας όλους όσους συμμετέχουν σε αυτό, ώστε να μπορέσουν να προχωρήσουν ξεπερνώντας κάθε είδους εμπόδιο, ανθρώπινης ή τεχνικής φύσης.

Επιπλέον ο ηγέτης διαθέτει την αναγκαία εξουσία, ώστε να εξαναγκάζει σε συμβιβασμό όλα τα μέρη της επιχείρησης που συμμετέχουν στον ανασχεδιασμό, ορθώνοντας όπου απαιτείται το ανάστημα του με στόχο, τα

τμήματα τα οποία υποστηρίζουν τη λειτουργία του οργανισμού, όπως η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού και τα συστήματα πληροφοριών να προσαρμόζουν τις δραστηριότητες τους στις ανάγκες της νέας διαδικασίας. Ο ανασχεδιασμός αποτελεί την προσωπική σταυροφορία του ηγέτη, στην οποία όσοι συμμετέχουν, καλούνται να είναι απολύτως αφοσιωμένοι.

Διαστάσεις της Ηγεσίας.

Η ηγεσία έχει δύο διαστάσεις [8,σελ104-105]:

- i. Η πρώτη διάσταση αφορά τη θέση που κατέχει ο ηγέτης στην ιεραρχία.

Πρόκειται για ένα ανώτατο διοικητικό στέλεχος, με αρκετά μεγάλο κύρος και με αρκετή εξουσία πάνω σε όλους όσους σχετίζονται με τις διαδικασίες που θα ανασχεδιασθούν, ώστε να εξασφαλίζεται η δυνατότητα πραγματοποίησης του ανασχεδιασμού.

Συχνά, ο ρόλος του ηγέτη ανήκει στον προϊστάμενο των επιχειρησιακών λειτουργιών, του οποίου η προσοχή είναι στραμμένη και προς τα έξω, προς τον πελάτη, αλλά και προς τα μέσα, προς τη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι δυσκολίες που προκύπτουν από την ίδια τη δομή της ιεραρχίας, ενδυναμώνουν το επιχείρημα, ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να βρίσκεται σε μία ανώτερη θέση της ιεραρχίας. Διευκρινίζεται ότι, δεν είναι απαραίτητο ο ηγέτης να είναι ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς οι αρμοδιότητες του τελευταίου βρίσκονται εκτός της σφαίρας της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης.

- ii. Η δεύτερη διάσταση είναι ζήτημα χαρακτήρα.

Σε πραγματικούς όρους ο ηγέτης δεν διορίζεται, πρόκειται για ένα ρόλο που κατακτάται από το άτομο το οποίο διαθέτει την κατάλληλη προσωπικότητα. Η ανησυχία, η πνευματική περιέργεια, η φαντασία, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα, το πείσμα, η ικανότητα να εμπνέει και να δίνει λύσεις

αποτελούν κάποιες από τις χαρακτηριστικές ιδιότητες της προσωπικότητας του ηγέτη.

Ο ηγέτης αφού δώσει το εναρκτήριο λάκτισμα για τον ανασχεδιασμό, εκφράζοντας το νέο όραμα και ορίζοντας τα νέα πρόσωπα, προχωρεί στο διορισμό των ανώτερων διευθυντών ως «επόπτες» των επιχειρησιακών διαδικασιών, από τους οποίους καθοδηγούνται οι υπόλοιποι να κάνουν το όραμα πραγματικότητα.

Επικοινωνία του ηγέτη με το ανθρώπινο δυναμικό.

Η επικοινωνία του ηγέτη με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και η ανάδειξη της ηγετικής του ικανότητας επιτυγχάνεται μέσω: [8,σελ105-106],[17,σελ46-48]

- i. Σημάτων.
 - ii. Συμβόλων.
 - iii. Συστημάτων.
- i. Τα Σήματα είναι τα σαφή μηνύματα που στέλνει ο ηγέτης στον οργανισμό σχετικά με την έννοια του ανασχεδιασμού, τους λόγους που καθιστούν αναγκαία την πραγματοποίησή του, τον τρόπο που θα υλοποιηθεί καθώς και τον καθορισμό όλων των απαιτούμενων ενεργειών.
 - ii. Τα Σύμβολα, αποτελούν ένα εναλλακτικό επίπεδο επικοινωνίας, το οποίο εκφράζεται μέσω των πράξεων και περιλαμβάνει τις ενέργειες στις οποίες προχωρεί ο ηγέτης, ώστε να ενισχύσει το περιεχόμενο των διακηρύξεων του και να αποδείξει ότι συμπεριφέρεται σύμφωνα με τα λεγόμενα του.

Κάποιες πολύ σημαντικές συμβολικές ενέργειες όπως

- Ο διορισμός των πρώτων και καλύτερων της επιχείρησης στις ομάδες ανασχεδιασμού.
- Η απόρριψη προτάσεων που προωθούν μόνο βαθμιαίες βελτιώσεις.
- Η αντικατάσταση των υψηλόβαθμων στελεχών που εμποδίζουν την προσπάθεια του ανασχεδιασμού

αποτελούν απόδειξη της αποφασιστικότητας του ηγέτη να ολοκληρώσει τη διαδικασία του ανασχεδιασμού.

iii. Παράλληλα, ο ηγέτης για να ενισχύσει το μήνυμα του ανασχεδιασμού κρίνεται απαραίτητο να χρησιμοποιεί τα Συστήματα του μάνατζμεντ, τα οποία αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες διαμόρφωσης των συμπεριφορών και των στάσεων των εργαζομένων.

Μέσω των Συστημάτων του μάνατζμεντ θα πρέπει να μετράται και να ανταμείβεται η απόδοση των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο, ώστε να ενθαρρύνονται να κάνουν αποδεκτές τις μεγάλες αλλαγές που προωθούνται.

Η ενασχόληση του ηγέτη με τον ίδιο τον ανασχεδιασμό επί καθημερινής βάσης, ελέγχοντας συνήθως όσα προγράμματα υλοποιούνται και εκφωνώντας παραινετικούς λόγους για τη στήριξη της προσπάθειάς του ανασχεδιασμού, δεν πρέπει να καταλαμβάνει πάνω από ένα μικρό ποσοστό του χρόνου του, ενώ γενικά όλες οι ενέργειές και σκέψεις του θα πρέπει να είναι εμποτισμένες με την έννοια του ανασχεδιασμού.

Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε, ότι στην περίπτωση που δεν εμφανιστεί κάποιος ηγέτης από την αρχή, ή όταν αυτοί που πρώτοι είχαν την έμπνευση για τον ανασχεδιασμό δεν κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία, τότε θα πρέπει η επιχείρηση να ανακαλύψει έναν πιθανό ηγέτη και να τον προσελκύσει με διπλωματία, επιμονή και μεγάλη μετριοφροσύνη, δημιουργώντας του μία αίσθηση επείγουσας ανάγκης και εισάγοντας στο μυαλό του την ιδέα του ανασχεδιασμού με τέτοιο τρόπο, ώστε το πρόσωπο αυτό να την αποδεχθεί ως δική του.

3.8.2. Ο επόπτης διαδικασίας.

Ο επόπτης διαδικασίας είναι ένα ανώτερο στέλεχος, συνήθως υπεύθυνος γραμμής, με κύρος, αξιοπιστία και αίγλη μέσα στην επιχείρηση, ο οποίος

ορίζεται από τον ηγέτη και φέρει την ευθύνη να εξειδικεύσει τον ανασχεδιασμό, στο επίπεδο μιας συγκεκριμένης διαδικασίας, εξασφαλίζοντας ότι αυτή θα υλοποιηθεί. [8,σελ108-109]

Είναι συνήθως άτομο που ήδη χειρίζεται μία από τις λειτουργίες της διαδικασίας που πρόκειται να ανασχεδιαστεί και μία από τις πρώτες του κινήσεις είναι να σχηματίσει μία ομάδα και να την οργανώσει με τέτοιο τρόπο, ώστε η ομάδα αυτή να έχει τη δυνατότητα να εκτελέσει το έργο της.

Μεταξύ των ευθυνών του επόπτη διαδικασίας είναι η εξασφάλιση των απαιτούμενων για την ομάδα πόρων, η αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας και η επίτευξη της συνεργασίας άλλων υψηλόβαθμων στελεχών, των οποίων οι λειτουργικές ομάδες συμμετέχουν στη διαδικασία. Επίσης, ο επόπτης διαδικασίας παρακινεί, εμπυχώνει και συμβουλεύει την ομάδα του, παίζοντας ταυτόχρονα το ρόλο του κριτικού, του εκπροσώπου και του συνδέσμου της ομάδας.

Για να επιτύχει το έργο του πρέπει ο επόπτης να έχει το σεβασμό των ομοιοβάθμων του και να διαθέτει εκείνα τα αναγκαία προσόντα για τον ανασχεδιασμό, όπως εξοικείωση με τις αλλαγές, ανοχή στην ασάφεια και ικανότητα να διατηρεί την ψυχραιμία του κατά την αντιμετώπιση των αντιξοοτήτων.

Τέλος θα πρέπει να τονίσουμε ότι το έργο του επόπτη διαδικασίας δεν έχει ημερομηνία λήξης, καθώς σε μία εταιρεία προσανατολισμένη στις διαδικασίες, η διαδικασία και μόνο και όχι κάποια λειτουργική ή χωροταξική της μονάδα, θα αποτελέσει τη βάση της οργανικής δομής. Συνεπώς το έργο του επόπτη δεν τελειώνει όταν ολοκληρώνεται το πρόγραμμα ανασχεδιασμού, ενώ κάθε διαδικασία χρειάζεται έναν ειδικό για να παρακολουθεί την απόδοση της.

3.8.3. Ομάδα Ανασχεδιασμού.

Στην πραγματικότητα, τα μέλη της ομάδας ανασχεδιασμού αναλαμβάνουν την ευθύνη να υλοποιήσουν τον ανασχεδιασμό, επινοώντας ιδέες και δημιουργώντας σχέδια, τα οποία συχνά πρέπει και να πραγματοποιήσουν. Κάθε ομάδα ανασχεδιασμού, η οποία πρέπει να είναι μικρή σε μέγεθος αποτελούμενη από πέντε έως δέκα άτομα, θα έχει δύο είδη μελών: [8,σελ10-114],[17,σελ61-65, 69-81]

1. Τα «εσωτερικά» μέλη.
2. Τα «εξωτερικά» μέλη.

1. «Εσωτερικοί» ονομάζονται όσοι ήδη δουλεύουν στη διαδικασία που πρόκειται να ανασχεδιασθεί, προερχόμενοι από τις διάφορες λειτουργίες που σχετίζονται με τη διαδικασία και γνωρίζουν τουλάχιστον εκείνο το τμήμα της, με το οποίο έρχονται σε επαφή κατά την εργασία τους.

Η επιλογή εκείνων των εργαζόμενων της επιχείρησης, οι οποίοι θα διορισθούν μέλη της ομάδας ανασχεδιασμού, θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά μεταξύ όσων εργάζονται ήδη αρκετό χρονικό διάστημα στην επιχείρηση ώστε να ξέρουν τι γίνεται, αλλά όχι τόσο πολύ ώστε να θεωρούν τις παλιές διαδικασίες αυτονόητες, με αποτέλεσμα η στενή σχέση τους με αυτές να τους εμποδίζει να επινοήσουν και να υιοθετήσουν νέους τρόπους και καινοτόμες μεθόδους εκτέλεσης τους.

Σε συνδυασμό με τις γνώσεις τους, τα μέλη της ομάδας ανασχεδιασμού θα πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους συνεργάτες τους και να έχουν την ικανότητα να πείσουν τους υπολοίπους στον οργανισμό να αποδεχθούν τις αλλαγές, όταν έρθει η στιγμή να τεθεί σε λειτουργία η νέα διαδικασία. Τα τμήματα παραγωγής, πληροφορικής και μάρκετινγκ της ίδιας της επιχείρησης αποτελούν τις καλύτερες πηγές όπου μπορούν να εντοπισθούν τα κατάλληλα άτομα που διακρίνονται για τις καινοτόμες ιδέες τους.

Ο ανασχεδιασμός όμως της διαδικασίας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο από τα εσωτερικά μέλη, καθώς οι περιορισμένες μόνο σ'ένα τμήμα της διαδικασίας γνώσεις τους καθώς και οι γνωστικές και οι θεσμικές προκαταλήψεις τους, τους εμποδίζουν να οραματιστούν νέες, ριζοσπαστικές μεθόδους εργασίας.

2. Τα «εξωτερικά» μέλη δεν συμμετέχουν από πριν στη διαδικασία που πρόκειται να ανασχεδιαστεί και συχνά, στην περίπτωση των επιχειρήσεων που δεν έχουν αναλάβει κάποια πρωτοβουλία ανασχεδιασμού στο παρελθόν, προέρχονται από εταιρείες συμβούλων με πείρα στον ανασχεδιασμό.

Συχνά, διαθέτουν μεγαλύτερη πίστη και αφοσίωση στο ιδεώδες του ανασχεδιασμού, παρακινώντας, υποστηρίζοντας και συμβουλεύοντας ταυτόχρονα τόσο τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ανασχεδιασμού, όσο και εκείνους οι οποίοι συμμετέχουν, ή ηγούνται γενικότερα της προσπάθειας.

Επίσης, τα εμφανή κίνητρα και οι επιδιώξεις τους, τα οποία δεν υποκρύπτουν προσωπικά συμφέροντα ή φιλοδοξίες, προσφέρουν τη διάσταση της αντικειμενικότητας σ' όλες τις δραστηριότητες τους, ενώ τα όρια της υπευθυνότητας τους σε ό,τι αφορά την επιτυχία ή αποτυχία του ανασχεδιασμού, είναι από την αρχή σαφώς καθορισμένα.

Στην πραγματικότητα, οι «εξωτερικοί» σύμβουλοι προσφέρουν μια μεθοδολογία μέσω της οποίας καθορίζονται

- Όλες οι απαιτούμενες δραστηριότητες και τα συσχετιζόμενα καθήκοντα.
- Τα αναγκαία κεφάλαια και τα χρονικά περιθώρια για την εκτέλεση τους.
- Τα κρίσιμα σημεία κάθε σταδίου της όλης πρωτοβουλίας του ταξιδιού

καθώς επίσης παρέχονται όλες οι υποστηρικτικές λειτουργίες, σε ό,τι αφορά

- Την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού.
- Την ενεργοποίηση της τεχνολογίας πληροφοριών.

- Τη διευκόλυνση του έργου της διοίκησης της αλλαγής.
- Τη σύνθεση όλων των απαραίτητων συστατικών του ανασχεδιασμού, σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα.

Ο ρόλος των «εξωτερικών» συμβούλων στην ομάδα έχει ως σκοπό να εισάγει μια νέα αντιμετώπιση των καταστάσεων με νέους τρόπους κατανόησης του κόσμου, αφηφώντας τις προκαταλήψεις και εισάγοντας στην ομάδα ένα ανώτερο επίπεδο αντικειμενικότητας και μία διαφορετική αντίληψη.

Οι «εξωτερικοί» σύμβουλοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να σκέπτονται ολοκληρωμένα και να μελετούν γρήγορα, καθώς θα είναι υποχρεωμένοι να μάθουν πάρα πολλά σε σύντομο χρονικό διάστημα σχετικά με κάθε διαδικασία με την οποία θα ασχοληθούν. Θα πρέπει να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες, να έχουν φαντασία, να μπορούν να οραματίζονται μία αφηρημένη ιδέα και να έχουν την ικανότητα να την κάνουν πραγματικότητα.

Όμως κατά την προσπάθεια δημιουργίας της ομάδας ανασχεδιασμού, παρουσιάζονται εμπόδια και απειλές, που οφείλονται όχι μόνο στην κουλτούρα και στο περιβάλλον της επιχείρησης συνολικά, αλλά και στις προσωπικές αντιλήψεις των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτήν. [23,21]

Το πρώτο σημαντικό στάδιο σχηματισμού της ομάδας ανασχεδιασμού, περιλαμβάνει την καθιέρωση κοινών συμπεριφορών, ώστε να αποφεύγονται κατά τη δραστηριοποίηση της ομάδας φαινόμενα όπως ο ανταγωνισμός, η αδιαφορία και η έλλειψη επικοινωνίας.

Σε ό,τι αφορά το περιβάλλον που δημιουργείται μέσα στα πλαίσια της ομάδας ανασχεδιασμού, κρίνεται απαραίτητο να επιτυγχάνονται δημοκρατικές συνθήκες με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζονται όλα όσα έχουν προγραμματιστεί τόσο από άποψη εκτέλεσης έργου, όσο και από άποψη διατήρησης των χρονικών περιορισμών. Οι ομάδες χρειάζονται επίσης

προσεκτική καθοδήγηση, ώστε να αντιμετωπίζουν τις μη αναμενόμενες προκλήσεις, οι οποίες προκύπτουν, όπως έχει παρατηρηθεί σε σταθερή βάση κατά τη διάρκεια του ανασχεδιασμού.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία μίας ομάδας ανασχεδιασμού, είναι να επιτυγχάνεται η αρμονική συνεργασία μεταξύ των μελών της και ειδικότερα μεταξύ των «εσωτερικών» και των «εξωτερικών» μελών της, στους οποίους τουλάχιστον στην αρχή επικρατούν η ένταση και οι διενέξεις, εφόσον αντιπροσωπεύουν διαφορετικές αντιλήψεις και νοοτροπίες. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να αισθάνονται άνετα μέσα στην ασάφεια, να ξεχάσουν τον παραδοσιακό τρόπο επίλυσης προβλημάτων, να αναμένουν ότι θα κάνουν λάθη και να μαθαίνουν από αυτά.

Η ομάδα ανασχεδιασμού θα πρέπει να είναι γενικά αυτοδιοικούμενη και να αντιλαμβάνεται τον επόπτη της διαδικασίας ως πελάτη και όχι ως αφεντικό. Το σύστημα που κρίνει και ανταμείβει την απόδοση της ομάδας θα πρέπει να έχει ως πρωταρχικό κριτήριο την πρόοδο της ομάδας προς τον αντικειμενικό της στόχο, ενώ η απόδοση της ομάδας θα πρέπει να είναι το πιο σημαντικό κριτήριο για τη μέτρηση της απόδοσης κάθε μέλους ξεχωριστά.

Υποχρέωση του ηγέτη απέναντι στην ομάδα ανασχεδιασμού, είναι να της εξασφαλίζει τον κατάλληλο χώρο εργασίας για όσο χρόνο απαιτηθεί.

Ο υπεύθυνος του ανασχεδιασμού αναλαμβάνει τη διαχείριση θεμάτων, τα οποία σχετίζονται με την καριέρα των συμμετεχόντων στην ανασχεδιαστική προσπάθεια, για τους οποίους δημιουργούνται προγράμματα απονομής μπόνους και προαγωγών, ανάλογα με την επιτυχία και την απόδοση των δραστηριοτήτων τους, καθώς επίσης και με την ψυχολογική υποστήριξη και ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων, σε περιόδους που αντιμετωπίζουν προσωπικά προβλήματα.

Ο χρόνος ύπαρξης και λειτουργίας μίας ομάδας ανασχεδιασμού δεν είναι δυνατό να καθορισθεί εκ των προτέρων, καθώς τα μέλη της πρέπει να παραμείνουν στην ομάδα τουλάχιστον μέχρι την ολοκλήρωση της

ανασχεδιαστικής προσπάθειας και την πιλοτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων της στην επιχείρηση. Συνήθως απαιτείται ένα έτος κατά τη διάρκεια του οποίου τα μέλη της ομάδας ανασχεδιασμού πρέπει να αφιερώνουν το 100% του χρόνου τους, διακόπτοντας τις σχέσεις με τα πρώην τμήματα τους, με σκοπό να αντιπροσωπεύουν τα συλλογικά συμφέροντα της επιχείρησης.

Το σύνολο των ατόμων που προαναφέραμε, οι οποίοι έχουν την άμεση ευθύνη για την εκτέλεση της προσπάθειας του ανασχεδιασμού και αποτελούν τον πυρήνα της ομάδας ανασχεδιασμού, συμπληρώνεται από έναν εξωτερικό δακτύλιο συνεργατών μερικής και κατά περίπτωση απασχόλησης, οι οποίοι συμβάλλουν με έναν ακόμη πιο στενό και εξειδικευμένο τρόπο στην όλη προσπάθεια.

Οι αποδέκτες και προμηθευτές της διαδικασίας, οι οποίοι στοχεύουν να εξασφαλίσουν ότι οι απόψεις και τα ζητήματα που τους απασχολούν, ακούγονται άμεσα χωρίς λογοκρισία μέσα στην επιχείρηση και οι ειδικοί με εμπειρία σε κάποιον εξειδικευμένο τομέα, όπως της πληροφορικής, του ανθρώπινου δυναμικού, των δημοσίων σχέσεων, οι οποίοι κατέχουν αναγκαίες για την ομάδα πληροφορίες και μπορούν να εκτελέσουν ιδιαίτερα καθήκοντα, συμμετέχουν επίσης στον εξωτερικό δακτύλιο της ομάδας ανασχεδιασμού.

3.8.4. Οργανωτική Επιτροπή.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να θέσει σε εφαρμογή ένα εκτεταμένο πρόγραμμα ανασχεδιασμού, το οποίο θα περιλαμβάνει περισσότερες από μία διαδικασίες, τότε το ρόλο του επικεφαλής της συνολικής προσπάθειας αναλαμβάνει η οργανωτική επιτροπή, η οποία αποτελούμενη συνήθως από ανώτερους διευθυντές με πρόεδρο τον ηγέτη, σχεδιάζει τη γενική στρατηγική του ανασχεδιασμού του οργανισμού. [8,σελ114]

Είναι εκείνο το όργανο της διαχείρισης της ανασχεδιαστικής δομής, στο οποίο προσφεύγουν οι επόπτες των διαδικασιών και οι ομάδες τους για βοήθεια, όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα στα οποία αδυνατούν να βρουν λύση, ενώ τα μέλη του παρεμβαίνουν σε διενέξεις μεταξύ των εποπτών της διαδικασίας, εξετάζοντας την κατάσταση και δίνοντας τις απαραίτητες λύσεις.

Αν και η αναγκαιότητα της ύπαρξης και λειτουργίας της οργανωτικής επιτροπής είναι υπό αμφισβήτηση, μπορεί να συνεισφέρει στην επιτυχία μίας πολυδιάστατης προσπάθειας ανασχεδιασμού.

3.8.5. Ο αρχηγός του ανασχεδιασμού.

Επικεφαλής του γενικού επιτελείου ανασχεδιασμού του ηγέτη, ορίζεται ο αρχηγός, ο οποίος ασχολείται με τη διαχείριση της ανασχεδιαστικής προσπάθειας συνολικά, και έχει δύο βασικά καθήκοντα: [8,σελ115-116], [17,σελ65-66]

1. Να υποστηρίζει και να βοηθά κάθε επόπτη διαδικασίας και κάθε ομάδα ανασχεδιασμού ξεχωριστά.
2. Να συντονίζει όλες τις τρέχουσες ανασχεδιαστικές δραστηριότητες.

Ο αρχηγός, ως υπεύθυνος για τις τεχνικές ανασχεδιασμού της επιχείρησης, πρέπει να έχει στη διάθεση του διάφορες προσεγγίσεις για την πραγματοποίηση του ανασχεδιασμού, τις οποίες θα πρέπει να εξηγεί στους νεοδιορισμένους επόπτες διαδικασίας. Έχοντας ξαναπεράσει από τον δρόμο του ανασχεδιασμού, είναι σε θέση να συμβουλεύει τους νέους επόπτες σε ό,τι αφορά ζητήματα και προβλήματα που θα συναντήσουν, να τους επιβλέπει ώστε να παραμείνουν στη σωστή πορεία όσο προχωρούν στον ανασχεδιασμό και να συγκαλεί και να διευθύνει συζητήσεις ανάμεσα στους επόπτες διαδικασίας. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην επιλογή των «εσωτερικών» μελών της ομάδας και να καθορίσει ή ακόμα και να προμηθεύσει τα κατάλληλα «εξωτερικά» μέλη.

Η ανάπτυξη της κατάλληλης υποδομής για τον ανασχεδιασμό, ώστε τα επόμενα ανασχεδιαστικά προγράμματα να μην μοιάζουν με τα προηγούμενα, αποτελεί μία από τις κύριες αρμοδιότητες και ευθύνες του αρχηγού.

Στα πλαίσια της προετοιμασίας της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, μέρος της αποστολής του αρχηγού αποτελεί η πρόβλεψη και η εξασφάλιση κάποιων παραμέτρων της υποδομής του οργανισμού πριν από τη φάση εφαρμογής ενός προγράμματος ανασχεδιασμού, ώστε να επιτευχθεί η ομαλότερη και ταχύτερη σχετική εφαρμογή.

Σε καμία όμως περίπτωση, δεν θα πρέπει ο αρχηγός να εκμεταλλεύεται την εξουσία που διαθέτει ώστε να ασκεί υπερβολικό έλεγχο και να επιβάλλει πάντα τη θέληση του, καθώς ο ηγέτης και ο επόπτης της διαδικασίας είναι αυτοί που ηγούνται της προσπάθειας, ενώ το έργο του ανασχεδιασμού αποτελεί πάντα καθήκον του στελέχους γραμμής.

Τα μέλη της επιχείρησης, τα οποία θα αναλάβουν να φέρουν εις πέρας το δύσκολο έργο του ανασχεδιασμού, αντιπροσωπεύουν εκείνη την όψη του νομίσματος, η οποία αποτελεί το φορέα προώθησης της αλλαγής, με αποδέκτη το σύνολο των υπόλοιπων εργαζομένων, την αντίθετη δηλαδή όψη του ίδιου νομίσματος. Ο σχηματισμός όμως μιας ολοκληρωμένης εικόνας του ανασχεδιασμού, απαιτεί την παρουσίαση και των δύο όψεων, καθώς και της σχέσης μεταξύ τους. Η πρώτη απόπειρα σύνδεσης των δύο αυτών όψεων, πραγματοποιείται μέσω της προσπάθειας των συμμετεχόντων στο έργο του ανασχεδιασμού, να προωθήσουν τα επιτεύγματα τους, στους υπόλοιπους εργαζόμενους, οι οποίοι καλούνται να τα αποδεχθούν και να τα εφαρμόσουν κατά τις καθημερινές τους δραστηριότητες.

3.9. Προώθηση – Κοινοποίηση της Αλλαγής.

Το μεγαλύτερο εμπόδιο, κατά τη διάρκεια της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, πέρα των προκλήσεων τεχνικής φύσης, αποτελεί η προώθηση της ιδέας της

αλλαγής, η οποία συνήθως πολύ δύσκολα γίνεται αποδεκτή μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού. [17,σελ136-137]

Ο ανασχεδιασμός, ο οποίος είναι στην ουσία μια έκφραση του φαινομένου της αλλαγής, έχει δύο διαστάσεις, καθεμιά από τις οποίες, κρίνεται απολύτως απαραίτητο να υλοποιηθεί, ώστε να ολοκληρωθεί το συνολικό έργο.

- Η πρώτη διάσταση αφορά τη σχεδίαση του συνολικού επιχειρησιακού συστήματος από την αρχή.
- Η δεύτερη αφορά την κοινοποίηση και την προώθηση των νέων τρόπων εργασίας, θεμελιώδες στοιχείο της οποίας αποτελεί η επικοινωνία, η μεταφορά με άλλα λόγια του κατάλληλου μηνύματος στους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να αντιδράσουν θετικά.

Όπως ακριβώς απαιτείται κατά τη σχεδίαση των διαδικασιών η κατάρριψη του κατεστημένου, έτσι κρίνεται απολύτως αναγκαία η καινοτόμος επικοινωνιακή τακτική, μέσω της οποίας θα διαμορφώνεται το μήνυμα με επιδέξιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται όχι μόνο η κατανόηση του από τους αποδέκτες αλλά και η πλήρης αποδοχή του.

Στην πορεία όμως προκύπτουν προκλήσεις επικοινωνιακού χαρακτήρα, τις οποίες θα πρέπει η εταιρεία να διαχειριστεί με επιτυχία, ώστε να αποκτήσει τη δυνατότητα να θέσει σε εφαρμογή την πρώτη διάσταση, κάνοντας τον ανασχεδιασμό πραγματικότητα. [17,23]

- Η δυσπιστία που δείχνει το σύνολο των εργαζομένων σε όσα του ανακοινώνονται σχετικά με τον ανασχεδιασμό, αποτελεί το πρώτο εμπόδιο. Αποτελεί μια φυσική αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι θεωρητικές εξαγγελίες στο παρελθόν σχεδόν ποτέ δεν υλοποιήθηκαν.
- Ως δεύτερο εμπόδιο, μπορούμε να αναφέρουμε την επικράτηση της αίσθησης της φαινομενικής ομοιότητας που παρουσιάζουν όλες οι προσπάθειες και τα προγράμματα αλλαγής που κατά καιρούς έχουν προωθηθεί από τα ανώτερα στελέχη ή τους συμβούλους της εταιρείας.

- Το τρίτο εμπόδιο είναι η μετάφραση του μηνύματος του ανασχεδιασμού από τους εργαζόμενους, οι οποίοι νιώθοντας ανασφάλεια και φόβο μέσα σ' ένα συνεχώς εξελισσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ερμηνεύουν το νόημα του με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκαλύπτονται οι αρνητικές του διαστάσεις και να υπερτονίζονται οι υποθετικές απαισιόδοξες συνέπειες.
- Η επίτευξη μιας αποδοτικής επικοινωνιακής πολιτικής εμποδίζεται επίσης από τη διάδοση φημών διαμέσου ανεπίσημων διαύλων και από τη διαρροή πληροφοριών, οι οποίες ξεφεύγουν από τη σφαίρα της πραγματικότητας με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζουν το ανθρώπινο δυναμικό.
- Το πέμπτο εμπόδιο αφορά την αδυναμία υλοποίησης της επιτυχούς επικοινωνιακής τακτικής, εξαιτίας συγκεκριμένων παραγόντων, οι οποίοι αποτελούν συστατικά του τρόπου, με τον οποίο μεταφέρεται το μήνυμα στους εργαζόμενους. Συνήθως στην προφορική διατύπωση των πληροφοριών από υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιείται ειδικό λεξιλόγιο, το οποίο περιλαμβάνει μεγάλες λέξεις, μικρά ακρωνύμια και μυστηριώδεις αναφορές, τα οποία δεν γίνονται συνήθως κατανοητά από τους αποδέκτες.
- Τέλος, η απουσία κανόνων στην επικοινωνία και η ύπαρξη πολύπλοκων ανοργάνωτων διαύλων επικοινωνίας, οι οποίοι δεν συνδέονται μεταξύ τους, προκαλούν αναρχία και δημιουργούν ένα περιβάλλον το οποίο δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί σωστά τον μεγάλο όγκο των πληροφοριών, με αποτέλεσμα να επικρατεί το χάος.

Στην προσπάθειά της η επιχείρηση να θέσει τις βάσεις για μια αποτελεσματική επικοινωνία και να αντιμετωπίσει επιτυχώς τα προηγούμενα εμπόδια, μπορεί να χρησιμοποιήσει μια σειρά από *τεχνικές – κλειδιά και αρχές* οι οποίες εφαρμόζονται από τους ειδικούς του μάρκετινγκ [30] και παρέχουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την επιτυχή προώθηση του μηνύματος του ανασχεδιασμού. [17,σελ143-150]

- Η τμηματοποίηση των αποδεκτών των μηνυμάτων του οργανισμού, σε εξειδικευμένα ομοιόμορφα σύνολα, καθένα από τα οποία χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες ιδιότητες και ξεχωριστούς τρόπους αντίδρασης,

αποτελεί την πρώτη τεχνική του μάρκετινγκ, η οποία μπορεί να μεταφερθεί στο ζήτημα που εξετάζουμε.

Για καθένα από αυτά τα τμήματα, τα μηνύματα του ανασχεδιασμού πρέπει να διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται πλήρως στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και απαιτήσεις του, γεγονός που σημαίνει ότι πρέπει να επιλέγεται κάθε φορά ο ανάλογος χρόνος, τα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας και να δίνεται έμφαση στις διαφορετικές πτυχές του μηνύματος.

- Μια δεύτερη τεχνική, αποτελεί η χρήση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας και όσο είναι δυνατόν, περισσότερων μηχανισμών όπως παρουσιάσεις, άρθρα, videos, διαφημιστικό υλικό, ομιλίες, οι οποίοι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από πρωτοτυπία, να εφαρμόζονται σε συγκεκριμένο χρόνο και τόπο, και να επιτυγχάνουν να προκαλούν πραγματικό ενδιαφέρον στους εργαζόμενους.
- Η επιλογή των προσώπων που θα συμμετέχουν σε αυτή την επικοινωνιακή εκστρατεία, θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να περιλαμβάνει άτομα από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης με διαφορετικές εμπειρίες και αντιλήψεις, τα οποία να έχουν τη δυνατότητα να διαχειριστούν και να προωθήσουν το μήνυμα του ανασχεδιασμού, από διαφορετική οπτική γωνία, να προσεγγίσουν τους εργαζόμενους με τον δικό τους ιδιαίτερο τρόπο, να το εμπλουτίσουν με τη δική τους εμπειρία και να τονίσουν τις διαφορετικές πτυχές του.

Η ουσία του μηνύματος του ανασχεδιασμού πρέπει να καθορίζεται από τέσσερα στοιχεία: [8,17]

- i. Το σκοπό
- ii. Τη διαδικασία.
- iii. Την εξέλιξη.
- iv. Τα προβλήματα.

- i. Ο σκοπός αντιπροσωπεύει την αιτία που οδηγεί στην εφαρμογή του ανασχεδιασμού, η αναγκαιότητα του οποίου θα πρέπει να γίνεται ξεκάθαρη και πλήρως κατανοητή από τους εργαζόμενους της επιχείρησης.
- ii. Με τη διαδικασία καθορίζεται η προσέγγιση του ανασχεδιασμού και ο τρόπος με τον οποίο θα τεθεί σε εφαρμογή η προσπάθεια.
- iii. Η εξέλιξη περιλαμβάνει τη διακίνηση των πληροφοριών κατά τη διάρκεια ανάπτυξης των σχεδίων και της εφαρμογής των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων από τις ομάδες.
- iv. Η αποδοχή των αποτυχιών, των δυσκολιών και γενικότερα των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την ανασχεδιαστική προσπάθεια θα πρέπει να αποτελεί τμήμα της επικοινωνιακής πρακτικής, η οποία με τον τρόπο αυτό γίνεται ουσιαστικότερη και αντικειμενικότερη, ενώ μέσω της διαπραγμάτευσης των λαθών αποκτά διδακτικό χαρακτήρα και δίνει κίνητρα βελτίωσης.

Η προώθηση της αλλαγής, θα πρέπει να πραγματοποιείται σε συνεχή βάση και να στηρίζεται στη διαρκή επανάληψη μέσω διαφορετικών επικοινωνιακών διαύλων, με διαφορετικούς τρόπους και από διαφορετικούς ανθρώπους. Η συνεχής επικοινωνία, αποτελεί την πιο σίγουρη μέθοδο για την κατανόηση και αποδοχή όλων των αναγκαίων πληροφοριών.

Βάση της επικοινωνιακής πολιτικής του ανασχεδιασμού αποτελεί η παρουσίαση της αλήθειας και η ειλικρινής ενημέρωση των εργαζομένων, σχετικά με τις πραγματικές διαστάσεις τόσο της ανασχεδιαστικής προσπάθειας όσο και των δυσκολιών και προβλημάτων που προκύπτουν.

Η επιχείρηση έχει την υποχρέωση, όχι μόνο να ενημερώνει και να πληροφορεί με τον αποτελεσματικότερο τρόπο τους εργαζόμενους σχετικά με την ανασχεδιαστική προσπάθεια, αλλά και να ελαχιστοποιεί το άγχος και την ανασφάλεια που τους προκαλεί, μέσω κατάλληλων μηνυμάτων που θα τους ενθαρρύνουν, θα τους δίνουν κίνητρα, θα τους αναπτρώνουν το ηθικό και θα τους επιβραβεύουν. Η αναγνώριση των φόβων, των δυσκολιών και του άγχους τους, αποδεικνύει στους εργαζόμενους, ότι η επιχείρηση εκτιμά, αναγνωρίζει τη δουλειά τους, ενώ ενδιαφέρεται ειλικρινά να τους βοηθήσει.

Η θεωρητική προσέγγιση του έργου του ανασχεδιασμού, ακόμα και αν είναι απολύτως ειλικρινής και αποκαλυπτική, δεν θεωρείται αρκετή για την επίτευξη της κατανόησης και της πλήρους αποδοχής του από τους εργαζόμενους. Απαιτείται επίσης, η παρουσίαση των πτυχών του ανασχεδιασμού στην πράξη μέσω μεθόδων, οι οποίες ευαισθητοποιούν και προκαλούν με τρόπο ορατό και απτό.

Τέλος, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη κρίνεται η επιλογή του διαλόγου με τους εργαζομένους, αντί του μονολόγου στα πλαίσια της προσπάθειας ενημέρωσής τους σχετικά με τον ανασχεδιασμό. Θα πρέπει να δίνεται η ευκαιρία σε όλους να εκφράζουν τη γνώμη τους, να διατυπώνουν ενστάσεις ακόμα και να διαφωνούν, μέσω της συμμετοχής τους σε ομάδες εργασίας, σε ομιλίες, συνεντεύξεις, συνέδρια ακόμα και σε έρευνες. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται η αναγκαία για την επιχείρηση ανατροφοδότηση, τα συμπεράσματα της οποίας συμβάλλουν στην εύρεση καταλληλότερων τρόπων εκτέλεσης της ανασχεδιαστικής προσπάθειας και στην επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν.

3.10. Αντίσταση στην αλλαγή.

Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός, ότι ο ανασχεδιασμός, είναι ένα ιδιαίτερος δύσκολο και επίπονο έργο, η ολοκλήρωση του οποίου προϋποθέτει την πλήρη αφοσίωση και απαιτεί ό,τι καλύτερο μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση, σε κεφάλαια και ιδιαίτερα σε ανθρώπινο δυναμικό. Ταυτόχρονα όμως, θα πρέπει να γίνει από όλους κατανοητό, ότι ο ανασχεδιασμός αποτελεί στην ουσία μια έκφραση του φαινομένου της αλλαγής, η οποία επιβάλλεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις κυρίως εξαιτίας των εξωτερικών πιέσεων που δέχονται από το συνεχώς εξελισσόμενο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον. [17,σελ 117-118],[21]

Η πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, είναι να κερδίσει την επιβίωση της διαμέσου της αλλαγής, η οποία απαξιώνει κάθε τι κατεστημένο και επιβάλλει νέες αντιλήψεις και νέους τρόπους εργασίας.

Γενικότερα, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι ο ανασχεδιασμός απαιτεί εντελώς νέους ανθρώπους, των οποίων βασική επιδίωξη θα αποτελεί η δημιουργία αξίας για τους πελάτες και η ανάληψη ευθύνης για την απόδοση συνολικά της διαδικασίας.

Συνέπεια των απαιτήσεων αυτών αποτελεί η καθιέρωση νέων μεθόδων ελέγχου και μέτρησης της απόδοσής τους καθώς επίσης και μια διαφορετική οργάνωσή τους. Όλες αυτές οι αλλαγές προκαλούν αλυσιδωτές μεταβολές στους εργασιακούς ρόλους, στην εξέλιξη της καριέρας, στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, ενώ όλα τα συστήματα υποστήριξης και αξιολόγησης υποβάλλονται σε ριζικούς μετασχηματισμούς, έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν το νέο διαφορετικό τρόπο εργασίας. [24]

Η κυριότερη πηγή δυσκολιών και εμποδίων στην πορεία του ανασχεδιασμού, αποδεικνύεται η αντίδραση των συμμετεχόντων κάτω από το μεγάλο βάρος των αλλαγών. Οι αντιδράσεις αυτές ορίζονται ως «αντίσταση στην αλλαγή» και συνιστούν ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο φαινόμενο, το οποίο χαρακτηρίζεται ως η πιο περίπλοκη, ενοχλητική, ασαφής και αγχωτική διάσταση της εργασίας, όσων αναλαμβάνουν την ευθύνη υλοποίησης του ανασχεδιασμού. [17,σελ120-121]

Η αποτελεσματική λοιπόν διαχείριση της κρίσης που προκαλείται, επιτυγχάνεται μόνον μέσω της κατανόησης των αιτιών του συγκεκριμένου φαινομένου και της εφαρμογής ενός συνόλου αρχών και τεχνικών, οι οποίες παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω: [17,σελ120-128],[21]

- Η πρώτη αρχή τονίζει ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια φυσική και αναπόφευκτη αντίδραση των εργαζομένων, τους οποίους πρέπει η επιχείρηση να αντιμετωπίζει με υπομονή και μέθοδο, αφού πρώτα γίνει σε όλους αντιληπτό, ότι ο ανασχεδιασμός αποτελεί τη μεγαλύτερη σε διάσταση και κλίμακα αλλαγή, η οποία επιδρώντας σε όλα τα μήκη και πλάτη της επιχείρησης, προκαλεί αναλόγου μεγέθους συνέπειες στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού.

- Σύμφωνα με τη δεύτερη αρχή, η αντίδραση δεν δείχνει πάντα το πραγματικό της πρόσωπο, ενώ πολύ συχνά εκφράζεται με μια ποικιλία μορφών, οι οποίες ενώ επιφανειακά βρίσκονται μέσα σε λογικά όρια, κρύβουν στο βάθος τους τον πανικό και την ανασφάλεια των εργαζομένων. Μια πρώτη μορφή αντίδρασης είναι η άρνηση για την ύπαρξη προβλημάτων, η οποία ακολουθείται από την παραδοχή, ότι έχουν γίνει στο παρελθόν προσπάθειες, οι οποίες απέτυχαν να υλοποιήσουν τον ανασχεδιασμό, ενώ μια τρίτη μορφή αντίδρασης αποτελεί η αποδοχή της πρότασης ανασχεδιασμού, τον οποίο όμως είτε μεταθέτουν στο μέλλον, είτε τον εμποδίζουν να υλοποιηθεί.
- Η τρίτη αρχή αναφέρεται στο γεγονός ότι η αντίσταση εκφράζεται ακόμα και μεταξύ αυτών που δεν «ζημιώνονται» από την υλοποίηση του ανασχεδιασμού. Σημαντικό ρόλο στην περίπτωση αυτή, παίζει η ανθρώπινη ψυχολογία, την οποία πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη η επιχείρηση, όσον αφορά συγκεκριμένα τα κίνητρα που οδηγούν στην αντίσταση αυτή, τα οποία δεν στηρίζονται πάντα στη λογική, αλλά πολύ συχνά στη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου.
- Κατά την τέταρτη αρχή, η επιτυχής διαχείριση της αντίστασης συνίσταται στη διερεύνηση των πραγματικών αιτιών των αντιδράσεων και στην επιλογή του κατάλληλου χρόνου επέμβασης, αφού πρώτα ο εργαζόμενος έχει ξεπεράσει το πρώτο σοκ και μπορεί πλέον να διαπραγματεύεται πιο ώριμα τα νέα δεδομένα.
- Σύμφωνα με την πέμπτη αρχή, δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή, αλλά μπορεί να επιλεχθούν διαφορετικού μέθοδοι διαχείρισης της ανάλογα με τα αίτια και τα συμπτώματα που παρατηρούνται.

3.10.1. Καταπολέμηση της αντίστασης στην αλλαγή.

Οι τεχνικές που εφαρμόζονται κατά την καταπολέμηση της αντίστασης στην ανασχεδιαστική προσπάθεια, σε συνδυασμό με τις αρχές που προαναφέραμε είναι οι εξής: [24,21],[17,σελ129-134]

1. Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμπεριφερθούν κατά την υλοποίηση του ανασχεδιασμού με τον απαιτούμενο τρόπο, μέσω θετικών ή αρνητικών παροτρύνσεων, οι οποίες μπορεί να σχετίζονται με χρηματικές απολαβές, με την εξασφάλιση της συνεργασίας τους με την επιχείρηση, με την ηθική επιβράβευση των προσπαθειών τους, καθώς και με την παροχή περισσότερων ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη και ανάληψη περισσότερων ευθυνών.

Η αποτελεσματική όμως χρήση των παροτρύνσεων αυτών επιτυγχάνεται, μόνο όταν εφαρμόζονται σε άτομα, τα οποία ζημιώνονται ουσιαστικά, είτε χρηματικά, είτε επαγγελματικά από τα αποτελέσματα του ανασχεδιασμού. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή εξαιτίας της άγνοιάς τους σχετικά με το τι πραγματικά συμβαίνει, καθώς υποθέτουν πάντα το χειρότερο από τα πιθανά σενάρια που δημιουργούν με τη φαντασία τους.

2. Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει το μήνυμα του ανασχεδιασμού να μεταδίδεται με ξεκάθαρο και έντονο τρόπο, έτσι ώστε να πείθει τους εργαζόμενους ότι η αλλαγή που επιφέρει ο ανασχεδιασμός είναι απολύτως απαραίτητη και να τους δημιουργεί το αίσθημα του αναπόφευκτου και της πλήρους αναγκαιότητάς του. Στην ουσία, θα πρέπει να παρουσιάζεται ως η μοναδική επιλογή.
3. Η διαχείριση της περίπτωσης κάθε εργαζόμενου που αντιστέκεται στην αλλαγή ξεχωριστά, σε καθημερινή βάση, ακούγοντας τις προσωπικές του αγωνίες και έννοιες, μελετώντας τη συμπεριφορά του σε βάθος, πέρα των ενστάσεων που εκφράζει, με στόχο την ανακάλυψη των πραγματικών αιτών, συμβουλευοντας και υποστηρίζοντας τον στις δύσκολες νέες συνθήκες αλλά και επιβεβαιώνοντας το γεγονός, ότι μπορεί να ξεπεράσει το φόβο και την ανασφάλεια.
4. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην ανασχεδιαστική προσπάθεια, τους δίνει επίσης τη δυνατότητα να αποκτούν μια αντικειμενικότερη εικόνα του έργου του ανασχεδιασμού, ενώ αναπτύσσουν προσωπικό ενδιαφέρον για τα αποτελέσματά του και αποκτούν ένα αίσθημα ελέγχου της κατάστασης που θα οδηγήσει στο νέο ανασχεδιασμένο περιβάλλον.

Τέλος, επιτυγχάνεται η κάθαρση όλων των αρνητικών συναισθημάτων και διοχετεύεται όλη η θετική ενέργεια στην υλοποίηση του ανασχεδιασμού.

5. Η απόλυτη δέσμευση στο έργο του ανασχεδιασμού και η συνεχής παρακολούθηση και υποστήριξη των εργαζομένων που θα εμπλακούν στην ανασχεδιαστική προσπάθεια αποτελούν δύο απαραίτητα χαρακτηριστικά του ηγέτη, ο οποίος πρέπει να εμφυτεύσει στο ανθρώπινο δυναμικό την πεποίθηση και την πίστη ότι μπορεί όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να θριαμβεύσει στην πορεία του προς τον ανασχεδιασμό.

Κατά τη διαπραγμάτευση του φαινομένου της αντίστασης στην αλλαγή, καθώς και της επιλογής του τρόπου αντιμετώπισης της, πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων, το οποίο αντιπροσωπεύοντας την εταιρική κουλτούρα δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας ακόμα και τον καθορισμό των στόχων.

3.10.2. Ανθρώπινο δυναμικό και αξίες της επιχείρησης.

Μια θεμελιώδης και ριζοσπαστική αλλαγή στη δομή των διαδικασιών, προκαλεί αλυσιδωτές αντιδράσεις σε όλες τις διαστάσεις της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Συγκεκριμένα, ο μετασχηματισμός ο οποίος συντελείται στο σύστημα αξιών του οργανισμού αποτελεί μιας ζωτικής σημασίας διάσταση της επανάστασης που πραγματοποιείται, μέσα στα πλαίσια υλοποίησης του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών. [17]

Στην ουσία, οι αξίες βρίσκονται στο επίκεντρο οποιασδήποτε επιτυχημένης προσπάθειας ανασχεδιασμού, παρόλη τη δυσκολία προσδιορισμού και διαπραγμάτευσής τους. Το σύνολο των αξιών, το οποίο γίνεται πλήρως αποδεκτό, από τους εργαζομένους της επιχείρησης αντιπροσωπεύει ένα εναλλακτικό, εργαλείο – κλειδί της διοίκησης για την προώθηση του μηνύματος του ανασχεδιασμού, καθώς και για την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο υλοποιείται η ανασχεδιαστική προσπάθεια.

Οι απαιτούμενες αξίες, για την επιτυχή υλοποίηση του ανασχεδιασμού, αποδεικνύονται ακριβώς αντίθετες, από αυτές που επικρατούσαν στον παραδοσιακό οργανισμό και προέρχονται από τον κατάλληλο μετασχηματισμό των βασικών εκείνων αξιών, στις οποίες οφείλεται ο παραδοσιακός τρόπος δραστηριοποίησης των εργαζομένων. [24]

Σύμφωνα με το νέο πνεύμα, επιδιώκεται η επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη, η συνεχής δραστηριοποίηση των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, ώστε να αντιμετωπίζονται επιτυχώς τα προβλήματα και να δημιουργείται αξία για την επιχείρηση, καθώς επίσης και η αναγνώριση στο πρόσωπο των υπόλοιπων εργαζομένων, όχι του εχθρού και του ανταγωνιστή, αλλά του συνεργάτη και του συμμάχου. [24,17]

Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για την επικράτηση και αποδοχή των νέων αυτών αξιών από το σύνολο της επιχείρησης, αποτελεί η κοινοποίηση, και η προώθησή τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην είναι απλώς κενές, τυπωμένες λέξεις πάνω σε διαφημιστικά φυλλάδια ή κάρτες, αλλά ενέργειες και πράξεις, οι οποίες εκτελούνται από την ίδια την ηγεσία της επιχείρησης, ως παραδείγματα προς μίμηση.

Ένας συστηματικός τρόπος προώθησης των νέων αξιών, αποτελείται από πέντε συνιστώσες-μέτρα οι οποίες παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω: [17,σελ163-168]

1. Το πρώτο βήμα, αφορά την εξασφάλιση, ότι οι επιθυμητές αξίες σχεδιάζονται ως αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας που υφίσταται τον ανασχεδιασμό. Αν η ταχύτητα θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ανασχεδιασμένης διαδικασίας, τότε η σχεδίασή της πρέπει να περιέχει όλα εκείνα τα συστατικά, τα οποία εξασφαλίζουν την ταχύτερη εκτέλεσή της.
2. Η δεύτερη απαίτηση αναφέρεται στην προσωπική δέσμευση των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης στις προωθούμενες αξίες, η οποία πρέπει να αναδεικνύεται σε σταθερή βάση, μέσω συμβολικών χειρονομιών και ενεργειών που στέλνουν ξεκάθαρο μήνυμα και αποτελούν παράδειγμα για το σύνολο του προσωπικού.

3. Η τρίτη διάσταση είναι η σοβαρότητα και η αφοσίωση, η οποία απαιτείται κατά τη διατύπωση των αρχών και αξιών της επιχείρησης, αλλά και κατά την αποδοχή των συνεπειών της εφαρμογής τους, ιδιαίτερα κάτω από μη ευνοϊκές συνθήκες. Η πίστη στην ορθότητα των αξιών και η υπεράσπιση τους, αποτελούν δύο ουσιώδη, απαραίτητα χαρακτηριστικά για τη δημιουργία του περιβάλλοντος εκείνου, όπου οι αξίες αποτελούν αντικείμενο πλήρους αποδοχής και εφαρμογής και όχι κηρύγματος.
4. Η τέταρτη απαίτηση αφορά μετρήσεις και ανταμοιβές που υλοποιούνται κατά την εφαρμογή των αξιών από το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς ο μοναδικός τρόπος για την επίτευξη της αποδοχής των επιχειρηματικών αξιών από τους εργαζόμενους, είναι η μέτρηση και η επιβράβευση της συμπεριφοράς εκείνης, η οποία βασίζεται και ταυτόχρονα προωθεί τις υπάρχουσες αξίες.
5. Η πέμπτη και τελική απαίτηση είναι η αποτελεσματική κοινοποίηση των νέων αξιών, η οποία περιλαμβάνει την ξεκάθαρη διατύπωσή τους με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται σε όλους αντιληπτή η μοναδικότητά τους. Οι αξίες και οι στόχοι πρέπει να παρουσιάζονται με σαφήνεια εξασφαλίζοντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα τις κατανοήσει πλήρως.

3.11. Συμπέρασμα.

Η ανάγκη των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ικανοποιώντας τις προσδοκίες των πελατών και βελτιώνοντας ταυτόχρονα την απόδοση των λειτουργιών τους, οδήγησε στην αναζήτηση ενός νέου πλαισίου διοίκησης βάσει του οποίου θα επιτυγχάνεται η προώθηση όλων των απαιτούμενων αλλαγών.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών καθιερώθηκε ως μια καινοτόμος και ριζοσπαστική προσέγγιση του τρόπου οργάνωσης και εκτέλεσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, αναδεικνύοντας σε πρώτο επίπεδο τη σημασία της διαδικασίας, η οποία αποκτά πρωταγωνιστικό ρόλο σε κάθε διάσταση της επιχειρηματικής λειτουργίας. Ο μετασχηματισμός της

δομής και λειτουργίας της επιχείρησης βάσει των διαδικασιών επιφέρει θεμελιώδεις αλλαγές σε κάθε διάσταση της, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου παράγοντα, η ενεργοποίηση του οποίου θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμης σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση του έργου του ανασχεδιασμού. Οι αλλαγές στη κουλτούρα, η δέσμευση των ανώτερων στελεχών και η συμμετοχή των εργαζόμενων σε ομάδες στα πλαίσια της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, αποτελούν τρία σημεία κλειδιά για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων του ανασχεδιασμού.

Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για την αποδοχή και υποστήριξη όλων των απαιτούμενων αλλαγών, αποτελεί η διαμόρφωση μιας καινοτόμου επικοινωνιακής πολιτικής, μέσω της οποίας θα προωθείται το μήνυμα του ανασχεδιασμού με τέτοιο τρόπο, ώστε να αντιμετωπίζονται επιτυχώς όλα τα εμπόδια και να επιτυγχάνεται όχι μόνο η κατανόηση της ουσίας του ανασχεδιασμού αλλά και η πλήρης δέσμευση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού προς αυτό.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Lockamy, A. and Smith, W.I., (1997) "A strategic alignment approach for effective business process reengineering: linking strategy, processes and customers for competitive advantage", *Int. J. Production Economics* 50, 141-153.
2. Παπαδάκης, Β.Μ. (1999) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία* Εκδόσεις Ε. Μπένου.
3. Watson, G. H., (1994) "Business Systems Engineering: Managing Breakthrough Changes For Productivity and Profit", John Wiley & Sons.
4. Evans, J.R and Lindsay, W.M., (2001) "The Management and Control of Quality 5e", South-Western, Thomson Learning.
5. Lindsay, A., Downs, D., and Lunn. K., (2003) "Business processes- attempts to find a definition", *Information and Software Technology* 451015-1019
6. Aurand, T. W., Schoenbachler, D.D. and Gordon, G.L., (1996) *Journal of Product Brand Management* Vol 5 No.3 pp6-23
7. Graham, E.M., (1997) "International Business Reengineering: A view from the receiving end", *Laboratory Automation and Information Management* 331-8
8. Hammer, M. and Champy, J., (1993) "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution" Harper Collins Publishers, Inc
9. Kallio, J., Saarinen, T. Salo, S. Tinnilä, M. and Vepsäläinen, A.P.J., "Drivers and tracers of Business Process changes"

10. Davenport, T.H. and Short, J., (1990) "The new industrial engineering: Information technology and business process redesign", Sloan Management Review, 2, 11-27.
11. Davenport, T.H and Stoddard, D.B., (1994-June) "Reengineering business change of mythic proportions?" MIS Quarterly, 121-127
12. O' Neil, P. and Sohal, A. S., (1999) "Business process reengineering, A review of recent literature", Technovation 19 571-581
13. Paper, D. and Chang, R.D., (January 2005) "The State of Business Process Reengineering: A Search for Success Factors", Total Quality Management, Vol. 16, No. 1, 121-133.
14. Schumacher, W. D., "Managing Barriers to Reengineering Success"
15. Holland, W.E. and Kumar Sanjiv (1995) "Getting Past the Obstacles to Successful Reengineering", Business Horizons.
16. How to make reengineering really work? (Nov/Dec 93) Business Review, Vol.71.Issue 6
17. Hammer, M. and Stanton, S.A., (1995) "The Reengineering Revolution Handbook". Harper Collins Publishers, Inc
18. Klein, Mark M., (Spring 94) "Business Reengineering Methodologies and Tools", Information Systems Management, Vol 11. Issue 2
19. Burke, G., Peppard, J., (1993). "Business process redesign: Research directions"
20. Motwani, J., Kummar, A., Jiang, J. and Youssef, M. (1998) "Business Process Reengineering. A theoretical framework and an integrated model"

21. Χυτήρης, Λ.Σ. (2001) Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις, Εκδ. INTERBOOKS.
22. Champy, J.A., (1995) "Reengineering Management: The Mandate for New Leadership", Harper Collins Publishers, Inc
23. Davenport, T.H., (1996) "Why reengineering failed: the fad that forgot people", Fast Company, Premier Issue, 70-74
24. Hammer, M., (1990, July-August) "Reengineering Works: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review 68(4), 104-112
25. Barney, J.B., (Aug 1995) "Looking Inside for Competitive Advantage", Academy of Management Executive.
26. Carr, D., Johansson, H., (1995) "Best practices in reengineering". Mc Graw-Hill N.Y.
27. Davenport, T.H., (1993) "Process Innovation: Reengineering Work through Information technology", Harvard Business School Press.
28. Davenport, T.H., (1993) "Radical innovation and continuous improvement?" "Integrate Process Reengineering and TQM Planning Review, May/June, 6-16.
29. Marshall, R., (Jun95) "Business Process Reengineering", Business Source Premier, Vol.52, Issue 3.
30. Porter, M. E., (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press.

31. Pekka-Economou, V. and Fafaliou, I., (2005) “How” and “under what preconditions” new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms? 1er Colloque Europeen d’Intelligence Economique, Palais des Congres du Futuriscipe, Poitiers, France.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΟ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.1. Εισαγωγή.

Στο πρώτο μέρος του συγκεκριμένου κεφαλαίου, θα ασχοληθούμε με το ρόλο της τεχνολογίας πληροφοριών στο έργο του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, προσδιορίζοντας τις τρεις εκείνες διαστάσεις του, καθεμία από τις οποίες σχετίζεται και με την ανάλογη φάση κατά την πορεία υλοποίησης της ανασχεδιαστικής προσπάθειας.

Σκοπός μας είναι να αναδείξουμε τη σημασία της έννοιας της τεχνολογίας πληροφοριών, οδηγώντας την επιχείρηση να απορρίψει κατ'αρχάς την αντίληψη εκείνη που ταυτίζει την τεχνολογία με την αυτοματοποίηση και στη συνέχεια να κατανοήσει ότι η τεχνολογία πληροφοριών αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο, με τη βοήθεια του οποίου μπορεί να προωθήσει ριζοσπαστικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι λειτουργίες της, εισάγοντας στην πραγματικότητα μια εντελώς νέα φιλοσοφία.

4.2. Τεχνολογία.

Αμέσως μετά τη διείσδυση της Τεχνολογίας Πληροφοριών στο εργασιακό περιβάλλον, παρατηρείται μια συνεχής εξέλιξη, κατά τη διάρκεια της οποίας καταργούνται τα σύνορα στην επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και πελατών, ενώ παράλληλα ανώτερα στελέχη και εργαζόμενοι, ακόμα και αν προέρχονται από διαφορετικά τμήματα, αποκτούν τη δυνατότητα να σχεδιάζουν και να ελέγχουν πολύπλοκα επιχειρησιακά συστήματα πληροφοριών ταυτόχρονα. Η βελτίωση της πρόσβασης στη πληροφορία και η επίτευξη του συγχρονισμού των οργανωτικών επιχειρησιακών μονάδων, περιλαμβάνονται στις δυνατότητες που προσφέρει η Τεχνολογία Πληροφοριών, η οποία είναι τόσο

σημαντική, ώστε προωθεί στην πραγματικότητα νέες επιλογές στη σχεδίαση των διαδικασιών, αντί απλά και μόνο να τις υποστηρίζει.

Σύμφωνα με τους Hammer και Champy [1,σελ83], η τεχνολογία πληροφοριών θεωρείται ενισχυτικός παράγοντας–κλειδί του ανασχεδιασμού των διαδικασιών, ενώ κατά τον Davenport [2], ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών απαιτεί την υιοθέτηση μιας ευρύτερης εικόνας τόσο της Τεχνολογίας Πληροφοριών, όσο και της επιχειρησιακής δραστηριότητας, καθώς επίσης και της σχέσης μεταξύ αυτών. Σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία η τεχνολογία πληροφοριών θεωρείται από τα πιο ισχυρά εργαλεία μείωσης του κόστους της διαχείρισης των πληροφοριών στα τμήματα της επιχείρησης. [3,4]

Ταυτόχρονα, οι καινοτόμες χρήσεις της Τεχνολογίας Πληροφοριών οδηγούν αναπόφευκτα τις περισσότερες επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων, επικεντρωμένων στη συνεργασία δομών, ενισχύοντας ταυτόχρονα το συνδυασμό των δραστηριοτήτων τους με τρόπους, οι οποίοι θεωρούνταν αδύνατοι στο παρελθόν. Παρόμοιου είδους δομές μπορεί να οδηγήσουν στην απόκτηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων.

Ο ρόλος της Τεχνολογίας Πληροφοριών έχει τρεις διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά την περίοδο πριν τη σχεδίαση της διαδικασίας, η δεύτερη τη φάση κατά τη διάρκεια της σχεδίασης, ενώ η τρίτη αναφέρεται στην περίοδο μετά την ολοκλήρωση της σχεδίασης. [5]

Φάση 1^η – Τεχνολογία ως Ενισχυτικός Παράγοντας.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί μιας στρατηγικής σημασίας δραστηριότητα, η οποία απαιτεί την απόλυτη κατανόηση των επιθυμιών του πελάτη, των απαιτήσεων της αγοράς, των αναγκών του εξωτερικού περιβάλλοντος και των συνθηκών του ανταγωνισμού. [5]

Στα πλαίσια επίσης του ανασχεδιασμού, απαραίτητη θεωρείται η επίτευξη της συνέπειας μεταξύ του οράματος της επιχείρησης και της επιχειρησιακής

στρατηγικής που επιλέγεται. Ο καθορισμός όμως της επιχειρησιακής στρατηγικής και η ανάπτυξη του στρατηγικού οράματος προϋποθέτει τη γνώση και κατανόηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, καθώς και της δομής και των ευκαιριών της αγοράς. [3]

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης στη φάση αυτή περιλαμβάνουν:

- Την ανάπτυξη ενός στρατηγικού οράματος.
- Την αναγνώριση των απαιτήσεων του πελάτη.
- Την καθιέρωση στόχων που σχετίζονται με το μερίδιο αγοράς, το κόστος, τα έσοδα ή τα οριακά κέρδη.
- Την εκτίμηση των δυνατοτήτων του ανασχεδιασμού.
- Τον ορισμό των ορίων και επιδιώξεων των διαδικασιών.
- Τη διατήρηση της δέσμευσης της διοίκησης.

Μέσω των δυνατοτήτων που προσφέρει η Τεχνολογία Πληροφοριών, μπορεί να επιτευχθεί η διάγνωση των υπάρχουσών συνθηκών, ενώ αποτελεί έναν από τους πολλούς ενισχυτικούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής αλλαγής, τους οποίους θα πρέπει η επιχείρηση να διαπραγματευτεί συνολικά, ώστε να είναι σε θέση να επιφέρει αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες της. [6]

Ενώ η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αγνοεί τις δυνατότητες παρέμβασης της Τεχνολογίας Πληροφοριών, τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια της σχεδίασης των διαδικασιών, θεωρείται κρίσιμης σημασίας πλέον, να συνειδητοποιήσουν οι επιχειρήσεις ότι όχι μόνο είναι σε θέση, αλλά ότι επιβάλλεται να επηρεάζουν την εξέλιξη της σχεδίασης των διαδικασιών τους μέσω των εφαρμογών της Τεχνολογίας Πληροφοριών.

Η Τεχνολογία Πληροφοριών δρά ως παράγοντας-κλειδί του ανασχεδιασμού, εξαιτίας της δυνατότητας της να υπερβαίνει τα όρια χρόνου και απόστασης. Οι δε τεχνολογίες επικοινωνίας, τις οποίες προωθεί, μπορούν να αυξήσουν το βαθμό της συνεργασίας μεταξύ ατόμων αλλά και διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης, ενώ οι κοινές πηγές πληροφοριών που εγκαθίστανται μπορούν

να μειώσουν το βαθμό της μεσολάβησης παραγόντων, οι οποίοι όχι μόνο δεν προσφέρουν στην επιτυχή εκτέλεση κάποιας λειτουργίας, αλλά αντίθετα τη δυσχεραίνουν και την καθυστερούν. [7]

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η υλοποίηση των στόχων του προγράμματος του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών θα ήταν δύσκολη, αν όχι αδύνατη υπόθεση χωρίς την υποστήριξη των εφαρμογών της Τεχνολογίας Πληροφοριών. [8]

Εξαιτίας της συνεχούς και γρήγορης εξέλιξης της Τεχνολογίας Πληροφοριών, καθώς και της χρήσης, κατά την προσπάθεια του ανασχεδιασμού, εφαρμογών που πρόσφατα αναπτύχθηκαν, θα ήταν αποτελεσματικότερο για την επιχείρηση να αναζητήσει στα πλαίσια του ανασχεδιασμού τη συμβολή ειδικών επαγγελματιών, οι οποίοι σε συνεργασία με τα στελέχη του τμήματος της Τεχνολογίας Πληροφοριών, θα προωθούσαν την προσπάθεια αναγνώρισης των παραγόντων εκείνων της Τεχνολογίας Πληροφοριών που ενισχύουν τον ανασχεδιασμό και θα υποστήριζαν την ενεργοποίηση των εφαρμογών της τεχνολογίας. [9]

Επιπλέον απαιτείται πολύ προσεκτική εκτίμηση, ώστε να καθοριστεί αν οι απαιτούμενοι ενισχυτικοί παράγοντες της Τεχνολογίας Πληροφοριών ταιριάζουν με την υπάρχουσα, για τη συλλογή πληροφοριών αρχιτεκτονική, η οποία περιλαμβάνει τις βάσεις δεδομένων, τις τηλεπικοινωνίες καθώς και τις απαιτούμενες από διάφορες επιχειρησιακές διαδικασίες εφαρμογές [7].

Οι ρόλοι τους οποίους καλείται να ενσαρκώνει η Τεχνολογία Πληροφοριών στη συγκεκριμένη φάση του ανασχεδιασμού είναι οι εξής: [5]

- Προσφέρει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις πιο σύγχρονες και καλύτερες εφαρμογές της, με στόχο την ανάπτυξη ενός στρατηγικού οράματος.
- Συμβάλλει στην κατανόηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης, καθώς επίσης και της δομής και των ευκαιριών της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

- Βοηθάει την επιχείρηση να εστιάσει στην εξεύρεση διαφορετικών προσεγγίσεων κατά τη διαχείριση μιας διαδικασίας, τις οποίες μπορεί να εντοπίσει σε πρακτικές άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εκτός του κλάδου της, με εφαρμογή της προσέγγισης της συγκριτικής προτυποποίησης.
- w Συμβάλλει στο μετασχηματισμό της υπάρχουσας άκαμπτης οργανωσιακής δομής σε μια νέα δομή περισσότερο ευέλικτη, μέσω της υποστήριξης που παρέχει στις διατμηματικές ομάδες, οι οποίες επιδιώκουν τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.
- w Επιτυγχάνει τη διεύρυνση των οριζόντων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων της επιχείρησης πέρα από τα στενά όρια του αντικειμένου εργασίας τους, μέσω της εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων που παρέχουν το Ηλεκτρονικό Διαδίκτυο και το εσωτερικό Δίκτυο της επιχείρησης.
- w Μετασχηματίζει τη δομή της διαδικασίας από μια σειριακή, με πολλά ενδιάμεσα στάδια ακολουθία σ' μια νέα μορφή, η οποία επιτρέπει την παράλληλη και ανεξάρτητη εξέλιξη διάφορων επιμέρους λειτουργιών της.
- w Ανοίγει το δρόμο για τη δημιουργία συμμαχιών και συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων, των προμηθευτών και των διανομέων με τη χρήση κοινών βάσεων δεδομένων και εξελιγμένων τεχνολογιών επικοινωνίας, στοχεύοντας στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά.

Παραδείγματα των εφαρμογών της τεχνολογίας πληροφοριών αποτελούν:

[10]

- à Αυτοματισμός που βασίζεται σε εφαρμογές του web.
- à CAD και CAM δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον για την αποδοτική ομαδική εργασία.
- à Τεχνολογία του Διαδικτύου – Internet tech.
- à Βάσεις δεδομένων – Relational database.
- à Φορητοί Υπολογιστές.
- à Νέα τεχνολογία εκτυπώσεων.
- à Παγκόσμιο δίκτυο πληροφοριών – Global network.
- à Εφαρμογές της Imaging Technology.

- à Δορυφορικά συστήματα επικοινωνίας.
- à Ψηφιακά Δίκτυα τηλεπικοινωνιών.

Ο σημαντικότερος και κρίσιμότερος όμως ρόλος της Τεχνολογίας Πληροφοριών, μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας πραγματοποίησης του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, είναι αυτός ο οποίος θέτει τις βάσεις για την εισαγωγή και επικράτηση μιας νέας επιχειρησιακής φιλοσοφίας, η οποία στηρίζεται στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα. [1,σελ90-91]

Για να αναγνωρίσουν την εγγενή δύναμη της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορικής και να σχηματίσουν μια σαφή εικόνα των εφαρμογών της, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να χρησιμοποιούν τον επαγωγικό τρόπο σκέψης, την ικανότητα δηλαδή πρώτα να αναγνωρίζουν μια πολύ καλή λύση και στη συνέχεια να αναζητούν τα προβλήματα που μπορεί αυτή να επιλύσει, προβλήματα που πιθανότατα δεν γνωρίζουν ότι έχουν. [1,σελ84]

Το βασικό λάθος που διαπράττουν οι περισσότερες επιχειρήσεις όταν εξετάζουν την τεχνολογία, μέσα στα πλαίσια της ανασχεδιαστικής τους προσπάθειας, είναι ότι τη βλέπουν μέσα από το πρίσμα των υφιστάμενων διαδικασιών και τη συνδέουν με την αυτοματοποίηση, παραβλέποντας ότι ο σκοπός του ανασχεδιασμού είναι η καινοτομία, και η αναγνώριση των νέων και άγνωστων δυνατοτήτων της τεχνολογίας, αντί των γνωστών.

Κατά τη διάρκεια του ανασχεδιασμού, η πραγματική δύναμη της τεχνολογίας δεν έγκειται στο ότι μπορεί να κάνει τις παλιές διαδικασίες να λειτουργούν καλύτερα, αλλά στο ότι επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παραβιάζουν τους παλιούς κανόνες και να δημιουργούν νέους τρόπους εργασίας. Στην ουσία, η παραβίαση των κανόνων, είναι η μέθοδος που συνίσταται, σε όσους θέλουν να μάθουν να σκέφτονται επαγωγικά, όσον αφορά την τεχνολογία.

Η εύρεση των παλαιών εκείνων κανόνων, τους οποίους η τεχνολογία επιτρέπει στην επιχείρηση να παραβιάσει και στη συνέχεια η αναζήτηση των επιχειρηματικών ευκαιριών που δημιουργούνται από αυτή την παραβίαση,

αποτελούν τα στάδια μιας πολύ σημαντικής τεχνικής, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλούς τομείς και σε πολλές διαδικασίες ως ένα εργαλείο για την αναμόρφωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Η ανατρεπτική δύναμη της τεχνολογίας, η δυνατότητα της δηλαδή να παραβιάζει τους κανόνες που θέτουν περιορισμούς στους τρόπους εργασίας, είναι αυτή η οποία την κάνει κρίσιμη για τις επιχειρήσεις που αναζητούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. [2]

Ένα πρώτο παράδειγμα αποτελεί η *τεχνολογία των κοινών βάσεων δεδομένων*, η οποία ανατρέπει τον κανόνα, σύμφωνα μόνο με τον οποίο οι πληροφορίες μπορούν να εμφανίζονται σε ένα μόνο μέρος κάθε φορά. [1,σελ92],[11,7,12].

Προέκταση της τεχνολογίας αυτής θεωρείται η *ασύρματη μεταβίβαση δεδομένων και οι φορητοί υπολογιστές* με τη χρήση των οποίων, οι τοπικοί αντιπρόσωποι της επιχείρησης, οποιασδήποτε ειδικότητας, μπορούν να ζητήσουν να δουν, να επεξεργαστούν να χρησιμοποιήσουν και να μεταδώσουν δεδομένα, από σχεδόν οποιοδήποτε μέρος, χωρίς να είναι υποχρεωμένοι να επιστρέφουν στο γραφείο. Τα κεντρικά γραφεία θα γνωρίζουν αμέσως, όσα και οι αντιπρόσωποι που βρίσκονται εκτός γραφείου, καθώς και το αντίστροφο. Με τον τρόπο αυτό απορρίπτεται ο κανόνας βάσει του οποίου απαιτούνται γραφεία όπου οι τοπικοί αντιπρόσωποι θα έχουν τη δυνατότητα να λάβουν, να συσσωρεύσουν, να αποκτήσουν και να μεταδώσουν πληροφορίες. [1,σελ96-97], [13,11]

Σε συνδυασμό με την ασύρματη μεταβίβαση δεδομένων, η *τεχνολογία αυτόματης αναγνώρισης και παρακολούθησης*, επιτρέπει στα αντικείμενα της επιχείρησης όπως για παράδειγμα στα φορητά, να ενημερώνουν συνεχώς για το σημείο όπου βρίσκονται, με αποτέλεσμα οι εντολές να λαμβάνονται αμέσως και να μην απαιτείται μεγάλος αριθμός προσωπικού, εξοπλισμού και υλικών, ώστε να καλυφθούν οι εγγενείς καθυστερήσεις από την αναζήτηση και από τη μεταβίβαση των οδηγιών που δίνονται σε ανθρώπους και πράγματα που βρίσκονται σε κίνηση. [1,σελ98-99]

Συμπληρωματικά θα μπορούσαμε να αναφερθούμε και στα *δίκτυα τηλεπικοινωνιών*, εκείνη δηλαδή τη διάσταση της τεχνολογίας, η οποία δίνει τέλος στο δίλημμα των επιχειρήσεων σχετικά με την επιλογή μεταξύ του συγκεντρωτισμού και της αποκέντρωσης. Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα εργοστάσια, τα τμήματα παροχής υπηρεσιών και τα γραφεία πωλήσεων που βρίσκονται μακριά από τα κεντρικά γραφεία τους, πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αποκεντρωμένοι αυτόνομοι οργανισμοί για να λειτουργήσουν αποδοτικά και αποτελεσματικά. Ο κανόνας αυτός στηρίζεται στην άποψη ότι τα μέσα διακίνησης των πληροφοριών δεν επιτυγχάνουν την ποιοτική, γρήγορη και άμεση μετάδοση των πληροφοριών, ώστε να εξασφαλίζεται η ελαστική και ευαίσθητη τοπική λειτουργία, γεγονός όμως που δεν ισχύει πια. [1,σελ94,96-97],[11,14]

Τα *δίκτυα επικοινωνιών ευρέος φάσματος* επιτρέπουν στα κεντρικά γραφεία να έχουν τις ίδιες πληροφορίες και να βλέπουν τα ίδια δεδομένα με τα τοπικά γραφεία, και ταυτόχρονα αντίστροφα. Με αυτήν την κοινή δυνατότητα, κάθε τοπικό γραφείο μπορεί να αποτελεί τμήμα των κεντρικών, και τα κεντρικά να αποτελούν τμήμα των τοπικών. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν οποιαδήποτε δομή, τη συγκεντρωτική, ή την αποκέντρωση, ή κάποιο συνδυασμό τους, που να εξυπηρετεί καλύτερα τις απαιτήσεις της αγοράς τους. [1,σελ93-94]

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, με την εφαρμογή προηγμένης τεχνολογίας ανατρέπονται κάποιοι θεμελιωμένοι ή θεμελιώδεις κανόνες. Οι υπάλληλοι γενικών καθηκόντων, με την υποστήριξη των *ολοκληρωμένων ειδικών πληροφοριακών συστημάτων* μπορούν να εκτελέσουν το έργο πολλών εξειδικευμένων θέσεων, γεγονός το οποίο έχει βαθιές συνέπειες στους τρόπους διαμόρφωσης της εργασίας, ενώ ταυτόχρονα ανατρέπεται ο κανόνας, σύμφωνα με τον οποίο μόνο οι ειδικοί μπορούν να εκτελέσουν πολύπλοκες διαδικασίες. [1,σελ92-93]

Η πραγματική αξία της τεχνολογίας των ειδικών συστημάτων βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει, σε μη καταρτισμένα σχετικώς άτομα να λειτουργούν σχεδόν στο επίπεδο των υψηλά καταρτισμένων ειδικών και επιτρέπει την

εισαγωγή ενός «υπεύθυνου ζητήματος» ο οποίος να μπορεί να χειρίζεται όλα τα βήματα της διαδικασίας, από την αρχή έως το τέλος, εξαλείφοντας τις μεταβιβάσεις, τις καθυστερήσεις και τα λάθη που είναι εγγενή σε μια παραδοσιακή διαδικασία με διαδοχικά βήματα. Μια διαδικασία που βασίζεται σ' έναν «υπεύθυνο ζητήματος» μπορεί να επιτύχει βελτιώσεις μιας τάξης μεγέθους σε χρόνο, ακρίβεια και κόστος.

Ταυτόχρονα, όταν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής εφοδιάζονται με κατάλληλα *εργαλεία υποστήριξης της λήψης αποφάσεων* και λαμβάνουν την απαραίτητη κατάρτιση, αποκτούν αρκετά αναπτυγμένες δυνατότητες λήψης αποφάσεων, με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η μέχρι τότε επικρατούσα ιδέα της ιεραρχικής λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος εκτελεί κάποια αποστολή, οι αποφάσεις για την οποία λαμβάνονται μόνο από τα υψηλόβαθμα στελέχη. Με τη σύγχρονη τεχνολογία η λήψη αποφάσεων αποτελεί μέρος της δουλειάς όλων, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ταχύτητα και να λύνονται τα προβλήματα αμέσως μόλις εμφανίζονται. [1,σελ95-96]

Τέλος, η τεράστια ποσότητα, όλο και περισσότερο προσιτής οικονομικά *υπολογιστικής ισχύος* δημιουργεί νέες δυνατότητες εφαρμογών για τις επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν πλέον να διαχειρίζονται ταχύτερα και αποτελεσματικότερα ολοένα και μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών, αποκτώντας τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζουν συνεχώς τα σχέδιά τους, ώστε αυτά να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις της σύγχρονης επιχείρησης. [1,σελ99]

Φάση 2^η – Τεχνολογία ως επιταχυντής.

Η Τεχνολογία Πληροφοριών πρέπει να χρησιμοποιηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με τη διαδικασία, καταργώντας τα σύνορα μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης. [4]

Η παραδοσιακή ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων μέσα στα στενά πλαίσια των διαφόρων λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης, είχε ως

αποτέλεσμα την εμφάνιση προβλημάτων στην προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικής επικοινωνίας και διαχείρισης της πληροφόρησης. [1,15]

Κατά την υλοποίηση όμως της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, οι διαδικασίες αποκτούν ένα νέο διατμηματικό χαρακτήρα, ο οποίος καταρρίπτει τα σύνορα μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης με αποτέλεσμα να απαιτείται η υποστήριξή τους από κατάλληλες εφαρμογές της Τεχνολογίας Πληροφοριών.

Οι εφαρμογές αυτές σχεδιάζονται και υλοποιούνται με στόχο να ικανοποιούν τις απαιτήσεις και ανάγκες κάθε διαδικασίας, οι διαστάσεις της οποίας αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης διαφορετικών επιχειρησιακών τμημάτων και όχι να περιορίζουν την επίδρασή τους μέσα στα στενά πλαίσια μιας λειτουργικής μονάδας.

Η Τεχνολογία Πληροφοριών, η μορφή της οποίας καθορίζεται από τις ανάγκες της σχεδίασης των διαδικασιών, πρέπει να συνεισφέρει στη γρήγορη και αξιόπιστη μεταφορά των πληροφοριών σε όλο το πλάτος και μήκος της επιχείρησης, υπερβαίνοντας τα εμπόδια μεταξύ των τμημάτων με ένα φιλικό και εύκολο στη χρήση τρόπο [4].

Κατά τη σχεδίαση των διαδικασιών, πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια οι ευθύνες για την ανάπτυξη, τον έλεγχο και την εφαρμογή του συνολικού έργου, ενώ η μεγαλύτερη ωφέλεια για το επιχειρησιακό αποτέλεσμα της συγκεκριμένης προσπάθειας επιτυγχάνεται όταν η Τεχνολογία Πληροφοριών συναρμονίζεται με τις πλέον βασικές αλλαγές της ίδιας της επιχειρησιακής διαδικασίας. Στη συγκεκριμένη φάση περιλαμβάνονται δύο ειδών δραστηριότητες της Τεχνολογίας Πληροφοριών, η τεχνική και η κοινωνική σχεδίαση. [5,16].

Κατά την εκτέλεση της τεχνικής διάστασης, παγιώνεται η πληροφόρηση, ανακαθορίζονται οι εναλλακτικές επιλογές, επανεξετάζονται οι διασυνδέσεις της διαδικασίας με τις πληροφορίες και επαναπροσδιορίζονται οι έλεγχοι συναρτήσεως της τεχνολογίας που εφαρμόζεται.

Η δεύτερη διάσταση, που αναφέρεται στην κοινωνική σχεδίαση εστιάζει στον ανθρώπινο παράγοντα και περιλαμβάνει τους εργαζόμενους εκείνους, οι οποίοι επηρεάζουν τις επιχειρησιακές αλλαγές, ενώ ταυτόχρονα ορίζονται τα καθήκοντά τους, οι ομάδες, οι δεξιότητες και οι ανάγκες τους και καθορίζονται τα κίνητρά τους, βάσει των νέων εφαρμογών της Τεχνολογίας Πληροφοριών.

Στο στάδιο αυτό απαιτείται επίσης η ανάπτυξη των πλάνων ελέγχου και ενεργοποίησης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, ενώ μετά την επίτευξη της αναγνώρισης των επιχειρησιακών στόχων, καταγράφονται οι υπάρχουσες διαδικασίες, αναλύονται, μετριέται η απόδοσή τους, συγκρίνονται με άλλες με τη βοήθεια της συγκριτικής προτυποποίησης και στη συνέχεια συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών. Ολοκληρώνεται επίσης η ανάπτυξη των εργαζομένων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας.

Οι κρίσιμοι ρόλοι, τους οποίους διαδραματίζει η Τεχνολογία Πληροφοριών στη συγκεκριμένη φάση των ανασχεδιαστικών προσπαθειών είναι οι εξής: [5]

1. Διευκολύνει τον ανασχεδιασμό, μέσω της χρήσης εκείνων των εργαλείων διοίκησης έργου, τα οποία υποστηρίζουν την αναγνώριση, τον καθορισμό της δομής και την εκτίμηση των δραστηριοτήτων του ανασχεδιασμού, ενώ βοηθούν στον έλεγχο των διάφορων καταστάσεων που προκύπτουν κατά την εξέλιξη της προσπάθειας. [8]
2. Η συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που σχετίζονται με την απόδοση και δομή μιας διαδικασίας, αποτελούν δυο διαστάσεις ενός πολύ σημαντικού βήματος κατά τη διάρκεια του οποίου πραγματοποιείται η αναγνώριση και επιλογή των κατάλληλων για ανασχεδιασμό διαδικασιών. Οι πιο επιτυχημένες τεχνικές για την υλοποίηση αυτών των δυο διαστάσεων θεωρούνται η χαρτογράφηση της υπάρχουσας διαδικασίας και η μέτρηση των αποτελεσμάτων της σε ό,τι αφορά, το κόστος, την ποιότητα και το χρόνο.

Η Τεχνολογία Πληροφοριών μπορεί να υποστηρίξει το συγκεκριμένο βήμα με τη χρήση εργαλείων [17], τα οποία παρέχουν τη δυνατότητα

μοντελοποίησης και στοιχειοθέτησης των επιχειρησιακών διαδικασιών καθώς και ανάλυσης βάσεων δεδομένων που προκύπτουν από έρευνες. Επίσης, η Τεχνολογία Πληροφοριών έχει τη δυνατότητα αποθήκευσης και αποκατάστασης των δεδομένων που προκύπτουν από τα πολυμέσα, τα οποία θεωρούνται πολύ χρήσιμα για την ανάπτυξη πρωτότυπων διαδικασιών. [11,18]

3. Η τεχνολογία των υπολογιστών υποστηρίζει την εφαρμογή μιας προσανατολισμένης στις διαδικασίες προσέγγισης, όπου διαφορετικά λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης χρησιμοποιούν κοινή βάση δεδομένων κατά τη συμμετοχή τους στην ίδια επιχειρησιακή διαδικασία.

Παράδειγμα αποτελεί η τεχνολογία εικονοποίησης των δεδομένων, η οποία προεκτείνοντας την προαναφερόμενη προσέγγιση προσφέρει τη δυνατότητα σε όσους συμμετέχουν στην υλοποίηση της ίδιας διαδικασίας όχι μόνο να τη διαχειρίζονται ταυτόχρονα, αλλά και να παρακολουθούν ταυτόχρονα τις ενέργειες της υλοποίησης της.

4. Η τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών βελτιώνει τη συνεργασία μεταξύ του προσωπικού των διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια των προσπάθειών τους να φέρουν εις πέρας μια κοινή επιχειρησιακή διαδικασία, μέσω της εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι κοινές βάσεις δεδομένων και η εγκατάσταση ενός δικτύου μετάδοσης πληροφοριών ακόμα και σε παγκόσμια κλίμακα. [11, 19]

5. Η Τεχνολογία Πληροφοριών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δημιουργούν μια βάση δεδομένων με τη χρήση της οποίας καθορίζεται ο βαθμός της ικανοποίησης των πελατών, επιτυγχάνεται η ανάλυση των παραπόνων τους καθώς και η απαραίτητη ανατροφοδότηση των εργαζομένων, μέσω της οποίας αποκτούν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών.

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τις δραστηριότητες των εργαζομένων και την εμπειρία που αποκτούν, μεταφέρονται σ' ένα

κεντρικό ηλεκτρονικό υπολογιστή [14], από τον οποίο διαβιβάζονται σε κάθε ενδιαφερόμενο με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών της επιχείρησης και να εκπληρώνονται οι στόχοι.

6. Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του ηλεκτρονικού εμπορίου θέτει τη συνεργασία της επιχείρησης με τους προμηθευτές και τους πελάτες της σε μια νέα βάση, καθώς επιτυγχάνεται ταχύτερη και καλύτερη επικοινωνία, ενώ δημιουργούνται και εκτελούνται με αποδοτικότερο και πιο αξιόπιστο τρόπο νέες κοινές πια διαδικασίες.
7. Η Τεχνολογία Πληροφοριών βοηθά στην αναγνώριση εναλλακτικών επιχειρησιακών διαδικασιών και στην επίτευξη από τις επιχειρήσεις πολλαπλών στόχων κατά την ανασχεδιαστική προσπάθεια. Επίσης, οι βάσεις δεδομένων τεχνολογικού χαρακτήρα και τα expert systems [10] μπορούν να προσφέρουν πληροφόρηση σχετικά με τις σύγχρονες και μελλοντικές δυνατότητες της τεχνολογίας του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής αλλαγής.

Φάση 3^η – Τεχνολογία ως εργαλείο μετά την ολοκλήρωση της σχεδίασης.

Ο κύριος όγκος της ανασχεδιαστικής προσπάθειας υλοποιείται στη συγκεκριμένη φάση και περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, των διαδικασιών και της τεχνολογίας, καθώς επίσης και για τον προσανατολισμό της πορείας για την ολοκλήρωση του ανασχεδιασμού, σύμφωνα με το όραμα της επιχείρησης. [5]

Οι στόχοι στο στάδιο αυτό περιλαμβάνουν την πιλοτική εφαρμογή της νέας προσέγγισης, την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της, καθώς και την παροχή εκτενούς εκπαίδευσης των εργαζομένων. Όσο οι ανασχεδιαστικές προσπάθειες εξελίσσονται, είναι πολύ σημαντικό να οριστούν και να αναθεωρηθούν οι στόχοι της επιχειρησιακής απόδοσης, να διατηρηθεί ισχυρή η δέσμευση της επιχείρησης στο όραμα της, να καταργηθούν τα σύνορα

μεταξύ των τμημάτων και να παραμείνει η επιχείρηση ευέλικτη μέσα στο συνεχές μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. [20,21]

Η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της Τεχνολογίας Πληροφοριών, η οποία εφαρμόζεται κατά την υλοποίηση ενός προγράμματος ανασχεδιασμού, πρέπει να πραγματοποιείται μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής της επιχείρησης αναφορικά με την τεχνολογία πληροφορίας. [4]

Η τεχνολογία μπορεί να σχεδιαστεί και να διαχειρισθεί, μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων τεχνικών, παρόμοιων με αυτές που χρησιμοποιούνται στο επιχειρηματικό επενδυτικό σχεδιασμό (business investment planning). Μια αποδοτική στρατηγική τεχνολογίας βασίζεται σε μια εκτενή ανάλυση των επιχειρησιακών τεχνολογικών δυνατοτήτων και αδυναμιών, καθώς και στην εκτίμηση της σχετικής σημασίας μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. [4]

Η Τεχνολογία Πληροφοριών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει και να αξιολογήσει την επιχειρησιακή στρατηγική διαμέσου της βελτιωμένης επικοινωνίας και συνεργασίας που επιτυγχάνεται. Συνεπώς η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την Τεχνολογία Πληροφοριών [4] θεωρείται απαραίτητη ώστε να διασφαλιστεί η αποδοτικότερη εκμετάλλευση της τεχνολογίας από την επιχείρηση. Τα προγράμματα ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών πρέπει να σχηματίζουν μια συνολική εικόνα της χρήσης της Τεχνολογίας των Πληροφοριών και να αξιολογούν την εφαρμογή της σε σχέση με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική της Τεχνολογίας Πληροφοριών.

Η εφαρμογή της Τεχνολογίας Πληροφοριών μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, θα πρέπει να συντελείται, μόνον αφού έχουν ολοκληρωθεί επιτυχώς οι παρακάτω δραστηριότητες του ανασχεδιασμού : [4]

Εσωτερική εκτίμηση της διαδικασίας.

Περιλαμβάνει τον ορισμό και την αναγνώριση των σύγχρονων διαδικασιών και υποδιαδικασιών, τον προσδιορισμό του συστήματος μετρήσεων τους και τη δημιουργία μιας διαγραμματικής απεικόνισης της διαδικασίας.

· *Εκτίμηση πελατών.*

Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των απαιτούμενων δραστηριοτήτων που προσφέρουν αξία για την ικανοποίηση των πελατών, τον καθορισμό των προσδοκιών των πελατών και τη δημιουργία μέτρων απόδοσης, τα οποία να είναι προσανατολισμένα στον πελάτη.

· *Απεικόνιση και μοντελοποίηση των διαδικασιών.*

Περιλαμβάνει τον ορισμό των εσωτερικών σταδίων της διαδικασίας, των απαιτήσεων σε κεφάλαια, των επιπέδων απόδοσης και των εξωτερικών χαρακτηριστικών της διαδικασίας, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών του πελάτη.

Στο 3^ο στάδιο η Τεχνολογία Πληροφοριών καλείται να φέρει εις πέρας τους παρακάτω ρόλους [5]:

1. Να υποστηρίζει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για τον εντοπισμό και τον έλεγχο των προσδοκιών των εργαζομένων, ενώ τα εμπόδια και τα προβλήματα τα οποία εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της φάσης της εφαρμογής, να είναι δυνατό να ελεγχθούν και να γίνουν αντικείμενο αποτελεσματικής διαχείρισης.
2. Η Τεχνολογία Πληροφοριών απαιτείται να συντελεί στην υπέρβαση των γεωγραφικών συνόρων, καθώς μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας ενισχύεται η διαρκής και ουσιαστική επικοινωνία, μεταξύ των χρηστών της διαδικασίας. [4]
3. Η εκτίμηση των δυνητικών επενδύσεων και των αποδόσεων των προσπαθειών της επιχείρησης, στα πλαίσια του ανασχεδιασμού, θεωρείται απολύτως αναγκαία παράμετρος για την πραγματοποίηση των επιλογών που αφορούν το συνολικό ανασχεδιαστικό έργο. Συνεπώς με τη βοήθεια της Τεχνολογίας Πληροφοριών, αναπτύσσονται μεθοδολογίες για την εκτίμηση της αξίας που προσφέρει η διαδικασία στην επιχείρηση πριν και μετά την ανασχεδιαστική προσπάθεια, για την επιλογή των κατάλληλων

για ανασχεδιασμό διαδικασιών, καθώς επίσης και για την εκτίμηση των αλλαγών και συνεπειών του ανασχεδιασμού. [2,5,21]

4. Θεμελιώδης πηγή δυσκολιών αποτελεί το γεγονός ότι ενώ οι διαδικασίες αποτελούν αντικείμενο ανασχεδιασμού, η οργανωτική δομή της επιχείρησης δεν συμπεριλαμβάνεται ως παράμετρος υπό μετασχηματισμό μέσα στα πλαίσια της ανασχεδιαστικής προσπάθειας. Στο σημείο αυτό παρεμβαίνει, η Τεχνολογία Πληροφοριών, η οποία έχει να επιδείξει μια σημαντική ανάπτυξη στον τομέα των προϊόντων λογισμικού, με τη χρήση των οποίων δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντικαταστήσει τα μεμονωμένα άτομα που δραστηριοποιούνται σε απομονωμένα λειτουργικά τμήματα της, από διατμηματικές ομάδες εργασίας, επιτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτό τη συνεργασία ενός μεγάλου αριθμού εργαζομένων που διαχειρίζονται ταυτόχρονα την ίδια διαδικασία. [18,21]
5. Ταυτόχρονα με τον ανασχεδιασμό που υλοποιείται στις διαδικασίες διαφόρων επιχειρησιακών λειτουργιών, θα πρέπει να προωθείται η βελτίωση της Τεχνολογίας Πληροφοριών, ώστε να ανταποκρίνεται στις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες του οργανισμού. Οι ωφέλειες από το μετασχηματισμό αυτό μπορούν να οδηγήσουν σε μια μείζονα αλλαγή σχετικά με τη φιλοσοφία του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο δεν εστιάζει πλέον στο περιεχόμενο της ίδιας της τεχνολογίας, ως ανθρώπινο επίτευγμα, αλλά στον τρόπο με τον οποίον μπορεί να τη χρησιμοποιήσει ώστε να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους. Οπότε μεταβάλλεται ο τρόπος διοίκησης [22] εστιάζοντας στην αποδοτική εκτέλεση των λειτουργιών και όχι στον έλεγχο, ενώ η ιεραρχία αποκτά πιο πλατύ και ευέλικτο σχήμα.
6. Η ψηφιακή ανατροφοδότηση κάνει δυνατό τον καθορισμό της έννοιας της επιτυχίας, τον προσδιορισμό της αρχής και του τέλους όσον αφορά το χρόνο και τα καθήκοντα, ενώ υποστηρίζει την προσπάθεια προϋπολογισμού.

Ο κρίσιμος ρόλος, τον οποίο διαδραματίζει, η Τεχνολογία Πληροφοριών σε κάθε μια από τις τρεις φάσεις υλοποίησης του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, καθιστά απόλυτα σαφές, ότι η εκμετάλλευση του δυναμικού της τεχνολογίας της επιχείρησης, η παρακολούθηση των εξελίξεων της νέας τεχνολογίας, καθώς και η επιτυχής ενσωμάτωση της σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια και φροντίδα της επιχείρησης.

4.3. Αναθεώρηση των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Κατά την υλοποίηση της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, η επιχείρηση καλείται να ανατρέψει τους ισχύοντες κανόνες, βάσει των οποίων σχεδίασε τη λειτουργία της και να τους αντικαταστήσει με νέους, οι οποίοι αναδεικνύουν το πρωταγωνιστικό ρόλο της επιχειρησιακής διαδικασίας, ενώ ταυτόχρονα ικανοποιούν τις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. [23]

Καθώς όμως το έργο του ανασχεδιασμού αποδεικνύεται ιδιαίτερα πολύπλοκο και απαιτητικό, προτείνεται στην επιχείρηση να βασιστεί τουλάχιστον στην αφετηρία της προσπάθειας της, σε ένα σύνολο αρχών, οι οποίες προέκυψαν από την εμπειρία επιχειρήσεων, που έχουν ήδη εφαρμόσει τον ανασχεδιασμό.

4.3.1. Αρχές του ανασχεδιασμού.

Οι βασικές αρχές του ανασχεδιασμού, οι οποίες ανακαλύφθηκαν, από επιχειρήσεις κατά το παρελθόν είναι οι εξής: [23,22]

1. Η επιχειρηματική λειτουργία οργανώνεται βάσει των διαδικασιών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων και όχι βάσει του έργου που πρέπει να εκτελεστεί.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη αρχή, η ανασχεδίαση της εργασίας κάθε εργαζόμενου έχει ως κεντρικό στοιχείο το επιθυμητό αποτέλεσμα ή τον επιδιωκόμενο στόχο, αντί το περιεχόμενο της να προσδιορίζεται βάσει των καθηκόντων και των δράσεων που πρέπει να εκτελεστούν.

2. Ο συγκεντρωτισμός και η αποκέντρωση εφαρμόζεται στις πληροφορίες.

Οι σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές, όπως οι κοινές βάσεις δεδομένων και οι τηλεπικοινωνίες, δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί ταυτόχρονα τα πλεονεκτήματα του συγκεντρωτισμού και της αποκέντρωσης αντίστοιχα.

3. Οι πληροφορίες καταχωρούνται αυτόματα και για μία μόνο φορά στις αντίστοιχες βάσεις δεδομένων των πηγών που τις παράγουν.

Η εγκατάσταση ενός συστήματος κοινών βάσεων δεδομένων, επιτρέπει τη συγκέντρωση, την καταχώρηση και τη διαχείριση όλων των πληροφοριών, με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγονται οι πολλαπλές εγγραφές, να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες απώλειας απαραίτητων δεδομένων ή αποθήκευσης μη χρήσιμων δεδομένων και να δίνεται η δυνατότητα εύκολης και γρήγορης πρόσβασης σε όλους τους εξουσιοδοτημένους χρήστες.

4. Η διαχείριση της πληροφορίας πραγματοποιείται από την ίδια την πηγή που την παράγει.

Η εγκατάσταση βάσεων δεδομένων, ειδικών συστημάτων επεξεργασίας δεδομένων και δικτύων τηλεπικοινωνίας, δίνει τη δυνατότητα στους ίδιους τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται όλα τα δεδομένα και τις πληροφορίες που προκύπτουν κατά την εκτέλεση κάποιας διαδικασίας.

5. Οι αποδέκτες ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος μιας διαδικασίας έχουν οι ίδιοι την ικανότητα ικανοποίησης των αναγκών τους.

Σπουδαίο ρόλο στη συγκεκριμένη αρχή, παίζει η Τεχνολογία Πληροφοριών, οι εφαρμογές της οποίας δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους και πελάτες της επιχείρησης να ικανοποιούν οι ίδιοι ένα μεγάλο ποσοστό των αναγκών και απαιτήσεων τους, χωρίς να εξαρτώνται από άλλους, εξοικονομώντας με τον τρόπο αυτό χρόνο και χρήμα.

6. Ενισχύεται η ενδυνάμωση των εργαζόμενων.

Καταργείται η ιεραρχική δομή της επιχείρησης και εφοδιάζονται όλοι οι εργαζόμενοι με τα αναγκαία εργαλεία, ώστε να αναλαμβάνουν οι ίδιοι αποκλειστικά την ευθύνη εκτέλεσης της εργασίας τους, να λαμβάνουν όλες τις απαραίτητες αποφάσεις και τελικά να αξιολογούν το αποτέλεσμα που παράγουν.

Με τον τρόπο αυτό, ελαχιστοποιούνται οι άσκοπες μεταβιβάσεις πληροφοριών και οι έλεγχοι, παράγονται υψηλότερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ ταυτόχρονα επιταχύνεται η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών.

7. Ανεξάρτητες λειτουργίες οι οποίες εκτελούνται παράλληλα, σχετίζονται και συντονίζονται μεταξύ τους, κατά την υλοποίηση των διαφόρων δραστηριοτήτων τους.

Μέσω των εφαρμογών της Τεχνολογίας των Πληροφοριών, όπως τα δίκτυα επικοινωνίας, οι βάσεις δεδομένων και οι τηλεσυσκέψεις, επιτυγχάνεται η ταυτόχρονη διεκπεραίωση πολλών ανεξάρτητων λειτουργιών, οι επιμέρους δραστηριότητες των οποίων είναι δυνατό να εκτελεστούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ο συνδυασμός τους κατά την παραγωγή του τελικού αποτελέσματος.

Μέσω του ανασχεδιασμού, οι επιχειρήσεις αντιστρέφουν το βιομηχανικό πρότυπο, το οποίο βασίζεται στην υπόθεση ότι «στους εργαζόμενους ανατίθενται πολύ απλά καθήκοντα, για το συντονισμό των οποίων απαιτούνται περίπλοκες διαδικασίες» και καθιερώνουν μία νέα φιλοσοφία οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών, το κέντρο βάρους της οποίας βρίσκεται στην απλότητα των διαδικασιών.

Το γεγονός όμως ότι τόσο η μορφή της ανασχεδιασμένης εταιρείας, όσο και η μορφή του παραδοσιακού βιομηχανικού οργανισμού, προέρχονται από τις δύο υποθέσεις που προαναφέραμε, έχει ως αποτέλεσμα, διαφορετικές εταιρείες ακόμα και διαφορετικών κλάδων να αντιμετωπίζουν παρόμοια ζητήματα κατά τον ανασχεδιασμό, ενώ να παρατηρούνται εντυπωσιακές ομοιότητες ανάμεσα στις διάφορες ανασχεδιασμένες διαδικασίες.

Το επόμενο βήμα λοιπόν είναι η παρουσίαση των κοινών χαρακτηριστικών των ανασχεδιασμένων επιχειρησιακών διαδικασιών, παρέχοντας έτσι μια γενική εικόνα του προορισμού της προσπάθειας του ανασχεδιασμού.

4.3.2. Ανασχεδιασμένες Διαδικασίες.

Στο σημείο αυτό, είναι χρήσιμο να παρουσιάσουμε μερικά από τα κοινά χαρακτηριστικά που παρατηρούνται στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες, τονίζοντας όμως ταυτόχρονα ότι σε καμία περίπτωση δεν δημιουργείται κάποιος κανόνας σύμφωνα με τον οποίο, όλες οι ανασχεδιασμένες διαδικασίες θα χαρακτηρίζονται αποκλειστικά από ένα σύνολο κοινών ιδιοτήτων. [1,σελ50-51]

1. Πολλά καθήκοντα ενσωματώνονται σε ένα.

Η βασικότερη και συχνότερη ιδιότητα των ανασχεδιασμένων διαδικασιών είναι η απουσία μίας γραμμής παραγωγής, ενώ στόχος της είναι η συνένωση και η ενσωμάτωση πολλών καθηκόντων, που παλιότερα ήταν ξεχωριστά, σε ένα. [1,σελ51-52]

Η ανασχεδιασμένη διαδικασία προκύπτει μέσω της ενσωμάτωσης όλων των βημάτων της προηγούμενης διαδικασίας σε μία ολοκληρωμένη αποστολή, την ευθύνη εκτέλεσης της οποίας αναθέτει η επιχείρηση σε ένα μόνο άτομο, ο οποίος ονομάζεται *υπεύθυνος ζητήματος*, ή σε μία ομάδα εργαζομένων, την *ομάδα εργασίας*, στην περίπτωση που τα διάφορα βήματα γίνονται σε διαφορετικά μέρη.

Η συγκέντρωση ενός αριθμού εργαζομένων από διάφορα τμήματα μίας επιχείρησης και από διαφορετικούς γεωγραφικούς τόπους σε μία μονάδα και η ανάθεση σε αυτούς της αποκλειστικής ευθύνης για την εκτέλεση της ανασχεδιασμένης διαδικασίας, συνεπάγεται την εξάλειψη των καθυστερήσεων κατά τη διάρκεια των μεταβιβάσεων, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την εξαφάνιση των επαναλήψεων.

Τα οφέλη από τις ολοκληρωμένες διαδικασίες, τους υπεύθυνους ζητήματος και τις ομάδες εργασίας μπορεί να είναι πραγματικά εξαιρετικής σπουδαιότητας [1,σελ52-53]:

- Μειώνονται τα πάγια διοικητικά έξοδα.
- Απαιτείται λιγότερη επιτήρηση, καθώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που διεκπεραιώνουν τη διαδικασία, αναλαμβάνουν και την ευθύνη να επιβεβαιώνουν ότι οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται έγκαιρα και χωρίς ατέλειες.
- Περιορίζεται ο απαιτούμενος χρόνος και τα έξοδα, παραδίδοντας ταυτόχρονα ένα υψηλής ποιότητας προϊόν, ή παρέχοντας μία υψηλής ποιότητας υπηρεσία, με την προϋπόθεση ότι η εταιρεία ενθαρρύνει συνεχώς τους εξουσιοδοτημένους της υπαλλήλους να ανακαλύπτουν καινοτομίες και νέους δημιουργικούς τρόπους εργασίας.

2. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις αποφάσεις.

Στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες, η λήψη αποφάσεων γίνεται τμήμα της εργασίας, με αποτέλεσμα να μην πραγματοποιείται μόνο οριζόντια συμπίεση των διαδικασιών, με τους υπεύθυνους ζητήματος και τις ομάδες

εργασίας να εκτελούν πολλαπλά καθήκοντα διαδοχικά, αλλά και κάθετη, η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πλέον δεν απευθύνονται σε κάποιους ανωτέρους τους για να πάρουν μία απάντηση σχετικά με κάποιο ζήτημα που προκύπτει στην πορεία, αλλά λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις όπου αυτό απαιτείται. Δηλαδή, εκτελούν εκείνο το τμήμα της εργασίας για το οποίο παλιότερα ήταν υπεύθυνα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. [1,σελ53],[20]

Τα οφέλη της συρρίκνωσης της εργασίας, τόσο κάθετα όσο και οριζόντια συνεπάγονται λιγότερες καθυστερήσεις, χαμηλότερα πάγια έξοδα, καλύτερη ανταπόκριση από τους πελάτες και περισσότερη εξουσιοδότηση στους εργαζομένους.

3. Τα βήματα της διαδικασίας εκτελούνται με φυσική σειρά.

Σε αντίθεση με μία συμβατική διαδικασία, η ανασχεδιασμένη ακολουθία των εργασιών σχηματίζεται ανάλογα με το τι πρέπει να ακολουθήσει, το οποίο καθορίζεται κάθε φορά από τις απαιτήσεις που προκύπτουν κατά την πορεία εκτέλεσης της διαδικασίας. Δεν κρίνεται απαραίτητη η ολοκλήρωση κάθε βήματος ώστε να γίνει η μετάβαση στο αμέσως επόμενο βήμα, αλλά επιδιώκεται η ταυτόχρονη εκτέλεση των βημάτων με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχονται ανά πάσα στιγμή οι απαραίτητες για οποιοδήποτε βήμα εισροές, από οποιονδήποτε από τα προηγούμενα βήματα έχει τη συγκεκριμένη ευθύνη παραγωγής τους. [1,σελ53-54]

Η απογραμμικοποίηση των διαδικασιών έχει ως αποτέλεσμα την επιτάχυνση τους με δύο τρόπους. Πρώτον, πολλές εργασίες εκτελούνται ταυτόχρονα και δεύτερον η μείωση του χρόνου ο οποίος δαπανάται μεταξύ των πρώτων και τελευταίων βημάτων της διαδικασίας, περιορίζει το χρονικό περιθώριο για την παρεμβολή σημαντικών αλλαγών και την παρουσία παρεκκλίσεων.

4. Οι διαδικασίες έχουν πολλαπλές παραλλαγές.

Στο σημερινό κόσμο των διαφοροποιημένων και διαρκώς μεταβαλλόμενων ανταγωνιστικών αγορών, οι ανασχεδιασμένες διαδικασίες αποτελούν το χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων, το οποίο πρεσβεύει το τέλος της τυποποίησης. [1,σελ55]

Κάθε ανασχεδιασμένη διαδικασία δημιουργείται με πολλαπλές παραλλαγές, καθεμία από τις οποίες πρέπει να είναι διαμορφωμένη ανάλογα με τις απαιτήσεις διαφορετικών αγορών, καταστάσεων και εισροών, ενώ θα πρέπει ταυτόχρονα να επιτυγχάνει τις ίδιες οικονομίες μεγέθους που προκύπτουν από τη μαζική παραγωγή.

Ο καθορισμός των διαδικασιών με πολλαπλές παραλλαγές αρχίζει συνήθως με ένα βήμα διαχωρισμού τους σε τρεις κατηγορίες, ώστε να προσδιορίζεται ποια διαδικασία ταιριάζει περισσότερο σε μία δεδομένη κατάσταση. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, καθιερώνονται τρεις παραλλαγές για κάθε διαδικασία: μία για τις ξεκάθαρες περιπτώσεις, μία για περιπτώσεις μέτριας δυσκολίας και μία για τις δύσκολες περιπτώσεις. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται πάντα η απλότητα και η σαφήνεια, χωρίς την ύπαρξη ειδικών περιπτώσεων και εξαιρέσεων, καθώς κάθε παραλλαγή χειρίζεται μόνο αυτές τις καταστάσεις για τις οποίες είναι κατάλληλη. [1]

5. Η εργασία εκτελείται στον κατάλληλο χώρο.

Η μεταφορά της εργασίας πέρα από τα παραδοσιακά οργανικά όρια μιας επιχείρησης αποτελεί ένα πέμπτο κοινό χαρακτηριστικό των ανασχεδιασμένων διαδικασιών. Η εργασία δεν οργανώνεται γύρω από τους ειδικούς, αλλά ο πραγματικός αποδέκτης της μπορεί να εκτελέσει ένα τμήμα της ή και ολόκληρη τη διαδικασία, ώστε να εξαλειφθούν οι άσκοπες μεταβιβάσεις και να μειωθούν τα έξοδα και ο χρόνος [1,σελ56-57].

Αντίστοιχα, μπορεί να πραγματοποιηθεί και η μεταβίβαση της ευθύνης εκτέλεσης της ανασχεδιασμένης διαδικασίας, ή τμήματος της, στους πελάτες ή στους προμηθευτές της επιχείρησης. Στην ουσία, μετά τον ανασχεδιασμό, η αντιστοιχία ανάμεσα στις διαδικασίες και τα τμήματα είναι πολύ διαφορετική από αυτήν που προϋπήρχε. Η εργασία μεταβιβάζεται πέρα από τα οργανωτικά όρια, εξαλείφοντας την ανάγκη για την ενοποίηση συγγενών εργασιών που εκτελούνται από ανεξάρτητες οργανωτικές μονάδες, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνεται η συνολική βελτίωση της αποδοτικότητας της διαδικασίας.

6. Οι έλεγχοι και η εποπτεία μειώνονται.

Στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες ελαχιστοποιείται ο έλεγχος και η εποπτεία, με βασικότερο κριτήριο τη μείωση του κόστους. Τα ανασχεδιασμένα συστήματα ελέγχου εφαρμόζουν μία ελεγκτική διαδικασία, σύμφωνα με την οποία αντί η εργασία να ελέγχεται αυστηρά όταν εκτελείται, πραγματοποιούνται συνολικοί ή χρονικά μετατιθέμενοι έλεγχοι. [1,σελ58-59]

Κατά συνέπεια τα συστήματα ελέγχου ανέχονται σκόπιμα μικρές και περιορισμένες καταχρήσεις, είτε καθυστερώντας χρονικά το σημείο όπου η κατάχρηση αποκαλύπτεται, είτε ελέγχοντας συνολικά δείγματα αντί μεμονωμένες περιπτώσεις. Με αυτόν τον τρόπο, υπερκαλύπτουν τις ζημιές από πιθανή αύξηση των καταχρήσεων, μειώνοντας θεαματικά τα έξοδα και τα άλλα προβλήματα που προέρχονται από τον ίδιο τον έλεγχο.

7. Οι συμβιβασμοί ελαχιστοποιούνται.

Ένα κοινό έβδομο χαρακτηριστικό των ανασχεδιασμένων διαδικασιών αποτελεί η ελαχιστοποίηση των περιπτώσεων εκείνων για τις οποίες απαιτείται η επίτευξη συμβιβασμού, μεταξύ του αποδέκτη του αποτελέσματος της διαδικασίας και του εργαζόμενου που την υλοποιεί. Αυτό γίνεται με τη μείωση των εξωτερικών σημείων επαφής μίας

διαδικασίας και συνεπώς, τη μείωση των πιθανοτήτων λήψης δεδομένων που δεν συμφωνούν μεταξύ τους και απαιτούν διευθέτηση. [1,σελ59-60]

8. Ο υπεύθυνος ζητήματος προσφέρει ένα μοναδικό σημείο επαφής.

Στην περίπτωση που η πολυπλοκότητα μίας διαδικασίας δυσχεραίνει το έργο ολοκλήρωσής της από μόνο ένα πρόσωπο ή μία μικρή ομάδα, τότε υιοθετείται η εφαρμογή ενός μηχανισμού που ορίζεται ως, «*υπεύθυνος ζητήματος*». Μέσω της παρεμβολής του ανάμεσα στην πολύπλοκη διαδικασία και τον πελάτη, ο υπεύθυνος ζητήματος συμπεριφέρεται στον πελάτη, σαν να ήταν ο μοναδικός υπεύθυνος για την εκτέλεση ολόκληρης της διαδικασίας, ακόμα και αν αυτό δεν ισχύει στην πραγματικότητα. [1,σελ62],[15,20]

Για την εκτέλεση όμως του ρόλου του, ο οποίος συνίσταται στη δυνατότητα ανταπόκρισης στα προβλήματα του πελάτη, ο υπεύθυνος ζητήματος πρέπει να έχει πρόσβαση σ' όλα τα συστήματα πληροφοριών, τα οποία χρησιμοποιούνται από αυτούς που πραγματικά εκτελούν τη διαδικασία, καθώς και να έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί μαζί τους και να ζητά περισσότερη βοήθεια, όταν τη χρειάζεται.

Κύρια αρμοδιότητα του αποτελεί η προστασία των πελατών από τις πραγματικές περίπλοκες διαστάσεις της αληθινής διαδικασίας, παρέχοντάς τους τη χρήσιμη πλασματική εντύπωση ότι υπάρχει μία ολοκληρωμένη διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών. Συχνά δε αποκαλούνται «*ενισχυμένοι*» αντιπρόσωποι εξυπηρέτησης πελατών, διότι μπορούν πραγματικά να εκτελέσουν έργο.

9. Τα πλεονεκτήματα συγκεντρωτικών, αποκεντρωμένων λειτουργιών κυριαρχούν.

Η διατήρηση της αποκεντρωμένης δομής [14] εξασφαλίζει ότι κάθε τμήμα είναι ελεύθερο να ενεργεί ανεξάρτητα, εστιάζοντας την προσοχή του στις λειτουργίες εκείνες στις οποίες έχει τη μεγαλύτερη εμπειρία, ενώ η

εφαρμογή του κατάλληλου συστήματος Τεχνολογίας Πληροφοριών σε καθένα από αυτά, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να συντονίσει όλες τις δραστηριότητες της, χωρίς τη γραφειοκρατική παρεμβολή ενός κεντρικού σημείου ελέγχου [1,σελ63].

Αν και έχουμε επανειλημμένα τονίσει ότι ο ανασχεδιασμός περιλαμβάνει τη ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών μιας εταιρείας, θα ήταν λάθος να ισχυριστούμε ότι ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των κοινών χαρακτηριστικών των ανασχεδιασμένων επιχειρησιακών διαδικασιών.

4.4. Η νέα μορφή της εργασίας.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί μια ριζοσπαστική προσέγγιση [1,σελ65],[15], που αφορά την αναδιοργάνωση της επιχειρηματικής λειτουργίας, με την εφαρμογή της οποίας αναγνωρίζονται και καταργούνται οι παλιοί κανόνες βάσει των οποίων σχεδιάζεται και υλοποιείται η επιχειρηματική δραστηριότητα, ενώ στη θέση τους θεσπίζονται νέοι κανόνες, οι οποίοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι οποίοι οδηγούν την επιχείρηση σε εντυπωσιακή βελτίωση της απόδοσης της.

Όταν μία επιχείρηση ανασχεδιάζει τις διαδικασίες της, δεν πραγματοποιείται μόνο μία ριζική επανασχεδίαση των διαδικασιών αυτών, αλλά συντελούνται ταυτόχρονα και βασικές αλλαγές σε κάθε τμήμα του οργανισμού. Οι εργασίες μεταβάλλονται από στενές και αυστηρά καθορισμένες, σε πολυδιάστατες, καθώς οι εργαζόμενοι που τις εκτελούν, έχουν τώρα τη δυνατότητα να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις βάσει των προσωπικών τους εκτιμήσεων και προσεγγίσεων. Η εργασία τύπου ιμάντα εξαφανίζεται και τα λειτουργικά τμήματα δεν έχουν πλέον λόγο ύπαρξης. Οι εργαζόμενοι εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο στις ανάγκες των πελατών και λιγότερο σε αυτές των προϊσταμένων τους, ενώ τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη σταματούν πλέον να ενεργούν ως «επιστάτες» και συμπεριφέρονται τώρα ως

«προπονητές». Οι στάσεις και οι αξίες αλλάζουν σύμφωνα με τα νέα κίνητρα και σχεδόν κάθε πλευρά της επιχείρησης μετασχηματίζεται τόσο ώστε συχνά να γίνεται αγνώριστη.

Γενικότερα οι αλλαγές οι οποίες παρατηρούνται είναι οι ακόλουθες [1]:

1. Οι μονάδες εργασίας αλλάζουν, από λειτουργικά τμήματα σε ομάδες διαδικασίας.

Κατά τον ανασχεδιασμό, πραγματοποιείται στην πραγματικότητα η ανασύνθεση της εργασίας που σύμφωνα με το βιομηχανικό πρότυπο είχε διασπαστεί σε μικρά κομμάτια. Η παλιά οργανωτική δομή των τμημάτων, βάσει της οποίας κάθε διαδικασία αποτελείται από ένα πλήθος επιμέρους συστατικών αλλάζει και την ευθύνη διαχείρισης της αναλαμβάνουν οι ομάδες διαδικασίας, οι οποίες αποτελούν ομάδες ατόμων που συνεργάζονται για να εκτελέσουν μία ολόκληρη διαδικασία. [1,σελ65-68]

Εφαρμόζεται πλέον μία διαφορετική προσέγγιση, σκοπός της οποίας είναι η διατήρηση του ίδιου συνόλου προσώπων που διαχειρίζονται τη διαδικασία, με τη διαφορά ότι όλοι είναι τοποθετημένοι στην ίδια ομάδα αντί να διαχωρίζονται σε τμήματα. Με τον τρόπο αυτό, δεν αλλάζει κατ' ανάγκη αυτό που κάνουν αλλά γίνονται οι αναγκαίες ρυθμίσεις, ώστε να εκτελείται συλλογικά. Κατά μία έννοια επανασυγκροτείται μία ομάδα, η οποία είχε διασπαστεί εξαιτίας της παραδοσιακής οργάνωσης με σκοπό να ολοκληρώσει ένα ενιαίο τμήμα της εργασίας-μία διαδικασία.

2. Οι εργασίες αλλάζουν από απλά καθήκοντα σε πολυδιάστατη εργασία.

Στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες, τα μέλη μίας ομάδας διαδικασίας είναι συλλογικά υπεύθυνα για τα τελικά αποτελέσματα της, και όχι ατομικά υπεύθυνα για κάποιο συγκεκριμένο καθήκον. Αναλαμβάνουν συλλογικά την ευθύνη με τα άλλα μέλη της ομάδας τους για την εκτέλεση ολόκληρης της διαδικασίας και είναι υποχρεωμένα να αναλογίζονται τη γενικότερη εικόνα, χρησιμοποιώντας καθημερινά ένα πλατύτερο φάσμα ειδικοτήτων. Αν και κάθε μέλος έχει διαφορετικές ειδικεύσεις και ικανότητες, οι γραμμές

διαχωρισμού μεταξύ των εργασιών που ο καθένας εκτελεί δεν είναι ξεκάθαρες. Κάθε μέλος της ομάδας έχει τουλάχιστον μία βασική εξοικείωση με όλα τα βήματα της διαδικασίας και πιθανώς έχει υπηρετήσει σε πολλά από αυτά. Καθετί όμως που κάνει ένα άτομο, είναι εμποτισμένο με μία συνολική αντίληψη για τη διαδικασία. [1,σελ68-70]

Μέσα στα πλαίσια του ανασχεδιασμένου περιβάλλοντος, επιτυγχάνονται επίσης δύο πολύ σημαντικές αλλαγές:

i. Η εργασία γίνεται πιο ευχάριστη, καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν από το έργο τους μία μεγαλύτερη αίσθηση επίτευξης και ολοκλήρωσης εκτελώντας στην πραγματικότητα μία ολοκληρωμένη εργασία και παράγοντας ταυτόχρονα ένα ενδιαφέρον αποτέλεσμα.

ii. Η εργασία γίνεται πιο ενδιαφέρουσα, καθώς στα καθήκοντα των εργαζομένων περιέχονται διαδικασίες προσωπικής ανάπτυξης και μάθησης.

Μετά τον ανασχεδιασμό, οι εργαζόμενοι επικεντρώνουν την προσοχή τους στους πελάτες, η ικανοποίηση των οποίων αποτελεί τον κύριο στόχο τους. Στόχος των εργαζομένων δεν είναι η ικανοποίηση τον προϊσταμένου τους ή η ανέλιξη τους στην ιεραρχία, αλλά η διεύρυνση του πεδίου των γνώσεων τους, με απώτερο στόχο την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στον πελάτη [15].

3. Οι ρόλοι των εργαζομένων αλλάζουν από τον έλεγχο στην ενδυνάμωση.

Οι ανασχεδιασμένες εταιρείες, δεν αναζητούν υπαλλήλους που σέβονται τους κανόνες, αλλά εκείνους που φτιάχνουν τους δικούς του κανόνες. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι μία αναπόφευκτη συνέπεια των ανασχεδιασμένων διαδικασιών, στα πλαίσια των οποίων, οι ομάδες διαδικασίας καθίστανται υπεύθυνες να κρίνουν, να λαμβάνουν τις αποφάσεις που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου τους και να ενεργούν αυτόνομα σχετικά με το «πώς» και το «πότε». [1,σελ70-71], [15,20]

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που θέτουν σε εφαρμογή την ανασχεδιαστική τους προσπάθεια, πρέπει να συμπεριλάβουν πρόσθετα κριτήρια, για την πραγματοποίηση των προσλήψεων του νέου προσωπικού.

4. Η προετοιμασία για την εργασία μετατοπίζεται από την κατάρτιση στην εκπαίδευση.

Στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες, η απαίτηση από τους εργαζομένους να μην ακολουθούν τους κανόνες, αλλά να δημιουργούν τους δικούς τους χρησιμοποιώντας την κρίση τους, έχει ως συνέπεια, τη μετακίνηση του κέντρου βάρους από την κατάρτιση, η οποία αυξάνει τις ικανότητες και την επιδεξιότητα τους, στην εκπαίδευση, με τη βοήθεια της οποίας θα μπορούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να διακρίνουν και να κατανοούν ποιο είναι το σωστό, θα αυξάνεται η διορατικότητα τους και θα διδάσκονται το «γιατί». [1,σελ71-72]

Εξαιτίας όμως των συνεχών αλλαγών στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, δεν είναι δυνατό να αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ανα πάσα στιγμή τι απαιτείται να κάνουν. Οπότε σε μία ανασχεδιασμένη εταιρεία, η συνεχής εκπαίδευση σ'όλη τη διάρκεια εκτέλεσης μίας εργασίας κρίνεται απολύτως απαραίτητη. [17]

5. Τα μέτρα απόδοσης και ανταμοιβής μετατοπίζουν τον προσανατολισμό από τη δράση στα αποτελέσματα.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τον ανασχεδιασμό, υποχρεώνονται να αναθεωρήσουν μερικές βασικές αντιλήψεις τους σχετικά με τις αμοιβές και την απόδοση. Συγκεκριμένα, όταν οι εργαζόμενοι εκτελούν έργο σε μία ανασχεδιασμένη διαδικασία, οι επιχειρήσεις μπορούν να κρίνουν την απόδοσή τους βάσει της αξίας που παράγουν στη δεδομένη περίπτωση, χωρίς να επηρεάζονται από την απόδοση που παρουσίαζαν στο παρελθόν ή από τις προσδοκίες που διατηρούν σχετικά με τη μελλοντική τους απόδοση. Η αξία αυτή είναι μετρήσιμη, καθώς στην ανασχεδιασμένη

επιχειρησιακή διαδικασία, οι ομάδες δημιουργούν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες που έχουν εγγενή αξία. [1,σελ72-73]

Η συνεισφορά και η απόδοση, με τη σειρά τους, αποτελούν τις κύριες βάσεις για την αμοιβή, η οποία πρέπει να καθορίζεται ανάλογα. Οι βασικοί μισθοί σε επιχειρήσεις με ανασχεδιασμένες διαδικασίες παραμένουν συνήθως σταθεροί, ενώ εγκαταλείπονται αντιλήψεις σύμφωνα με τις οποίες, η αμοιβή των εργαζομένων καθορίζεται ανάλογα με τη θέση στην ιεραρχία ή την αρχαιότητα, εξαρτάται από την παρουσία ή αποτελεί συνάρτηση μόνο του χρόνου υπηρεσίας. Οι ουσιαστικές ανταμοιβές για τις αξιοσημείωτες επιδόσεις, παίρνουν τη μορφή του πριμ και όχι αυτή των αυξήσεων στον βασικό μισθό.

6. Τα κριτήρια για τις προαγωγές αλλάζουν από την απόδοση στις ικανότητες.

Μετά τον ανασχεδιασμό, ο διαχωρισμός μεταξύ της προαγωγής και της απόδοσης είναι αυστηρός και γίνεται ξεκάθαρος μέσω της καθιέρωσης μίας νέας αρχής, σύμφωνα με την οποία «οι αμοιβές είναι ανάλογες με την απόδοση, ενώ οι προαγωγές ανάλογες με τις ικανότητες» [1,σελ74]. Η προαγωγή σε μία άλλη θέση μέσα στον οργανισμό είναι συνάρτηση των ικανοτήτων και όχι της απόδοσης, ενώ θεωρείται ως μία αλλαγή και όχι ως ανταμοιβή.

7. Οι αξίες αλλάζουν από προστατευτικές σε παραγωγικές.

Τα συστήματα μόνιτων ενός οργανισμού, τα οποία περιλαμβάνουν εκτός των άλλων και τους τρόπους με τους οποίους αμοιβονται οι εργαζόμενοι, καθώς και τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία ελέγχεται η απόδοσή τους, αποτελούν τους βασικούς διαμορφωτές των αξιών και των πεποιθήσεων των εργαζομένων. [1,σελ74-76]

Ο ανασχεδιασμός απαιτεί από τους εργαζόμενους να πιστεύουν απόλυτα ότι εργάζονται για τους πελάτες και όχι για τους προϊσταμένους τους.

Οπότε είναι απολύτως αναγκαία η καθιέρωση αξιών, οι οποίες εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη και όχι του προϊσταμένου, στην ανάληψη ευθυνών και στην επίλυση προβλημάτων, δίνουν έμφαση στην ομάδα και όχι στο άτομο, αναγνωρίζουν τη σημασία κάθε μορφής εργασίας μέσα στην εταιρεία, υποστηρίζουν τη συνεχή εκπαίδευση και τέλος συνδέουν την απόδοση με την ανταμοιβή. [15,17]

8. Τα ανώτερα στελέχη αλλάζουν από επιστάτες και βαθμολογητές σε ηγέτες.

Σ' ένα ανασχεδιασμένο περιβάλλον, οι ομάδες διαδικασίας αναλαμβάνουν πλέον την ευθύνη σχεδιασμού, εκτέλεσης και ελέγχου της εργασίας τους. Οι ομάδες αυτές, μονομελείς ή πολυμελείς, δεν έχουν ανάγκη από προϊστάμενους αφεντικά, αλλά από εμπυχωτές, από τους οποίους ζητούν οδηγίες και λαμβάνουν βοήθεια. [1,σελ79-80]

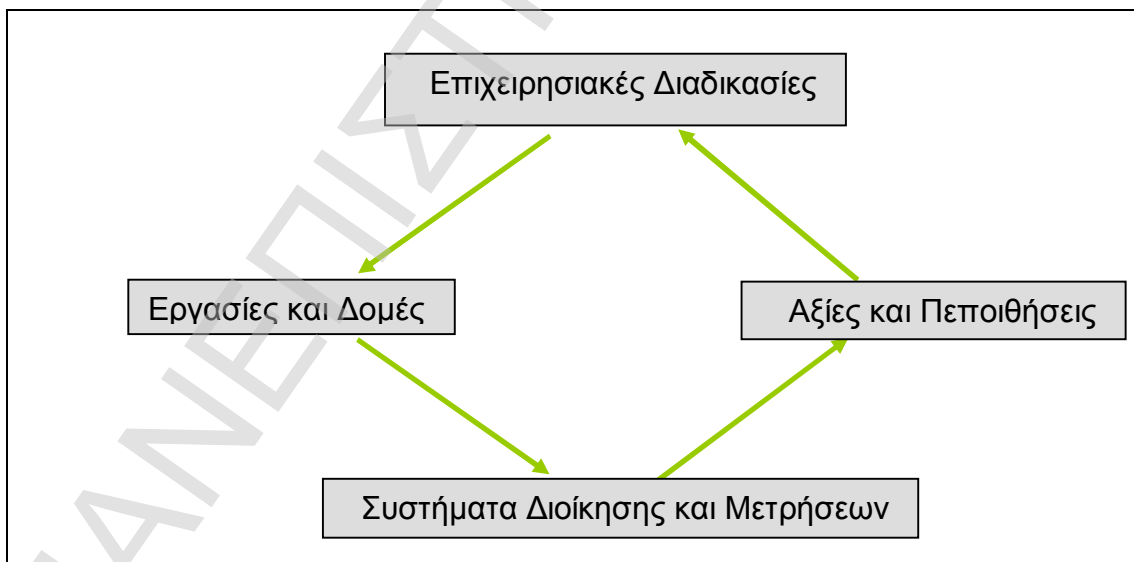
Τα υψηλόβαθμα στελέχη σε μία ανασχεδιασμένη επιχείρηση μεταβάλλουν ριζικά το ρόλο τους από εποπτικό σε ενισχυτικό και διευκολυντικό, ενώ υποστηρίζουν ως καθοδηγητές την εξέλιξη των ικανοτήτων των μελών της ομάδας διαδικασίας, ώστε αυτοί να μπορούν να εκτελούν διαδικασίες που προσθέτουν αξία [15,20]. Στην ουσία μετατρέπονται σε μέντορες, σε σοφούς, οι οποίοι είναι πάντα έτοιμοι και πρόθυμοι να παρέχουν τους απαιτούμενους πόρους, να απαντούν σε ερωτήσεις και να ενδιαφέρονται για τη μακροχρόνια εξέλιξη της καριέρας του προσωπικού.

Στις παραδοσιακές επιχειρήσεις, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι απομονωμένα από τις λειτουργίες των επιχειρήσεων, ενώ το ενδιαφέρον τους επικεντρώνεται συνήθως στα οικονομικά μεγέθη. Σ' ένα ανασχεδιασμένο περιβάλλον, επιτυγχάνεται μία μεταβολή του ρόλου τους, καθώς η επιτυχημένη ολοκλήρωση της εργασίας εξαρτάται πλέον σχεδόν αποκλειστικά από τη στάση και τις προσπάθειες των ενδυναμωμένων εργαζομένων, με αποτέλεσμα τα ανώτερα στελέχη να αποτελούν τους ηγέτες, οι οποίοι έρχονται πιο κοντά στους εργαζομένους.

9. Οι οργανωτικές δομές αλλάζουν από ιεραρχικές σε επίπεδες.

Βασική μονάδα του παραδοσιακού επιχειρηματικού οργανισμού είναι το λειτουργικό τμήμα, ενώ η οργανωτική του δομή καθορίζει τη γραμμή επικοινωνίας και καθιερώνει την ιεραρχία λήψης αποφάσεων.

Σε επιχειρήσεις όμως που έχουν ανασχεδιαστεί, η οργανωτική δομή δεν αποτελεί σημαντικό ζήτημα, καθώς η εργασία οργανώνεται με βάση τις διαδικασίες και τις ομάδες που τις εκτελούν. Οι ομάδες αυτές, ουσιαστικά σύνολα ίσων ατόμων, λειτουργούν με μεγάλη αυτονομία και υποστηρίζονται από μικρό αριθμό υψηλόβαθμων στελεχών, κατά τη διαχείριση των ανασχεδιασμένων διαδικασιών. Οι αποφάσεις λαμβάνονται και τα προβλήματα επιλύονται πλέον από την ίδια την ομάδα, επικοινωνώντας οι εργαζόμενοι με όποιον έχουν ανάγκη και ελέγχοντας οι ίδιοι την εργασία τους. Επομένως η οργανωτική δομή της επιχείρησης θα μπορούσε να αποτυπώνεται με τη φράση «ένα σύνολο ανθρώπων που δουλεύουν» και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως επίπεδη. [1,σελ77-79]



Διάγραμμα 4.1. Ρόμβος του Επιχειρησιακού Συστήματος.

Πηγή: Hammer, M. and Champy, J. (1993) "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution"

Η πάνω κορυφή του ρόμβου του διαγράμματος του επιχειρησιακού συστήματος [1,σελ80-82] είναι οι επιχειρησιακές διαδικασίες, ο τρόπος δηλαδή που εκτελείται η εργασία, ο οποίος καθορίζει τη δεύτερη κορυφή τις εργασίες και τη δομή, που περιλαμβάνουν τη φύση των καθηκόντων των εργαζομένων, καθώς και το πώς οργανώνονται όσοι εκτελούν τα καθήκοντα αυτά. Απεικονίζονται με τον τρόπο αυτό, οι ολοκληρωμένες διαδικασίες που οδηγούν σε πολυδιάστατα καθήκοντα, για τα οποία η καλύτερη οργάνωση είναι η ομάδα διαδικασίας. Οι εργασίες και οι δομές οδηγούν με τη σειρά τους στην τρίτη κορυφή του ρόμβου, στο είδος των συστημάτων διοίκησης που πρέπει να διαθέτει μία επιχείρηση, σύμφωνα με τα οποία πρέπει να προσλαμβάνονται όσοι εκτελούν πολυδιάστατα καθήκοντα και είναι οργανωμένοι σε ομάδες, να εκτιμάται η απόδοση τους και να αμοιβονται κατάλληλα. Τα συστήματα διοίκησης αποτελούν τους πρωταρχικούς διαμορφωτές των αξιών και των πεποιθήσεων των εργαζομένων, της τέταρτης κορυφής του ρόμβου, τα οποία αποτελούν τα ζητήματα και τα προβλήματα εκείνα που οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικά και στα οποία επικεντρώνουν την προσοχή τους.

Οι αξίες και πεποιθήσεις που κυριαρχούν σε μία επιχείρηση, πρέπει να υποστηρίζουν την απόδοση των σχεδιασμένων διαδικασιών, οδηγώντας και πάλι στην πρώτη κορυφή του ρόμβου.

Τέλος, απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, είναι η σωστή τοποθέτηση των τεσσάρων κορυφών του ρόμβου του επιχειρησιακού συστήματος. Ο ανασχεδιασμός μπορεί να θεωρηθεί ως η αντικατάσταση ενός ρόμβου που έχασε το νόημα και το σχήμα του από έναν καινούργιο, βασικό συστατικό του οποίου αποτελεί η τεχνολογία.

4.5. Συμπέρασμα.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών δε στοχεύει στη διατήρηση του κατεστημένου, αλλά προωθεί τη θεμελιώδη και ριζική αναδιοργάνωση ολόκληρης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αποτελεί μια

νέα δυναμική πρόταση για τη ριζοσπαστική ανασχεδίαση των επιχειρησιακών λειτουργιών και εστιάζει στο αποτέλεσμα το οποίο πρέπει να επιτευχθεί.

Στα πρώτα βήματα του ανασχεδιασμού, η επιχείρηση αναγνωρίζει τις κύριες διαδικασίες της και με τον τρόπο αυτό εστιάζει στην ουσία της λειτουργίας της, στη φύση των δραστηριοτήτων της, ενώ αναγνωρίζει τις αδυναμίες της και πώς θα έπρεπε να λειτουργεί.

Κυρίαρχη απαίτηση του ανασχεδιασμού αποτελεί η αντικειμενική διαγραμματική απεικόνιση των διαδικασιών που πρόκειται να ανασχεδιαστούν. Κατά την παροχή και διαχείριση των απαιτούμενων πληροφοριών, σημαντικό ρόλο κατέχουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στην εκτέλεση των συγκεκριμένων διαδικασιών, ποτέ όμως δεν έχουν οι ίδιοι την πρωτοβουλία για τον ανασχεδιασμό τους, καθώς πάντα εφαρμόζεται μια προσέγγιση που κατευθύνεται από τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας στα κατώτερα.

Για το λόγο αυτό, οι περισσότερες ανασχεδιαστικές προσπάθειες έχουν τη μορφή ενός σχεδίου δράσης, το οποίο αποτελείται από πολλές διακριτές φάσεις, ενώ η ολοκλήρωσή του συνεπάγεται αυτόματα την καθιέρωση και εφαρμογή των ανασχεδιασμένων διαδικασιών. Όπως έχει αποδειχθεί από τη μελέτη διαφόρων περιπτώσεων ανασχεδιασμού, είναι προτιμότερο για την επιχείρηση να αναλαμβάνει κάθε φορά να φέρει εις πέρας τον ανασχεδιασμό μίας και μόνο διαδικασίας, εξαιτίας της μεγάλης σύγχυσης και των μεγάλων ανατροπών που προκαλούνται.

Συνεπώς, ο ανασχεδιασμός θα πρέπει να θεωρείται ως μια μακροχρόνια δέσμευση της επιχείρησης, η οποία οδηγεί σταδιακά στην πλήρη αναδιοργάνωση της επιχειρηματικής λειτουργίας με απώτερο στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Hammer, M. and Champy, J., (1993) "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution". Harper Collins Publishers, Inc.
2. Davenport, T.H., (1993) "Process Innovation: Reengineering Work through Information technology", Harvard Business School Press.
3. Fiedler, K.D., Grover, V. and Teng J.T.C., (1995) "Empirical Study of Information Technology Enabled Business Process Redesign and Corporate Competitive Strategy", European Journal of Information Systems, 4, 17-30.
4. Lockamy, A. and Smith, W.I., (1997) "A strategic alignment approach for effective business process reengineering: linking strategy, processes and customers for competitive advantage", Int. J. Production Economics 50 141-153
5. Mohsen, A., (2004) "Exploring the relationship between information technology and business process reengineering", Information & Management 41 pp.585-596
6. Davenport, T.H. and Short, J., (1990) The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. Sloan Management Review, 2, 11-27.
7. Martinsons, M.J., (1995) "Radical Process Innovation Using Information Technology: The Theory, The Practice and the Future of Reengineering", International Journal of Information Management, Vol. 15, No. 4, pp.253-269,
8. Teng, J.T.C., Grover, V. and Fiedler, K.D., "Initiating and Implementing Business Process Change: Lessons Learned from Ten Years of Inquiry",

Process Think: Winning Perspectives For Business Change In The Information Age

9. Markus, M.L. and Robey, D., (1995) "Business process reengineering and the role of information systems professionals". In Grover, V. and Kettinger, W.J. (Eds) Business Process Change: Concepts, Methods and Technologies Harrisburg, P.A.: Idea Publishing Inc.
10. Grover, V. and Malhotra, M.K., (1997) "Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application", Journal of Operations Management 15 193-213
11. Malone, T.W. and Rockart, J.F., (1991-September) "Computers, networks and the corporation". Scientific American, 128-136.
12. Teng, J.T.C., Grover, V. and Fiedler, K.D., (1994b) "Re-engineering Business processes Using Information Technology". Long Range Planning, 27(1), 95-106.
13. O'Hara, M.T. and Watson, R.T., (1995) "Automation, Business Process Reengineering and Client Server Computing," In Grover, V. and Kettinger, W.J. (Eds) Business Process Change: Concepts, Methods and Technologies Harrisburg, P.A.: Idea Publishing Inc.
14. Zmud R. (1982) Diffusion of Modern Software Practices: Impact of Centralization and Formalization. Management Science, 28(12), 420-430.
15. Hammer, M. and Stanton, S.A. (1995) The Reengineering Revolution Handbook. Harper Collins Publishers, Inc.
16. Mumford, E. (1994) New Treatment or Old Remedies: Is BPR Really Socio-technical Design? Journal of Strategic Information Systems, 3(4), 313-326.

17. Paper, D. and Chang, R.D., (January 2005) "The State of Business Process Reengineering: A Search for Success Factors", Total Quality Management, Vol. 16, No. 1, 121-133.
18. Rockart, J.F. and Short, J.E., (1991) "The networked organization and the management of interdependence". In M. S. Scott Morton(Editor), The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press 191-192
19. Teng, J.T.C., and Kettinger, W.J., (1995) "Business Process Redesign and Information Architecture: Exploring the Relationships", Data Base, 26(1), 30-42.
20. Champy, J.A., (1995) "Reengineering Management: The Mandate for New Leadership". Harper Collins Publishers, Inc.
21. Scott Morton, M. S., (Editor), (1991) "The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation", Oxford University Press
22. Romney Marshall, (Jun1995) "Business Process Reengineering", Business Source Premier, Vol.52, Issue 3
23. Hammer, M., (1990, July-August) "Reengineering Works: Don't Automate, Obliterate". Harvard Business Review 68(4), 104-112
24. Davenport, T.H and Stoddard, D.B., (1994-June) "Reengineering business change of mythic proportions"? MIS Quarterly, 121-127
25. Lamber, R. and Peppard, J., (1993) "Information technology and new organizational forms: destination but no road map"?. Journal of Strategic Information Systems, 2(3), 180-205.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Χ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, Η ΕΠΑΝΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ

5.1. Εισαγωγή.

Η τεχνολογική επανάσταση και η ραγδαία οικονομική εξέλιξη των τελευταίων ετών, απαιτούν από τον επιχειρηματικό κόσμο να προετοιμαστεί για τη νέα φάση της επιχειρησιακής μεταμόρφωσης, η οποία περιλαμβάνει την επέκταση της επίδρασης των πλεονεκτημάτων του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμπεριλαμβάνονται στην επιχειρηματική δραστηριότητα όχι μόνο οι εργαζόμενοι και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, αλλά και οι εξωτερικοί συνεργάτες, οι προμηθευτές και οι πελάτες της.

Πάνω από όλα όμως, θα πρέπει να γίνει σε όλους κατανοητό ότι οι νέες οικονομικές συνθήκες, επιβάλλουν όχι απλά την ενεργοποίηση όλων των παραπάνω συντελεστών της αλυσίδας προμηθειών, αλλά και τη μεταξύ τους διασύνδεση, έτσι ώστε να εξαρτάται ο ένας από τον άλλο και να θεωρείται ο καθένας απαραίτητο και αναντικατάστατο συστατικό της επιτυχημένης επιχειρησιακής λειτουργίας στο σύνολο της.

5.2. Χ-σχεδιασμός, το επόμενο βήμα.

Αναγκαία λοιπόν θεωρείται η παρουσίαση μιας νέας επιχειρηματικής πρότασης, η οποία διατηρώντας τις βασικές αρχές του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, θα επεκτείνει την ουσία του, με σκοπό να ικανοποιήσει τις νέες απαιτήσεις για την κατάργηση των συνόρων μεταξύ της επιχείρησης και των εξωτερικών συνεργατών της, κατά την εκτέλεση των επιχειρησιακών διαδικασιών και για την επίτευξη της ουσιαστικής συνεργασίας μεταξύ των συμμετεχόντων στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Η εξελεγμένη αυτή μορφή του ανασχεδιασμού, καλείται Χ-σχεδιασμός (X-engineering) και αποτελεί τόσο το θεωρητικό πλαίσιο, όσο και το πρακτικό εργαλείο για τη σχεδίαση και εφαρμογή των επιχειρησιακών εκείνων διαδικασιών μέσω της βοήθειας της τεχνολογίας. Κύριος στόχος αποτελεί η σύνδεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων του οργανισμού με αυτές των προμηθευτών και των πελατών του, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται σημαντικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα τους καθώς και να δημιουργείται αξία για καθένα από τους συντελεστές.

Κοινό χαρακτηριστικό του ανασχεδιασμού και του Χ-σχεδιασμού, είναι το γεγονός ότι στα πλαίσια και των δύο, είναι δυνατή η θεαματική βελτίωση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, απαιτείται η ριζική αναθεώρηση, οι θεμελιώδεις αλλαγές, αλλά και ο προσανατολισμός στις διαδικασίες. [1,σελ2],[2]

Η ευρύτερη αυτή προσέγγιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η οποία βασίζεται στην εφαρμογή των τεχνολογικών εξελίξεων σε ολόκληρο τον κλάδο, καταργώντας οργανωσιακά ή γεωγραφικά σύνορα, οδηγεί στη δημιουργία μιας νέας γενιάς διαδικασιών που ξεπερνούν τα στενά όρια των επιχειρηματικών οργανισμών, από τις οποίες εκτελούνται και αποτελούν πλέον κοινό αντικείμενο διαπραγμάτευσης, αρχικά μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου και τελικά συνολικά μεταξύ διαφορετικών κλάδων της βιομηχανίας.

Οι νέες, εξελεγμένες αυτές διαδικασίες που σχεδιάζονται και εκτελούνται βάσει του Διαδικτύου (Internet) και των εφαρμογών της Τεχνολογίας Πληροφοριών, αποτελούν κρίσιμης σημασίας συντελεστές για την επιτυχή εφαρμογή του Χ-σχεδιασμού, ο οποίος πρέπει να οδηγεί στη δραματική βελτίωση της απόδοσής της επιχείρησης, καθώς και της αξίας που δημιουργεί για τους πελάτες της.

Στον Χ-σχεδιασμό, το Διαδίκτυο (Internet) αποτελεί, ζωτικής σημασίας μέσο μετάδοσης πληροφοριών και άξονα ολοκλήρωσης της σύνδεσης των διαδικασιών μεταξύ των επιχειρήσεων. Η τεράστια σημασία του Διαδικτύου

(Internet), οφείλεται στη δυνατότητα που προσφέρει στην επιχείρηση να συγκεντρώνει, να αναλύει, να διαβιβάζει και γενικότερα να διαχειρίζεται τις πληροφορίες με τέτοια ταχύτητα και επιδεξιότητα, αυξάνοντας ταυτόχρονα την επιχειρηματική της τεχνογνωσία. [1,3]

5.3. Οι άξονες του X-σχεδιασμού.

Το περιεχόμενο της έννοιας του X-σχεδιασμού είναι τόσο εκτενές, ώστε να περιλαμβάνει τόσο τη στρατηγική, όσο και τη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα να απαιτείται η λεπτομερής μεταβίβαση και κοινοποίησή του σε όλους τους συμμετέχοντες στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η φύση του X-σχεδιασμού είναι τέτοια, ώστε να αποτελεί πνευματική πρόκληση για όλους, πρόκληση η οποία δεν είναι δυνατό να προδιαγραφεί ή να προβλεφθεί. Ελέγχει τη δυνατότητα της επιχείρησης να αναλύει, να εφευρίσκει και να εκτελεί αποτελεσματικά τις λειτουργίες της, ενώ από τη στιγμή που γίνεται κατανοητή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της ανεπάρκειας και της αναποτελεσματικότητας του έργου που εκτελείται μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της.

Η εκτέλεση όμως του ίδιου του X-σχεδιασμού απαιτεί εξαιρετικές δεξιότητες διοίκησης καθώς και μεγάλη πειθαρχία, ενώ απαντά σε τρεις επιχειρηματικές ερωτήσεις;

- *Πώς μπορεί να αλλάξει μια επιχείρηση τώρα;*
- *Ποιό θα πρέπει να είναι το κέρδος;*
- *Με ποιούς πρέπει να συνεργαστεί;*

Οι απαντήσεις στα τρία αυτά θεμελιώδη ερωτήματα, προκύπτουν από τρεις έννοιες - άξονες, τη διαδικασία, την πρόταση και τη συμμετοχή, οι οποίες αποτελούν το λεγόμενο τρίγωνο του X-σχεδιασμού. [1,σελ19,23-25]

Πρώτος άξονας : Διαδικασία.

Ο X-σχεδιασμός δίνει στην έννοια της διαδικασίας, μια εντελώς νέα διάσταση. Δημιουργείται ένας νέος κανόνας, σύμφωνα με τον οποίο, η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί σε απόλυτη διαφάνεια όλες τις διαδικασίες της, με εξαίρεση εκείνες οι οποίες διαθέτουν, πραγματικά αντικειμενικά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Στο νέο κόσμο που προκύπτει μετά την εφαρμογή του X-σχεδιασμού, η επιχείρηση πρέπει να εκτελεί τις διαδικασίες, με τέτοιο τρόπο ώστε όχι μόνο να επιτυγχάνεται η συμμετοχή των πελατών, των προμηθευτών ακόμα δε και των ανταγωνιστών της, αλλά και η πλήρης εναρμόνισή τους με τις ανάλογες διαδικασίες που εκτελούνται από τους συνεργάτες της.

Με μια προσεκτική παρατήρηση των διαδικασιών, οδηγούμαστε στη διαπίστωση, ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι διαδικασιών, καθέναν από τους οποίους πρέπει να αξιολογεί η επιχείρηση, ανάλογα με τη συνεισφορά του στην απόδοση της και με τον τρόπο, με τον οποίο αλληλεπιδρά με τις διαδικασίες των πελατών και των προμηθευτών της. Ανάλογα δε με τη βαρύτητα και τη σημασία τους για την επιχειρηματική δραστηριότητα χωρίζονται σε τρεις βασικές ομάδες διαδικασιών [1,σελ 25,27],[2,4] :

1. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από διαδικασίες τις οποίες εκτελεί αποκλειστικά η επιχείρηση, καθώς αποτελούν μοναδικές στο είδος τους και της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
2. Στη δεύτερη ομάδα συγκαταλέγονται, οι διαδικασίες εκείνες, οι οποίες εκτελούνται από κοινού με άλλες επιχειρήσεις και περιλαμβάνουν τη μεταβίβαση, τη μεταφορά πληροφοριών, αγαθών, ή και χρημάτων μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών, συνεργατών και πελατών της. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες αν και θεωρούνται σημαντικές για την επιχείρηση, δεν χαρακτηρίζονται ως μοναδικές και αποκλειστικές διαδικασίες της επιχείρησης.
3. Η τρίτη ομάδα περιλαμβάνει τις διαδικασίες τις οποίες εκτελούν άλλοι για την επιχείρηση, όσες δηλαδή εξωτερικεύονται (outsourcing) [5], καθώς με τον τρόπο αυτό εκτελούνται είτε καλύτερα, είτε φθηνότερα.

Ο Χ–σχεδιασμός προωθεί την επανεξέταση και των τριών αυτών ομάδων διαδικασιών, θέτοντας για κάθε μία από αυτές ένα σύνολο ερωτημάτων, τα οποία αφορούν κυρίως τη φύση των συγκεκριμένων διαδικασιών, το επίπεδο απόδοσης που επιτυγχάνουν, καθώς και το βαθμό στον οποίο είναι δυνατός ο μετασχηματισμός τους, ώστε να αποκτήσουν μια τέτοια κατεύθυνση που να προσανατολίζεται στο εξωτερικό περιβάλλον, καταργώντας τα σύνορα μεταξύ των επιχειρήσεων και προωθώντας τη συνεργασία.

Τα ερωτήματα αυτά σε συνδυασμό με πλήθος άλλων που προκύπτουν ανάλογα με την περίπτωση που εξετάζεται, θεωρούνται κρίσιμης σημασίας, καθώς οι απαντήσεις που δίνονται αποτελούν τη βάση, πάνω στην οποία θα στηριχθεί η επιχείρηση για να αναπτύξει τη στρατηγική του Χ–σχεδιασμού. [1,σελ28]

Δεύτερος άξονας: Πρόταση.

Ο δεύτερος άξονας του τριγώνου του Χ–σχεδιασμού αποτελεί τον κόμβο όπου καθορίζεται η επιχειρηματική πρόταση που προτείνει η επιχείρηση στους πελάτες της και ταυτόχρονα προσδιορίζεται η βάση πάνω στην οποία είναι δυνατό να επιτευχθεί η ζητούμενη απόδοση της λειτουργίας της. [1,σελ30]

Υπάρχουν τουλάχιστον επτά γενικές προτάσεις για τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες, οι οποίες προσδιορίζουν τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους αντιλαμβάνονται οι πελάτες τη δομή και λειτουργία της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα έχουν τη δυνατότητα να καθορίσουν τους συντελεστές εκείνους, βάσει των οποίων η επιχείρηση θα αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό. Κάποιες από αυτές τις προτάσεις είναι η προσαρμογή, η καινοτομία, η τιμή, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση, η ταχύτητα και η ποικιλία, κύριος στόχος των οποίων αποτελεί η επίτευξη όλο και μεγαλύτερης αξίας για τους πελάτες.

Τρίτος άξονας: Συμμετοχή.

Σε συνδυασμό με τη μελέτη των διαδικασιών και την αναγνώριση της επιχειρηματικής πρότασης που προσφέρεται στους πελάτες της, η επιχείρηση πρέπει επίσης να δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην εκλογή των συνεργατών της, κατά την προσπάθεια εφαρμογής του X-σχεδιασμού [1,σελ34-35]. Το ερώτημα σχετικά με το ποιοι θα είναι συνεργάτες, στους οποίους θα επιτρέψει η επιχείρηση να μετέχουν στην επανασχεδίαση των λειτουργιών της, οδηγεί στην αναγνώριση τεσσάρων διαφορετικών επιπέδων συμμετοχής:

1. Στο πρώτο επίπεδο, η επιχείρηση επανασχεδιάζει μόνη της τις διαδικασίες της.
2. Στο δεύτερο επίπεδο, προβαίνει στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών της παράλληλα με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών κάποιου από τους εξωτερικούς της συνεργάτες, προμηθευτές ή πελάτες.
3. Στο τρίτο επίπεδο, πραγματοποιείται ο ανασχεδιασμός, ταυτόχρονα και παράλληλα με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών δύο από τους εξωτερικούς της συνεργάτες, προμηθευτές ή πελάτες.
4. Στο τέταρτο επίπεδο, ανασχεδιάζεται η διαδικασία παράλληλα με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών τριών εξωτερικών της συνεργατών, των πελατών, των προμηθευτών και των συνεργατών της.

5.4. Ο ρόλος των πελατών και των διαδικασιών στον X-σχεδιασμό.

Ο X-σχεδιασμός, ως το επόμενο ακριβώς βήμα μετά τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών εστιάζει ευθέως στις διαδικασίες και τις μετασχηματίζει, με τέτοιο τρόπο, ώστε οι νέες διαδικασίες που προκύπτουν, να παρουσιάζουν ανεξαρτήτως του είδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας, πολλές ομοιότητες και να χαρακτηρίζονται από δύο κρίσιμης σημασίας ιδιότητες [1,σελ54-56],[2]:

- Έλκονται από τους πελάτες.
- Διευρύνουν τα οργανωσιακά όρια.

Για περισσότερο από πέντε δεκαετίες, οι πελάτες μετατρέπονται σταδιακά σε ρυθμιστές – κλειδιά της επιχειρησιακής δραστηριότητας, καθώς οι απαιτήσεις και οι ανάγκες τους, καθορίζουν πλέον τις συνθήκες εκείνες, βάσει των οποίων, επιλέγουν οι επιχειρήσεις να προγραμματίσουν την παραγωγή τους. Σύμφωνα λοιπόν με τα νέα δεδομένα, η έννοια της προσφοράς των επιχειρήσεων, αντικαθίσταται από εκείνη της ζήτησης των πελατών, καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δημιουργούνται πλέον με βάση τις απαιτήσεις των πελατών και όχι αντίστροφα. [5,6]

Στην πραγματικότητα, ο πελάτης έχει πλέον το ρόλο του εντολέα, ενώ η επιχείρηση εκτελεί χρέη εντολοδόχου, προσπαθώντας ταυτόχρονα να προωθήσει τις διαδικασίες της πέρα των οργανωσιακών ορίων, καταργώντας τα σύνορα μεταξύ αυτής και των προμηθευτών, πελατών και συνεργατών της. [2]

Στο σημείο αυτό, παρεμβαίνει ο X-σχεδιασμός με στόχο να καλύψει το κενό που δημιουργείται κατά τη θεωρητική διαπραγμάτευση των νέων συνθηκών, αλλά και να προμηθεύσει ταυτόχρονα την επιχείρηση με όλα εκείνα τα κατάλληλα εργαλεία που θα τη βοηθήσουν να ανταπεξέλθει των δυσκολιών του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Μέσα στα πλαίσια εφαρμογής του X-σχεδιασμού, απαιτείται από τις επιχειρήσεις να μετατραπούν από απλοί συνεργάτες σε στενούς συνέταιρους, να αλλάξουν πολλές, αν όχι τις περισσότερες από τις διαδικασίες τους, σε σχέση πάντα με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσδίδουν στον οργανισμό τους.

Καθένας από τους μελλοντικούς εταίρους σύντομα θα ανακαλύψει, ότι διαθέτει πολύ λιγότερες εξειδικευμένες διαδικασίες, όσες δηλαδή θεωρούνται μοναδικές στο είδος τους και συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θα διαπιστώσει επίσης, ότι πολλές από τις διαδικασίες του, είναι δυνατό να εκτελεστούν καλύτερα και φθηνότερα από άλλες επιχειρήσεις, επιτρέποντας στον ίδιο να επικεντρωθεί σε ό,τι εξειδικεύεται και εκτελεί καλύτερα. [2,5]

Τέλος, όσες κοινές διαδικασίες χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται από όλη την κλίμακα των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, από τους πελάτες δηλαδή μέχρι και τους προμηθευτές, θα πρέπει να αναθεωρηθούν βάσει νέων προτύπων και προδιαγραφών που προωθεί ο Χ-σχεδιασμός, έτσι ώστε να συγχωνευθούν τελικά με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. [1,σελ56-57],[7]

Η ολοκλήρωση της εφαρμογής του Χ-σχεδιασμού, οδηγεί στη δημιουργία μιας νέας μορφής επιχείρησης, οι διαδικασίες της οποίας εκτελούνται σύμφωνα με τις προτιμήσεις των πελατών, ενώ ταυτόχρονα συντελεί στη διεύρυνση των οργανωσιακών της ορίων, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η σύνδεση της λειτουργίας της επιχείρησης με αυτή των προμηθευτών, των συνεργατών και των πελατών της. [1,σελ57],[7]

Το νέο αυτό είδος διαδικασιών, το οποίο προκύπτει μετά τον Χ-σχεδιασμό της επιχείρησης, χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω ιδιότητες [1]:

- Αντιπροσωπεύει την ενεργή συνεργασία μεταξύ όλων εκείνων των μερών που συμμετέχουν και επηρεάζουν το έργο του Χ – σχεδιασμού.
- Επιτυγχάνει χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες.
- Βελτιώνει την απόδοση όλων των μελών της αλυσίδας προμηθειών.
- Βασίζεται ουσιαστικά στην Τεχνολογία Πληροφοριών.
- Συχνά παροτρύνει τους πελάτες ή και τους εργαζόμενους της επιχείρησης να υιοθετήσουν μια περισσότερη αυτοεξυπηρετούμενη τακτική.
- Παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση και την ποιότητα.

5.5. Ο Χ-σχεδιασμός ως πορεία προς την αρμονία.

Αφού πρώτα αναγνωρίσει η επιχείρηση την έλξη των πελατών και την διεύρυνση των επιχειρησιακών της διαδικασιών πέρα των οργανωσιακών της ορίων, ως δυο κρίσιμης σημασίας παράγοντες για τον καθορισμό της στρατηγικής της, θα πρέπει στη συνέχεια να προσανατολίσει τις ενέργειές της,

στην επίτευξη μιας αποδοτικής ισορροπίας μεταξύ των δύο αυτών συντελεστών, η οποία θα οδηγήσει σε ένα περισσότερο αρμονικό περιβάλλον.

Ο Χ-σχεδιασμός αποτελεί, τη νέα εκείνη επιχειρηματική πρόταση [1,σελ71-72], το βαθύτερο νόημα της οποίας περιλαμβάνει την έννοια της αρμονίας, όσον αφορά την αποδοτική εκτέλεση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνονται τόσο τα ειδικά όσο και τα συνολικά επιθυμητά αποτελέσματα της επιχειρησιακής στρατηγικής, με το μικρότερο δυνατό κόστος και την καλύτερη δυνατή συνεργασία.

Το πρώτο βήμα της επιχείρησης, κατά την προσπάθεια υλοποίησης του Χ – σχεδιασμού αποτελεί η εναρμόνιση των διαδικασιών στο εσωτερικό της περιβάλλον, καθώς μόνο μέσω της αρμονικής εφαρμογής τους, είναι δυνατό να ελαχιστοποιηθούν οι απώλειες, τα σφάλματα και να περιοριστεί γενικότερα η αναποτελεσματικότητά τους.

Το επόμενο βήμα, συνίσταται στην επίτευξη της αρμονίας μεταξύ των διαδικασιών της επιχείρησης με τις διαδικασίες των πελατών, συνεργατών και προμηθευτών της, ως ουσιαστικό μέσο για την καταπολέμηση των προβλημάτων, των δυσκολιών καθώς και των παραπόνων των πελατών, τα οποία προκύπτουν εξαιτίας της αντισυμβατότητας και της διαφορετικότητας των διαδικασιών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για την εκτέλεση μιας λειτουργίας, που απαιτεί τη συμβολή πολλών μερών.

Ο ρόλος του Χ-σχεδιασμού, έχει ως πρωταρχική διάσταση την εναρμόνιση των διαδικασιών της επιχείρησης, με τις διαδικασίες του εξωτερικού της περιβάλλοντος, η οποία απαιτεί την αναθεώρηση και την ανασχεδίαση τους, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συμβατότητα και η τήρηση συγκεκριμένων κανόνων και προϋποθέσεων, οι οποίες έχουν από κοινού και εκ των προτέρων καθορισθεί. [7]

Η επίτευξη όμως της εναρμόνισης των διαδικασιών της επιχείρησης με αυτές των προμηθευτών και πελατών της, απαιτεί την εφαρμογή της τεχνολογίας με τέτοιο τρόπο ώστε ο Χ-σχεδιασμός να μην περιορίζεται στην αυτοματοποίηση

των παλιών διαδικασιών [7], αλλά να επεκτείνει τη δράση του, στη δημιουργία νέων, μέσω των οποίων η επιχείρηση θα αποκτήσει πραγματική γνώση των επιθυμιών, των αναγκών και προσδοκιών των προμηθευτών και των πελατών της, θα δημιουργεί τις κατάλληλες εκείνες συνθήκες, οι οποίες θα τους επιτρέπουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες αυτοεξυπηρέτησης και να δραστηριοποιούνται στον τομέα εκείνο που γνωρίζουν καλύτερα, ενώ θα αντιλαμβάνεται γρήγορα τις μελλοντικές προοπτικές κι εξελίξεις της αγοράς, ανταποκρινόμενη στη φιλοσοφία που αποτυπώνεται ως «έλξη των πελατών».

[1,σελ74-75]

Στα πλαίσια της προσπάθειας εναρμόνισης των διαδικασιών της, η επιχείρηση καλείται να εκτελέσει τις παρακάτω τρεις ενέργειες:

1^η Προτυποποίηση των Διαδικασιών.

Κατά την προσπάθεια εναρμόνισης των επιχειρησιακών διαδικασιών, η απαίτηση για τη σύνδεσή τους, η οποία προκύπτει κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας προμηθειών, από τον προμηθευτή στον κατασκευαστή και μέχρι τον τελευταίο καταναλωτή, αποτελεί μια πραγματική πρόκληση για τον Χ-σχεδιασμό. Η επίτευξη του αναγκαίου επίπεδου της σύνδεσης, απαιτεί την «προτυποποίηση» των διαδικασιών και της τεχνολογίας, έτσι ώστε να είναι δυνατή η μεταξύ τους αποτελεσματική επικοινωνία. [1,σελ76-77]

Η επιχείρηση πρέπει να διακρίνει και να επιλέγει εκείνες τις διαστάσεις της λειτουργίας της, οι οποίες θεωρούνται κατάλληλες για την εφαρμογή της προτυποποίησης, ώστε να διασφαλίζεται το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δυναμισμού της επιχείρησης προσανατολίζεται στην ανάπτυξη της καινοτομίας και στην παροχή της πραγματικής εξυπηρέτησης, ενώ το υπόλοιπο, αφιερώνεται στη διαχείριση όλων εκείνων των ζητημάτων που αφορούν την εξέταση των διαφορετικών ειδών διαδικασίας, του εξοπλισμού και του λογισμικού. [1,σελ78]

Στην παραπάνω προσπάθεια, χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της επιχείρησης αποτελεί το Διαδίκτυο, μέσα στα πλαίσια του οποίου έχει αναπτυχθεί μια κοινή

γλώσσα που δίδει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις με μη συμβατά συστήματα να επικοινωνούν και να συνεργάζονται αποτελεσματικά [1, σελ79], [8]. Η κοινή όμως αυτή γλώσσα δεν αποτελεί παρά το πρώτο βήμα, το οποίο οδηγεί στην καθιέρωση της γενιάς των X-σχεδιαστικών διαδικασιών και συστημάτων, όπου βάση αποτελεί η προτυποποίηση και στόχος η εναρμόνιση των λειτουργιών των επιχειρήσεων.

2^η Ανάθεση Ευθυνών.

Η εναρμόνιση των διαδικασιών των επιχειρήσεων δεν αφορά σε καμία περίπτωση τη βελτίωση των υπάρχουσών συνθηκών και δεδομένων, αλλά το σαφή και ξεκάθαρο προσδιορισμό των προσώπων εκείνων που φέρουν την ευθύνη εκτέλεσης όλων των αναγκαίων καθηκόντων, τα οποία σχετίζονται με τη σχεδίαση και λειτουργία των διαδικασιών. [1,σελ 80], [2,7]

Κατά τη διαπραγμάτευση του έργου της ανάθεσης αρμοδιοτήτων και ευθυνών, θα ήταν χρήσιμο να θέσει η επιχείρηση κάποια ερωτήματα, όπως αυτά που παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω [1,σελ82]:

- Ποιό από τα μέλη της επιχείρησης [9], διαθέτει τις καταλληλότερες ικανότητες, για τη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας;
- Με ποιόν τρόπο θα χρησιμοποιηθούν οι δυνατότητες διαφορετικών επιχειρήσεων σε κοινές διαδικασίες;
- Κατανοούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη τις ευθύνες τους; Έχει πραγματοποιηθεί η σαφής ανάθεση;
- Πως θα γνωρίζουμε, όταν κάποιος δεν εκτελεί την εργασία του;

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα προκύπτουν μέσω της εφαρμογής του X-σχεδιασμού, εναρμονίζοντας τις διαδικασίες ώστε να προσφέρεται το κατάλληλο προϊόν στον σωστό πελάτη, ενώ ταυτόχρονα να ελαχιστοποιούνται τα κεφάλαια που επενδύονται.

3^η Διαφανείς Διαδικασίες.

Η επίτευξη ενός πραγματικά ισχυρού δεσμού μεταξύ των συμμετεχόντων επιχειρήσεων σε μια κοινή αλυσίδα προμηθειών, πραγματοποιείται μόνο στην περίπτωση που οι διαδικασίες είναι στην πλειοψηφία τους διαφανείς, με την έννοια ότι δίνεται η δυνατότητα σε όλους, ανεξαιρέτως της θέσης τους στην επιχείρηση και το ποσοστό εμπλοκής τους, να παρακολουθούν και να ελέγχουν τη λειτουργία τους. [1,σελ82]

Σ' ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου έχει εφαρμοστεί ο X-σχεδιασμός, η πληροφορία μεταδίδεται ελεύθερα προς όλες τις κατευθύνσεις, χωρίς περιορισμούς και οι διαδικασίες, παρέχουν πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παραμένοντας το αποκλειστικό προνόμιο της επιχείρησης. [9]

Στα πλαίσια της κατανόησης της έννοιας της διαφάνειας, δυο είναι τα ερωτήματα, τα οποία θα μπορούσε να θέσει η επιχείρηση στον εαυτό της [1,σελ 83-84],[4]:

- Προστατεύω διαδικασίες που στην πραγματικότητα δεν είναι μοναδικές?
- Έχω στη διάθεσή μου αποκλειστικές πληροφορίες, τις οποίες θα ήταν προτιμότερο να παρουσιάσω και στους άλλους?

Το πλεονέκτημα που προκύπτει από την εναρμόνιση των διαδικασιών της επιχείρησης με αυτές των πελατών και προμηθευτών της, βρίσκεται στη δυνατότητα που παρέχεται σε όλους τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας, να κατανοούν τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις απόψεις των άλλων. Ο X-σχεδιασμός μετατρέπει τον κανόνα της προστασίας και υπεράσπισης σε ένα νέο ο οποίος προωθεί την εξωστρέφεια και τη συμμετοχή, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η συνεργασία και να μειώνονται οι έλεγχοι και η εποπτεία.

5.5.1. Βαθμοί της Εναρμόνισης.

Μετά την επιλογή των διαδικασιών εκείνων, τις οποίες επιθυμεί η επιχείρηση να περιλάβει στην προσπάθεια εναρμόνισης, το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός του βαθμού στον οποίο θα επιτευχθεί η συμβατότητά τους με διαδικασίες άλλων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον J. J. Grammy οι βαθμοί ή τα επίπεδα επιθυμητής εναρμόνισης των διαδικασιών μεταξύ επιχειρήσεων, είναι τρία και παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω [1,σελ84-87]:

1. Εξωστρέφεια (Openness).

Στα πρώτα στάδια της προσπάθειας εναρμόνισης των διαδικασιών, η επιχείρηση θα πρέπει να αποκτήσει έναν εξωστρεφή προσανατολισμό, αποκαλύπτοντας στους πελάτες και προμηθευτές της, τον τρόπο λειτουργίας της.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι η επίτευξη της διαφάνειας των διαδικασιών και λειτουργιών της επιχείρησης, της δίνει τη δυνατότητα να σχηματίσει μια περισσότερο αντικειμενική εικόνα της πραγματικότητας, τόσοσον αφορά τα προβλήματα και τις αδυναμίες της, όσο και τα πλεονεκτήματά της, καθώς στην πρώτη περίπτωση την οδηγεί σε βελτιώσεις, ενώ στη δεύτερη τονώνει την αυτοπεποίθησή της. Ένα χρήσιμο εργαλείο αποτελεί το Διαδίκτυο, το οποίο προσφέρεται για την παρουσίαση της επιχείρησης σε οποιονδήποτε έχει πρόσβαση. [1,σελ84-85]

2. Αμοιβαιότητα (Mutuality).

Αποτελεί το δεύτερο στάδιο εναρμόνισης των διαδικασιών, κατά τη διάρκεια του οποίου οι διαδικασίες δύο ή και περισσότερων επιχειρήσεων προμηθευτών ή πελατών βρίσκονται σε εξάρτηση, έχοντας προηγηθεί η ανάπτυξη κάποιων κοινών προσδοκιών, οι οποίες όμως δεν έχουν οδηγήσει

ακόμα στην ενεργή διαπραγμάτευση οποιασδήποτε αλλαγής στις διαδικασίες αυτές. Τα σημαντικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου σταδίου είναι η δυνατότητα πρόβλεψης, η συνοχή και η αξιοπιστία, για την επίτευξη των οποίων απαιτείται συνεχής προσπάθεια και εγρήγορση από την πλευρά της επιχείρησης. [1,σελ85],[6]

3. Διαλειτουργικότητα (Interoperability).

Κατά τη διάρκεια του τρίτου σταδίου της προσπάθειας εναρμόνισης των διαδικασιών των επιχειρήσεων, πραγματοποιείται μια ενεργητική διαπραγμάτευση μεταξύ των μερών εκείνων που συμμετέχουν στις κοινές διαδικασίες, οι οποίες αποτελούν την αλυσίδα αξίας. [1,σελ86-87],[6]

Κάθε ένας από τους συντελεστές αυτούς, αναλαμβάνει με μεγάλη σοβαρότητα να φέρει εις πέρας το ρόλο του, προσδιορίζοντας τη δική του, ιδιαίτερη εκδοχή σχετικά με τη διαδικασία στην οποία συμμετέχει και καθορίζοντας όλες εκείνες τις αλλαγές που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας πραγματικά «ανοικτής» διαδικασίας.

Για τον σκοπό αυτό, επιλέγονται οι κατάλληλοι υπάλληλοι, καθένας από τους οποίους αναλαμβάνει την ευθύνη διαχείρισης κάποιας κοινής διαδικασίας, αναπτύσσονται κοινά εργαλεία για τη μέτρηση της απόδοσης της διαδικασίας ή των κοινών διαδικασιών, την επίτευξη των στόχων και τη διασφάλιση των συμφερόντων των επιχειρήσεων.

5.6. Επίπεδα συμμετοχής κατά την υλοποίηση του X-σχεδιασμού.

Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, οι περισσότερες επιχειρήσεις επέλεξαν συνήθως να απευθυνθούν σε μια μεγάλη αγορά – στόχο και επεδίωκαν μεγάλους όγκους παραγωγής, χρησιμοποιώντας τεχνικές μαζικής παραγωγής. [5,σελ 202,140,388]

Η παγκοσμιοποίηση όμως των αγορών καθώς και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις σύντομα οδήγησαν στη διαμόρφωση μιας νέας αντίληψης, η οποία έθετε υπό αμφισβήτηση τα πλεονεκτήματα που προέκυπταν από το μέγεθος της επιχείρησης τόσο στην αποδοτικότητα όσο και σε χρηματοοικονομικούς όρους, ενώ υποστήριζε ότι το μέλλον ανήκει στους μικρούς, γρήγορους και ευέλικτους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Ταυτόχρονα έγινε αποδεκτό ότι για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας δεν είναι υποχρεωτικό για τις επιχειρήσεις να διαθέτουν ως ιδιόκτητα περιουσιακά στοιχεία όλους τους απαιτούμενους πόρους και τις αναγκαίες ικανότητες, αλλά αναγνωρίστηκε η δυνατότητα εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων (outsourcing), με στόχο τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της ποιότητας και την αύξηση της αποδοτικότητας. [10]

Η επιλογή της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων [6] από μια επιχείρηση είναι στρατηγικής σημασίας και έχει καταστεί ιδιαίτερα δημοφιλής από τις αρχές ακόμη της δεκαετίας του 1990. Είναι δυνατό δε να χαρακτηριστεί ως προπομπός της έννοιας της εναρμόνισης των λειτουργιών των επιχειρήσεων, καθώς προωθεί σε πρωταρχική ακόμα μορφή τον προσδιορισμό κοινών στόχων, τη συμμετοχή των εργαζομένων και το συντονισμό των κινήσεων και των ενεργειών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Συχνά όμως οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να παραδεχτούν ότι στο νέο, διεθνές και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν αρκεί η μεμονωμένη εφαρμογή μιας στρατηγικής επιλογής όπως η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων [5,6], αλλά απαιτείται η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συντονίσουν κάποιες δραστηριότητες τους, για να αποκτήσουν το χρόνο και τους αναγκαίους πόρους, ώστε να πετύχουν τις μοναδικές ικανότητες που αποτελούν προϋποθέσεις επιτυχίας και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον, αποδεικνύεται περισσότερο παρά ποτέ επιτακτική η ανάγκη αναζήτησης εταιρειών με συμπληρωματικούς στόχους και ανάγκες, με σκοπό τη συνεργασία και την αμοιβαία ανάπτυξη.

Αναμφισβήτητα, τα υποτιθέμενα οφέλη από μια στρατηγική συμμαχία είναι σημαντικά, όμως σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία οδηγούμαστε στο συμπέρασμα, ότι σε πολύ μεγάλο ποσοστό οι στρατηγικές συμμαχίες των επιχειρήσεων, οι οποίες συνάπτονται με σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και την αύξηση του μεριδίου αγοράς, καταλήγουν σε αποτυχία και διαλύονται εξαιτίας της ύπαρξης διαφορών σε τομείς όπως το διοικητικό στυλ, η επιχειρηματική κουλτούρα, ο προσδιορισμός των σκοπών και των στόχων, η σχεδίαση διαδικασιών και λειτουργιών, στοιχεία τα οποία συνθέτουν μια εικόνα αντίθετη προς τον Χ-σχεδιασμό. [5]

Στα πλαίσια της εφαρμογής του Χ-σχεδιασμού παρέχεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιλέξουν μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων, προβάλλοντας τα εξής δύο ερωτήματα:

1. Ποιός θα πρέπει να συμμετέχει στο πλευρό της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών, των πελατών, των συνεργατών και των ανταγωνιστών της, στη δημιουργία και προσφορά της επιχειρηματικής της πρότασης;
2. Πόσο θα πρέπει να προχωρήσει η επιχείρηση στην ολοκλήρωση της εναρμόνισης των διαδικασιών της;

Στην προσπάθεια της επιχείρησης να αναπτυχθεί και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να καθοριστεί ο βαθμός συμμετοχής άλλων επιχειρήσεων και συγκεκριμένα των προμηθευτών, των πελατών και των συνεργατών της, τόσο κατά την εναρμόνιση των διαδικασιών τους, όσο και κατά τον ανασχεδιασμό και Χ-σχεδιασμό των λειτουργιών και δραστηριοτήτων τους.

Σύμφωνα δε με την εμπειρία από εκείνες τις επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν υλοποιήσει τον Χ-σχεδιασμό, προκύπτουν τέσσερα διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής βάσει της απόφασης που λαμβάνεται από την επιχείρηση, να πραγματοποιήσει τον Χ-σχεδιασμό είτε μόνη της, είτε με τη συμμετοχή άλλων. [1,σελ127-128]

Το πρώτο επίπεδο αντιπροσωπεύει τη μικρότερη δυνατή πρόκληση και πολυπλοκότητα, καθώς η επιχείρηση X-σχεδιάζει απλώς και μόνο τις δικές της εσωτερικές διαδικασίες. Το δεύτερο, τρίτο και τέταρτο επίπεδο προχωρούν διαδοχικά σε ολοένα και πολυπλοκότερα σενάρια σύμφωνα με τα οποία στα προγράμματα X-σχεδιασμού περιλαμβάνονται οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι συνεργάτες ακόμα και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Πρώτο Επίπεδο.

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης στο πρώτο επίπεδο είναι παρόμοιες με αυτές που λαμβάνουν χώρα κατά την υλοποίηση του παραδοσιακού ανασχεδιασμού [2], με τη διαφορά όμως ότι εστιάζουν στην εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των ηλεκτρονικών εκείνων εργαλείων, τα οποία προωθούν τον ανασχηματισμό της επιχειρηματικής δομής. Όταν μια επιχείρηση προχωρά πέρα από τον ανασχεδιασμό, στο δεύτερο βήμα, τον X-σχεδιασμό των εσωτερικών της διαδικασιών, τότε αυτοβελτιώνεται λαμβάνοντας υπόψη όλες τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις [11] και τα νέα δεδομένα, ενώ ελέγχει πάντα το ενδεχόμενο περαιτέρω βελτίωσης. [1,σελ128]

Δεύτερο Επίπεδο.

Κατά το δεύτερο επίπεδο της συμμετοχής, η επιχείρηση X-σχεδιάζει τις δικές της διαδικασίες σε συνδυασμό με τις διαδικασίες μιας άλλης επιχείρησης, είτε αυτή είναι πελάτης, είτε προμηθευτής, είτε συνεργάτης της. Τυπικά, οι επιχειρήσεις οι οποίες λαμβάνουν την πρωτοβουλία του X-σχεδιασμού θεωρούνται τόσο ισχυρές στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται και τόσο επιτυχημένες, ώστε η επιχείρηση στην οποία απευθύνουν την πρόταση συμμετοχής στον X-σχεδιασμό να είναι ιδιαίτερα πρόθυμη να συμπορευτεί. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις γρήγορα απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα του X-σχεδιασμού και μετατρέπονται σε πρωτοπόρους στον τομέα τους. [1,σελ131]

Τρίτο Επίπεδο.

Στο τρίτο επίπεδο, οι επιχειρήσεις οι οποίες υλοποιούν τον Χ-σχεδιασμό αλλάζουν τις δικές τους διαδικασίες παράλληλα με τις διαδικασίες δυο διαφορετικών τύπων επιχείρησης, οι οποίες επιλέγονται μεταξύ των προμηθευτών, πελατών και συνεργατών τους. [1,σελ133]

Τέταρτο Επίπεδο.

Στο τέταρτο και τελευταίο επίπεδο, η επιχείρηση, η οποία έχει την πρωτοβουλία του Χ-σχεδιασμού δραστηριοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να προωθείται όχι μόνο η βελτίωση των δικών της διαδικασιών, αλλά και των διαδικασιών τριών ειδών επιχειρήσεων, των πελατών, προμηθευτών και συνεργατών της.

Η επίτευξη του τέταρτου αυτού επιπέδου του Χ-σχεδιασμού από κάποια επιχείρηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του ίδιου του κλάδου της, καθώς γρήγορα αναγνωρίζεται από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου το γεγονός ότι και αυτές μπορούν να ωφεληθούν από τη βελτίωση των διαδικασιών και από την προτυποποίηση, που προωθείται μέσω του Χ-σχεδιασμού. [1,σελ135]

Αν ο Χ-σχεδιασμός εκτελεστεί σωστά, τότε μπορεί να ανατρέψει τα δεδομένα και να επιφέρει ραγδαίες ριζοσπαστικές αλλαγές σε ολόκληρη τη βιομηχανία. Όσο οι επιχειρήσεις πλησιάζουν το τέταρτο επίπεδο της συμμετοχής, οι αντίστοιχοι κλάδοι τους γίνονται ολοένα και πιο αποδοτικοί, παρέχοντας αποτελεσματικά, ολοκληρωμένα δίκτυα δραστηριοτήτων. Το σημαντικότερο όμως επίπεδο, είναι το αρχικό, καθώς άκρως απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της εναρμόνισης των διαδικασιών και λειτουργιών των επιχειρήσεων αποτελεί η κατάλληλη οργάνωση και προετοιμασία του περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης ξεχωριστά, ώστε να δημιουργούνται οι συνθήκες εκείνες, οι οποίες θα επιτρέπουν την αρμονικότερη δυνατή συνεργασία. [1,σελ139-140]

5.6.1. Επιλογή των συνεργατών.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει και να σεβαστεί τους στόχους των συνεργατών της, το επίπεδο της δέσμευσης τους απέναντι στους πελάτες τους, καθώς επίσης τους λόγους που τους οδηγούν στη σύναψη της συνεργασίας. Κάθε επιχείρηση απαιτείται επίσης να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη, ώστε να συμμετέχει σε μια ενεργή διαπραγμάτευση σχετικά με την κοινή ανάπτυξη των νέων επιχειρηματικών προτάσεων και την πραγματοποίηση του Χ-σχεδιασμού των διαδικασιών [2,9], αξιολογώντας ορθά και αντικειμενικά τις ιδέες και προτάσεις όλων και διατηρώντας ένα χαμηλό και ήπιο προφίλ ακόμα και στην περίπτωση που ηγείται της όλης προσπάθειας.

Αναγκαία θεωρείται επίσης η διατήρηση ενός ανοικτού επικοινωνιακού περιβάλλοντος, όπου κάθε ένας από τους συνεργάτες θα έχει τη δυνατότητα να αξιολογεί τόσο τη δική του όσο και την απόδοση των άλλων, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τις διαφορετικές κρίσεις και απόψεις. Τέλος, κάθε συνεργάτης θα πρέπει να εκτελεί όλα εκείνα για τα οποία έχει δεσμευτεί, ενώ η απόδοσή του θα πρέπει να μετράται και να αξιολογείται βάσει του ποσοστού επίτευξης των στόχων του.

Η επιλογή εκείνων των συνεργατών, οι οποίοι μαζί με την επιχείρηση θα υλοποιήσουν το Χ-σχεδιασμό, πρέπει να γίνει με αργά και σταθερά βήματα, καθώς θα επηρεάζει σε συνεχή βάση την περαιτέρω εξέλιξη τόσο της ίδιας της συνεργασίας όσο και του έργου του Χ-σχεδιασμού.

Κάποιες από τις αξίες, οι οποίες μπορούν να καθοδηγήσουν την επιχείρηση κατά την προσπάθεια επιλογής των συνεργατών της παρουσιάζονται παρακάτω: [1,σελ141],[12]:

- Επιλογή συνεργατών, οι οποίοι διαθέτουν όμοια ή και συμβατά με την επιχείρηση συστήματα αξιών και πιστεΰω, καθώς μόνο έτσι θα υπάρχει δυνατότητα διαπραγμάτευσης στρατηγικών ζητημάτων ακόμα και ηθικών θεμάτων.

- Εύρεση συνεργατών, των οποίων τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και οι δραστηριότητες είναι συμπληρωματικές. Η εναρμόνιση των διαδικασιών και λειτουργιών της επιχείρησης με τους συνεργάτες της, θα την προμηθεύσει με τα κατάλληλα εφόδια, ώστε να είναι σε θέση στο μέλλον να συνάψει ανάλογες συνεργασίες, ακόμα και με τους ανταγωνιστές της.
- Επιλογή συνεργατών, οι οποίοι παρέχουν μια βελτιωμένη ή και διαφορετική πρόταση δημιουργίας αξίας στους πελάτες.
- Δημιουργία των κατάλληλων συνδυασμών, οι οποίοι θα μειώσουν την ανάγκη σε κεφάλαιο.

5.7. Τα νέα αξιώματα της διοίκησης.

Η επιλογή όμως των σωστών συνεργατών, δεν εξασφαλίζει την επιτυχή υλοποίηση του Χ-σχεδιασμού, καθώς απαιτούνται πολλά περισσότερα από τη διαπραγμάτευση της δομής της στρατηγικής και των διαδικασιών μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της. Η αλλαγή της γενικότερης νοοτροπίας και πρακτικής των ανώτερων στελεχών, αποτελεί, ένα από τα κυρίαρχα ζητήματα του Χ-σχεδιασμού, με το οποίο θα ασχοληθούμε αμέσως παρακάτω. [1,σελ149]

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, το ζητούμενο από τα ανώτερα στελέχη είναι να διαθέτουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών όπως η ισχυρή επιθυμία, η επιθετικότητα, η ανυπομονησία, η περιέργεια, η φιλοδοξία και η ψυχραιμία, τα οποία θα συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να τους κινητοποιούν για την ανάληψη εκείνων των πρωτοβουλιών που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. [2,9,12]

Απαραίτητη προϋπόθεση για να αντιληφθεί η επιχείρηση, τις προοπτικές που παρουσιάζονται μέσω του Χ-σχεδιασμού καθώς και για να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που αυτός περιέχει, αποτελεί η ενεργοποίηση της επιθυμίας των ηγετών της επιχείρησης να υλοποιήσουν το όραμα του Χ-σχεδιασμού,

διαθέτοντας ταυτόχρονα τον απαραίτητο βαθμό επιφύλαξης ώστε να εξασφαλίζεται η υγιής και καθαρή σκέψη. [1,σελ143-144]

Στα πλαίσια επίσης υλοποίησης του X-σχεδιασμού απαιτείται από τα ανώτερα στελέχη ένας συγκεκριμένος βαθμός προσοχής και πειθαρχίας, για τη δημιουργία μιας ιδιαίτερα στενής σχέσης με τους πελάτες και προμηθευτές της επιχείρησης. Συγχρόνως η προσπάθεια επέκτασης των διαδικασιών της επιχείρησης πέρα από τα στενά οργανωσιακά της όρια, μεταθέτει τον προβληματισμό σε ζητήματα που αφορούν τη δομή, την κουλτούρα και τη δραστηριότητα άλλων επιχειρήσεων, ενώ οδηγεί σε μια στροφή στη συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών, τους οποίους απασχολούν πλέον ζητήματα που σχετίζονται με την επίτευξη της ισορροπίας μεταξύ της διατήρησης του ελέγχου της επιχείρησης τους, ταυτόχρονα με τη δημιουργία μιας στενής και ειλικρινούς συνεργασίας με τους πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες ακόμα και ανταγωνιστές της [2,9]. Σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα αποδεικνύεται ότι η συνεργασία και αλληλεπίδραση είναι περισσότερο σημαντικά συστατικά και υπερέχουν του ελέγχου. [1,σελ143-144]

1° Αξίωμα: Δες τον κόσμο όπως πραγματικά είναι.

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, όπου κυρίαρχο ρόλο παίζει η τεχνολογία, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναγνωρίσουν και να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και στις ευκαιρίες που αυτή δημιουργεί, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να μετρούν με απόλυτα αντικειμενικό και αξιόπιστο τρόπο την απόδοση των δραστηριοτήτων τους.

Κάθε ανώτερο στέλεχος θα πρέπει να είναι δεκτικό στις τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά και να επενδύει στα νέα τεχνολογικά προϊόντα και ιδιαίτερα στην Τεχνολογία Πληροφοριών, με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις νέες απαιτήσεις διατηρώντας υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. [12,σελ 332], [2]

Η αναγνώριση και η κατανόηση τόσο της θετικής όσο και της αρνητικής πλευράς μιας επιχείρησης, συνθέτουν μια αντικειμενική εικόνα του τρόπου λειτουργίας της, της απόδοσης καθώς και της θέσης που αυτή κατέχει στον κλάδο της. Η παρέμβαση του X-σχεδιασμού στο σημείο αυτό είναι άκρως καταλυτική, καθώς παρέχει την αντικειμενικότερη δυνατή αξιολόγηση της οργανωτικής και λειτουργικής κατάστασης της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας ως εργαλείο το Διαδίκτυο (Internet), μέσω του οποίου παρουσιάζεται με τον αποκαλυπτικότερο (και εντιμότερο) τρόπο η απόδοσή της. [1,σελ147]

2° Αξίωμα: Η Τεχνολογία Πληροφοριών αφορά όλους και όχι μόνο τους ειδικούς.

Η συνειδητοποίηση της κρίσιμης διάστασης της τεχνολογίας καθώς και η εξοικείωση με τις τεχνολογικές εξελίξεις και εφαρμογές αποτελούν δυο χαρακτηριστικά, τα οποία συνθέτουν ένα στρατηγικό πλεονέκτημα για κάθε σύγχρονη επιχείρηση [1,σελ149-150]. Ακόμα και στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες εξωτερικεύουν την ανάπτυξη και τη λειτουργία της Τεχνολογίας Πληροφοριών, απαιτείται από τα ανώτερα στελέχη να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η Τεχνολογία Πληροφοριών στην επιχείρησή τους και γενικότερα στον κλάδο τους, καθώς και κατά πόσο επηρεάζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. [2,9,13]

Σε ό,τι αφορά δε την επιχειρησιακή πλευρά, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι τόσο οι δικές τους επιχειρήσεις όσο και οι συνεργάτες τους διαθέτουν το επίπεδο εκείνο της τεχνολογίας το οποίο απαιτείται για την απόκτηση του αποτελεσματικότερου δυνατού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3° Αξίωμα: Κατά τη διαρκή αναζήτηση νέων ιδεών, να μοιράζονται οι καλές ιδέες με τους πελάτες και τους συνεργάτες.

Οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις και εφαρμογές προσφέρουν στις επιχειρήσεις ένα μεγάλο αριθμό πλεονεκτημάτων και δυνατοτήτων, οι οποίες όχι μόνο διευκολύνουν την εκτέλεση των επιχειρησιακών διαδικασιών και

λειτουργιών, αλλά ταυτόχρονα συμβάλλουν στη γρήγορη και αποτελεσματικότερη μετάδοση των απαιτούμενων πληροφοριών παντού και σε όλους. [1,σελ151],[9]

Μέσω της εφαρμογής του X-σχεδιασμού, οι επιχειρήσεις καλούνται να κάνουν πολλά περισσότερα από το να μεταδίδουν απλά τις καλές ιδέες στο εσωτερικό τους. Σ' έναν κόσμο όπου οι πληροφορίες μεταδίδονται ελεύθερα, χωρίς φραγμούς, τα ανώτερα στελέχη κάθε επιχείρησης πρέπει να συνεισφέρουν ομαδικά στην προσπάθεια ανάπτυξης καινοτομιών είτε αυτή συντελείται από τους πελάτες, είτε από τους προμηθευτές, είτε από τους συνεργάτες της. [1]

4^ο Αξίωμα: Απόκτηση του ελέγχου, χωρίς την άσκηση εξουσίας.

Κατά τη σύναψη μιας συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων προκύπτει ένα σύνολο ζητημάτων τα οποία αφορούν την ανάπτυξη της κοινής στρατηγικής, τον τρόπο λειτουργίας της συνεργασίας και το ρόλο που καλείται να παίξει κάθε πλευρά. Η τελευταία διάσταση περιλαμβάνει τα καθήκοντα και τις ευθύνες που αναλαμβάνει να εκτελέσει κάθε στέλεχος και εργαζόμενος [12,σελ403], καθώς και τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των συμμάχων. [1,σελ152],[5]

Συγκεκριμένα από την πλευρά των ανώτερων στελεχών, πρώτο βήμα αποτελεί η αναγνώριση ότι δεν έχουν πια τον έλεγχο. Σύμφωνα με μια από τις βασικότερες αρχές του ανασχεδιασμού [2,14,15] η ευθύνη λήψης αποφάσεων καθώς και η πραγματοποίηση ελέγχου μεταφέρεται από τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα στους ίδιους τους εργαζόμενους, που εκτελούν τις ανασχεδιαστικές διαδικασίες.

Οι ηγέτες καλούνται στα πλαίσια του X-σχεδιασμού, όπου κύριο ρόλο παίζει η συνεργασία και η ομαδικότητα, να αναθεωρήσουν τη στάση και συμπεριφορά τους απέναντι στους εργαζομένους, έχοντας ως στόχο την υποστήριξη εκείνου του περιβάλλοντος, το οποίο διευκολύνει την ελεύθερη μετάδοση των πληροφοριών με τη βοήθεια του οποίου επιτυγχάνεται η συνεχής ενημέρωση

των εργαζομένων και η κατάλληλη προετοιμασία για τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. [1,σελ154],[9]

Ο Χ-σχεδιασμός επιτυγχάνει, ακόμα ένα βήμα, μεταθέτοντας την άμεση λήψη αποφάσεων στους φορείς υλοποίησης των εργασιών, καθώς επίσης και σε άλλους οργανισμούς. Καθώς όμως η δυνατότητα αυτή λήψης αποφάσεων αποτελεί πλέον δικαίωμα ενός μεγάλου αριθμού ανθρώπων, οι οποίοι βρίσκονται διασκορπισμένοι μέσα και έξω από την επιχείρηση, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη να διαθέτουν τα ανώτερα στελεχη και οι εργαζόμενοι οποιοδήποτε οργανισμού που συμμετέχει στη συνεργασία, άμεση και εύκολη πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. [1,σελ152],[9]

Γενικότερα η τεχνολογία και ειδικότερα το Διαδίκτυο προσφέρουν το απαραίτητο εκείνο πλαίσιο [13], μέσω του οποίου διαχέεται η εξουσία λήψης αποφάσεων και άσκησης ελέγχου προς το εσωτερικό περιβάλλον και προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, γεγονός που είναι ζωτικής σημασίας για τον Χ-σχεδιασμό. [1,σελ153]

5^ο Αξίωμα: Η διαχείριση της αλλαγής θα πρέπει να αποτελεί μια εκστρατεία.

Η διάσταση της έννοιας του Χ – σχεδιασμού ως ένα μακρύ ταξίδι, όπως, αυτό περιγράφεται και στον ανασχεδιασμό [2], ισχύει με τη διαφορά ότι δεν παρέχεται εγγύηση για την εξασφάλιση της ικανοποίησης όλων. Η πρόκληση όμως, την οποία καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση σχετίζεται με την κατανόηση των προβληματισμών, των ανησυχιών ακόμα και των προκαταλήψεων των ανθρώπων εκείνων που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή και φέρουν εις πέρας το απαιτούμενο έργο πραγματοποίησης της αλλαγής. [9,12]

Το δυσκολότερο κομμάτι της εκστρατείας του Χ-σχεδιασμού, είναι να πείσει η επιχείρηση τους ανθρώπους αυτούς για την αναγκαιότητα των αλλαγών, στον τρόπο εργασίας τους και στα πιστεύω τους, εφαρμόζοντας μια τακτική η οποία βασίζεται στην ειλικρίνεια για όλα όσα πρόκειται να συμβούν, καθώς και

στο σεβασμό των πεποιθήσεων που επικρατούν [9,12]. Οι αλλαγές όμως αυτές επιτυγχάνονται σε βάθος χρόνου, μόνο αφού οι εργαζόμενοι έχουν γνωρίσει τους νέους τρόπους εργασίας. Αν ο Χ-σχεδιασμός είναι κατάλληλα προσανατολισμένος, τότε μόνο ο εμπλεκόμενος θα είναι σε θέση να αναγνωρίσει την ανάγκη και τις ωφέλειες της αλλαγής. [1,σελ155-156]

6° Αξίωμα: Τα πιστεύω και οι αξίες κάθε ανώτερου στελέχους αφορούν το σύνολο της επιχείρησης.

Γρήγορα έγινε αποδεκτό το γεγονός ότι απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός ισχυρού και αποτελεσματικού οργανισμού, αποτελεί η επεξεργασία και η διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, των κοινών δηλαδή αξιών και πεποιθήσεων, οι οποίες πρέπει να συμφωνούν με το όραμα της επιχείρησης και να γίνονται απολύτως αποδεκτές από το σύνολο των εργαζομένων. [12]

Εφαρμόζοντας τον Χ-σχεδιασμό, η επιχείρηση προχωρά ένα βήμα ακόμη, εξωτερικεύοντας τις αξίες και τα πιστεύω της με στόχο τον καθορισμό προδιαγραφών ηθικής και συμπεριφορικής φύσεως, οι οποίες πρέπει να γίνουν κοινώς αποδεκτές καθώς και να εφαρμόζονται αρμονικά από όλες τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ακολουθώντας το παράδειγμα των διαδικασιών. Απλούστερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι αξίες και τα πιστεύω της δικής τους επιχείρησης συνδυάζονται αρμονικά με εκείνα των συνεργατών τους. [1,σελ157-159]

7° Αξίωμα: Επιδίωξη της αλλαγής.

Αδιαμφισβήτητο θεωρείται πλέον το γεγονός, ότι η δυνατότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται γρήγορα και επιδέξια στις αλλαγές, είναι αυτή η οποία καθορίζει τη μελλοντική της επιτυχία ή αποτυχία [10,16]. Συνεπώς υποχρέωση των ανώτερων στελεχών, δεν αποτελεί μόνο η πρόβλεψη των μεταβολών, αλλά κάποιες φορές η πρόκληση αυτών και πάντα η καθολική αποδοχή τους. [1,σελ160]

Στον Χ-σχεδιασμό, η φιλοδοξία των ανώτερων στελεχών, να ηγούνται των εξελίξεων και όχι να τις ακολουθούν, είναι τόσο σημαντική όσο και η ικανότητά τους να διορθώνουν τις αναποτελεσματικές διαδικασίες. Μόνο όσοι είναι προσηλωμένοι στην επίτευξη ενός ολοένα και υψηλότερου επιπέδου επιχειρηματικής απόδοσης, αφιερωμένοι στη διαρκή αναζήτηση νέων επιχειρησιακών προτάσεων και δεσμευμένοι στην καθιέρωση νέων σχέσεων μέσω των οποίων θα πετύχουν τους στόχους τους, θεωρούνται κατάλληλοι για την υλοποίηση του Χ-σχεδιασμού. [1,σελ161],[2,9]

Περισσότερο όμως από οποιοδήποτε ανώτερο στέλεχος, η αλλαγή επηρεάζει τον τρόπο εργασίας των ανθρώπων της πρώτης γραμμής. Ιδιαίτερα η διάσταση εκείνη της αλλαγής, η οποία σχετίζεται με τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις νέες τεχνολογικές εφαρμογές, όπως το Διαδίκτυο, θεωρείται δε, περισσότερο απειλητική από τις υπόλοιπες νέες πρωτοβουλίες. [2,13]

Σπουδαίο ρόλο στο σημείο αυτό παίζει το ανώτερο στέλεχος, το οποίο φροντίζει να ενημερώσει κατάλληλα το σύνολο των εργαζομένων για κάθε διάσταση της επικείμενης αλλαγής, τους δίδει τη δυνατότητα να γνωρίσουν και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες, ενώ ταυτόχρονα τους εμπνέει και τους καθοδηγεί. [1,σελ161-162]

5.8. Προτάσεις για επιτυχημένο Χ-σχεδιασμό.

Κατά την υλοποίηση του Χ-σχεδιασμού, προτείνεται στις επιχειρήσεις να λάβουν υπόψη τις παρακάτω παραμέτρους, ώστε να αποφύγουν τα λάθη και να διατηρήσουν σταθερή την πορεία τους προς την επιτυχία.

1^η Πρόταση: Ο ανασχεδιασμός προηγείται του Χ-σχεδιασμού.

Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να ταυτίζεται ο Χ-σχεδιασμός, με τις τεχνολογικές εφαρμογές, οι οποίες εισάγονται από την επιχείρηση στα πλαίσια υλοποίησης της προσπάθειας ανασχεδιασμού.

Ο Χ-σχεδιασμός, αποτελεί μια εξελιγμένη μορφή του ανασχεδιασμού, για την υλοποίηση του οποίου απαιτείται να έχει προηγηθεί η αναθεώρηση της επιχειρηματικής λειτουργίας και να έχουν μετασχηματιστεί κατάλληλα οι επιχειρησιακές λειτουργίες, ώστε με τη χρήση κυρίως του Διαδικτύου να αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης από όλους όσους συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας. [1,σελ169],[2]

2^η Πρόταση: Η εφαρμογή του Χ- σχεδιασμού προϋποθέτει τη δέσμευση και τη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών.

Στα πλαίσια υλοποίησης του Χ-σχεδιασμού, κρίνεται απολύτως αναγκαία η έμπρακτη απόδειξη της δέσμευσης των ανώτερων στελεχών, μέσω της λήψης στρατηγικών αποφάσεων, της καθοδήγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων και της ενεργητικής παρέμβασης τους, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. [1,σελ171],[9]

3^η Πρόταση: Ο Χ-σχεδιασμός δεν ταυτίζεται με τη δημιουργία μιας ψηφιακής αγοράς.

Η δημιουργία μιας ψηφιακής αγοράς αποτελεί μια διάσταση της στρατηγικής του Χ-σχεδιασμού, καθώς προσφέρει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκτείνει τη λειτουργία της, πέρα των ορίων που θέτει η φυσική της υπόσταση, σε ένα εικονικό περιβάλλον, όπου θεωρείται δυνατή η πλήρης σύνδεση των διαδικασιών της με αυτές των προμηθευτών, πελατών και συνεργατών της. [1,σελ172]

4^η Πρόταση: Το ηλεκτρονικό εμπόριο συμπεριλαμβάνεται στο πλαίσιο λειτουργίας της υπάρχουσας επιχείρησης.

Η εφαρμογή του Χ-σχεδιασμού, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αναπτύξει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά και όλες εκείνες τις δομές που απαιτούνται για τη δραστηριοποίηση της στο ηλεκτρονικό εμπόριο, διατηρώντας ταυτόχρονα τη φυσική της υπόσταση. Σε καμία περίπτωση δεν

απαιτείται η δημιουργία μιας νέας, εξειδικευμένης στο συγκεκριμένο τομέα επιχείρησης. [1,σελ174-176]

5^η Πρόταση: Η ταχύτητα του X- σχεδιασμού δεν θα πρέπει να παρουσιάζει μεγάλες αυξομειώσεις.

Η επιτυχημένη υλοποίηση του X-σχεδιασμού απαιτεί από την επιχείρηση να γνωρίζει πως να προσαρμόζει την ταχύτητα των προωθούμενων αλλαγών, στο επίπεδο ετοιμότητας της αγοράς, καθώς και στις δυνατότητες τόσο της δικής της λειτουργίας όσο και των συνεργατών της, διατηρώντας πάντα ένα σταθερό ρυθμό. [1,σελ177-179]

6^η Πρόταση: Ο X- σχεδιασμός ξεκινάει από τμήματα της επιχείρησης τα οποία αποδέχονται ευκολότερα την αλλαγή.

Η αφετηρία υλοποίησης ενός προγράμματος αλλαγής αποτελεί πάντα το δυσκολότερο στάδιο της προσπάθειας. Η αρχή λοιπόν του έργου του X-σχεδιασμού πρέπει να γίνεται από εκείνο το τμήμα της επιχείρησης, το οποίο θεωρείται το καταλληλότερο ως προς τη δυνατότητα του να αποδέχεται τους νέους τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας της επιχειρησιακής δραστηριότητας με ενθουσιασμό και τεχνογνωσία, ώστε μέσω των πρώτων κιάλας προσπαθειών και ενεργειών να επιτυγχάνεται η αποστολή ενός ισχυρού μηνύματος στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. [1,σελ180-181],[2]

7^η Πρόταση: Ο X-σχεδιασμός υλοποιείται σε όλη τη διάσταση της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Οι ενέργειες που πραγματοποιούνται μέσα στα πλαίσια του X-σχεδιασμού, δεν θα πρέπει να επικεντρώνονται στο μετασχηματισμό των απλούστερων και εμφανέστερων εκείνων διαδικασιών μέσω των οποίων συνδέονται οι δραστηριότητες δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα δεν θα πρέπει να αγνοούνται οι κρίσιμες ευκαιρίες που υπάρχουν για την επίτευξη της εναρμόνισης της συνολικής λειτουργίας και των ουσιαστικών εκείνων

διαδικασιών, στις οποίες εδράζεται η αρμονική συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης των συνεργατών της. [1,σελ182-183],[15]

8^η Πρόταση: Ο Χ-σχεδιασμός των διαδικασιών δεν θα πρέπει να πραγματοποιείται ταυτόχρονα.

Ο Χ-σχεδιασμός απαιτεί μια συνολική επαναδιαπραγμάτευση των διαδικασιών της επιχείρησης, η εφαρμογή όμως της οποίας δεν είναι δυνατό να προωθείται σε όλες τις διαδικασίες ταυτόχρονα.

Η αντίληψη της αυτόματης εκτέλεσης όλων των απαραίτητων ενεργειών, χωρίς να έχει προηγηθεί η κατάλληλη προετοιμασία, θα πρέπει να αντικατασταθεί από μια πλήρη εξέταση του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι διαδικασίες καθώς και από μια προσεκτική ενορχήστρωση της αλλαγής των διαδικασιών, η οποία θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις ικανότητες διαχείρισης της συγκεκριμένης εταιρείας.

Επίσης σε καμιά περίπτωση δεν θα πρέπει να θεωρείται ότι η ένταξη και μόνο νέων τεχνολογικών εφαρμογών και συστημάτων στην υπηρεσία του Χ-σχεδιασμού μπορεί να οδηγήσει αυτόματα την επιχείρηση στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Τέλος δεν θα πρέπει να παραχωρείται η διαχείριση των τεχνολογικών αυτών εφαρμογών αποκλειστικά και μόνο στο εξειδικευμένο προσωπικό. [1,σελ183],[7]

9^η Πρόταση: Η τεχνολογία αποτελεί εργαλείο του Χ-σχεδιασμού.

Σε καμιά περίπτωση δεν θα πρέπει μέσα στα πλαίσια υλοποίησης του Χ-σχεδιασμού να επικεντρώνει η επιχείρηση το σύνολο των προσπάθειών της στην υιοθέτηση ή στην παραγωγή των απαιτούμενων εργαλείων της τεχνολογίας, εις βάρος της αναθεώρησης των διαδικασιών μέσω των οποίων θα εκτελούνται όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες.

Η μονομερής ενασχόληση με την τεχνολογία [2,13] και συγκεκριμένα με τη χρήση του Διαδικτύου για την προώθηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και

γενικότερα των ηλεκτρονικών συναλλαγών [1,σελ184], θέτει σε κίνδυνο ολόκληρη την προσπάθεια του X-σχεδιασμού, διότι αγνοεί τη σημασία των διαδικασιών, οι οποίες συνθέτουν όλη την επιχειρησιακή δραστηριότητα και μόνο μέσω του κατάλληλου μετασχηματισμού δημιουργείται το κατάλληλο περιβάλλον για την εφαρμογή όλων των τεχνολογικών εξελίξεων.

10^η Πρόταση: Ο χρόνος προσαρμογής αποτελεί μια ιδιαίτερα κρίσιμη παράμετρο.

Η επιχείρηση δεν θα πρέπει να έχει την απαίτηση από τους πελάτες της να δεχτούν τον X-σχεδιασμό οποτεδήποτε αυτό τους ζητηθεί. Στις περισσότερες περιπτώσεις προηγούνται πολλές και επίπονες διαπραγματεύσεις, μέχρις ότου προκύψει ένα αποτέλεσμα το οποίο θα είναι πρὸς το συμφέρον όλων των πλευρών.

Για να διατηρήσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα θα πρέπει να προωθεί τα προγράμματα του ανασχεδιασμού και του X-σχεδιασμού όλο και περισσότερο, ενώ θα παρουσιάζει σταδιακά στους πελάτες της τις νέες ιδέες, τις οποίες θα αποδέχονται και αυτοί σταδιακά.

Οι αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες θα πρέπει να προωθούνται, έχοντας ως δεδομένο ότι η αποδοχή τους από τους πελάτες θα γίνει γρήγορα πραγματικότητα, ενώ ταυτόχρονα θα έχει ήδη προετοιμαστεί κατάλληλα η επιχείρηση για την περίπτωση που η αποδοχή αυτή καθυστερήσει.

Κατά συνέπεια η επιχείρηση θα πρέπει να θέσει σε εφαρμογή όλες εκείνες τις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση του X-σχεδιασμού, ταυτόχρονα με τη διατήρηση της μέγιστης αποδοτικότητας των παραδοσιακών διαδικασιών της. [1,σελ185-187],[2]

5.9. Συμπέρασμα.

Οι ραγδαίες εξελίξεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον και ιδιαίτερα στον τομέα της τεχνολογίας, οι οποίες επιβάλλουν έναν ολοένα αυξανόμενο ρυθμό μετασχηματισμού της επιχειρησιακής δραστηριότητας, οδηγούν στο επόμενο στάδιο του ανασχεδιασμού, στον X-σχεδιασμό. Το στάδιο του X-σχεδιασμού περιλαμβάνει την αλλαγή των τρόπων εκτέλεσης των διαδικασιών σε επίπεδο διαφορετικών επιχειρήσεων και όχι απλά μεταξύ τμημάτων της ίδιας επιχείρησης, τις μεταβολές στη στρατηγική όλων των συμμετεχόντων μερών-επιχειρήσεων καθώς και τη γενικευμένη εφαρμογή του Διαδικτύου και ανάλογων τεχνολογικών πληροφοριών.

Η ευρύτερη αυτή προσέγγιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η οποία επεκτείνει την εφαρμογή των τεχνολογικών εξελίξεων σε ολόκληρο τον κλάδο, καταργώντας οργανωσιακά ή γεωγραφικά σύνορα, οδηγεί στη δημιουργία μιας νέας γενιάς διαδικασιών. Οι νέες διαδικασίες ξεπερνούν τα στενά όρια των επιχειρησιακών οργανισμών και αποτελούν τον κοινό αντικειμενικό σκοπό, αρχικά των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου και τελικά των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Champy, J., (2002) "X-Engineering The Corporation, Reinvent Your Business In The Digital Age", Hodder and Stoughton.
2. Hammer, M. and Champy, J., (1993) "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", Harper Business.
3. Martinsons, M.J., (1995) "Radical Process Innovation Using Information Technology: The Theory, The Practice and the Future of Reengineering", International Journal of Information Management, Vol. 15, No. 4, pp.253-269.
4. Holland, W.E. and Kumar Sanjiv (1995) "Getting Past the Obstacles to Successful Reengineering", Business Horizons.
5. Παπαδάκης, Β.Μ. (1999) "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία" Εκδόσεις Ε. Μπένου.
6. Porter, M. E., (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press.
7. Hammer, M., (1990, July-August) "Reengineering Works: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review 68(4), 104-112
8. Rockart, J.F. and Short, J.E., (1991) "The networked organization and the management of interdependence". In M. S. Scott Morton(Editor), The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press 191-192.
9. Hammer, M. and Stanton, S.A., (1995) "The Reengineering Revolution Handbook", Harper Collins Publishers, Inc.

10. Bainbridge, C., (1996) "Designing for Change: A Practical Guide to Business Transformation", John Wiley & Sons.
11. Malone, T.W. and Rockart, J.F., (1991-September) "Computers, networks and the corporation", Scientific American, 128-136.
12. Χυτήρης, Λ.Σ. (2001) "Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις", Εκδ. INTERBOOKS.
13. Davenport, T.H., (1993) "Process Innovation: Reengineering Work through Information technology", Harvard Business School Press.
14. Davenport, T.H and Stoddard, D.B., (1994-June) "Reengineering business change of mythic proportions"? MIS Quarterly, 121-127
15. Kallio, J., Saarinen, T. Salo, S. Tinnilä, M. and Vepsäläinen, A.P.J. "Drivers and tracers of Business Process changes"
16. Dutta, S. and Manzoni Jean-Francois.,(1999) "Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement", McGraw –Hill, London

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

6.1. Εισαγωγή.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, θα παρουσιάσουμε τρεις περιπτώσεις επιχειρήσεων, οι οποίες υλοποίησαν τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών με επιτυχία.

Στόχος της μελέτης αυτών των τριών περιπτώσεων, είναι η παρουσίαση των βασικότερων λόγων για τους οποίους επιλέγεται η πραγματοποίηση της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, η ανάδειξη κρίσιμων εννοιών του ανασχεδιασμού και η εξαγωγή συμπερασμάτων, με τη βοήθεια των οποίων θα δίνεται η δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να χαράξει τη δική της πορεία για την επίτευξη του μετασχηματισμού της δομής και λειτουργίας της.

6.2. Μελέτη περίπτωσης της Chase Manhattan Bank.

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης είναι να ερευνήσει και να παρουσιάσει τις μεθοδολογίες του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, που κρίνονται καταλληλότερες για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Αντικείμενο της μελέτης, αποτελεί η περίπτωση της Τράπεζας Chase Manhattan Bank [1] που εδρεύει στο Manhattan της Νέας Υόρκης. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τον ανασχεδιασμό της συγκεκριμένης τράπεζας, συντελούν στη διαμόρφωση μιας προσέγγισης, η οποία μπορεί να καθοδηγήσει το έργο του ανασχεδιασμού, σε ανάλογα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ώστε να επιτυγχάνονται δραματικές βελτιώσεις στην απόδοση της λειτουργίας τους.

Η έννοια του ανασχεδιασμού.

Αρχικός στόχος της προσπάθειας του ανασχεδιασμού της Τράπεζας είναι η κατανόηση τριών σημείων:

1. Των λόγων για τους οποίους επιλέγεται ο ανασχεδιασμός.
2. Τι είναι και τι δεν είναι ανασχεδιασμός.
3. Σε τι διαφέρει ο ανασχεδιασμός από τα προγράμματα βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Σύμφωνα με τις πρακτικές της Τράπεζας, ο ανασχεδιασμός δεν απαιτεί μόνο την ανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών, αλλά ταυτόχρονα και μια εξέταση και ανασχεδίαση των τεχνολογιών πληροφοριών, καθώς και του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού που υποστηρίζει τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Πρέπει όμως να γίνει απόλυτα κατανοητό, ότι η Τράπεζα ανασχεδιάζει διαδικασίες και όχι λειτουργίες, τμήματα ή καθήκοντα.

Στα πλαίσια του ανασχεδιασμού, διακρίνονται δύο ειδών τεχνικές επίλυσης των προβλημάτων:

- Η αναλυτική.
- Η δημιουργική.

Η Τράπεζα επιλέγει την παράλληλη εφαρμογή αυτών των δύο τεχνικών, καθώς πιστεύει ότι με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται τα καλύτερα αποτελέσματα.

Μεθοδολογία του ανασχεδιασμού.

Η μεθοδολογία αποτελείται από τέσσερις φάσεις:

1. Την ενεργοποίηση.
2. Την εστίαση.
3. Την ανακάλυψη.
4. Την εφαρμογή.

1. Η ενεργοποίηση.

Ορίζεται και ως «κινητοποίηση για δράση». Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, παγιώνεται η υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη, δημιουργούνται οι υπεύθυνες ομάδες για την υλοποίηση του έργου του ανασχεδιασμού, σχεδιάζονται τα επιμέρους έργα και η επικοινωνιακή πολιτική, ενώ ταυτόχρονα καθιερώνεται η δέσμευση όλων στην υλοποίηση του ανασχεδιασμού.

Η Τράπεζα αφιερώνει το 10% του συνολικού χρόνου της ανασχεδιαστικής προσπάθειας στη συγκεκριμένη φάση, σκοπός της οποίας είναι η παροχή του απαραίτητου κινήτρου και του απαιτούμενου οράματος, ώστε να είναι δυνατή η πραγματοποίηση της αλλαγής.

Στα αποτελέσματα της πρώτης φάσης περιλαμβάνονται:

- i. Μια πειστική πρόταση υλοποίησης του ανασχεδιασμού, με την ταυτόχρονη ανάπτυξη εκείνης της επικοινωνιακής τακτικής που κάνει απολύτως κατανοητή την αναγκαιότητα του ανασχεδιασμού.
- ii. Ο καθορισμός των παρακάτω ομάδων ανασχεδιασμού:
 - Η βασική ομάδα πλήρους απασχόλησης αποτελούμενη από ειδικούς της επιχείρησης και από το προσωπικό, το οποίο φέρει την ευθύνη υλοποίησης του ανασχεδιασμού.
 - Η διευρυμένη ομάδα για την παροχή εξειδικευμένων συμβουλών.
 - Ο επόπτης διαδικασίας, ο οποίος αποτελεί τον πελάτη της ανασχεδιαστικής προσπάθειας.
- iii. Ο καθορισμός ενός σχεδίου δράσης που περιλαμβάνει δραστηριότητες κλειδιά.
- iv. Ο καθορισμός της επικοινωνιακής τακτικής για την προώθηση και κοινοποίηση των ενεργειών του ανασχεδιασμού, προσδιορίζοντας τους διαύλους επικοινωνίας, τις πηγές και τους αποδέκτες.

2. Η εστίαση.

Στη δεύτερη φάση, αφιερώνεται το 30% του συνολικού χρόνου της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, κατά τη διάρκεια της οποίας, η Τράπεζα εστιάζει στην κατανόηση και όχι στην ανάλυση των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Στα αποτελέσματα της δεύτερης φάσης περιλαμβάνονται:

- i. Η διάγνωση των υπάρχουσών διαδικασιών μέσω της αξιολόγησης της απόδοσής τους καθώς, και των εννοιών της επιχείρησης και του πελάτη.
- ii. Ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του υπάρχοντος επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το οποίο μπορεί να αλλαχθεί, να επαναδομηθεί ή να επεκταθεί κατά τη φάση της ανακάλυψης.
- iii. Ο καθορισμός προτάσεων και ιδεών βελτίωσης της επιχειρησιακής διαδικασίας.

Κατά τη συγκεκριμένη φάση, εφαρμόζεται μια προσέγγιση για τον ορισμό των επιχειρηματικών στόχων και για την επίλυση των προβλημάτων, η οποία βασίζεται στην πραγματοποίηση υποθέσεων. Η ομάδα ανασχεδιασμού αναπτύσσει μια σειρά υποθέσεων που είτε γίνονται αποδεκτές, είτε απορρίπτονται μέσω της συγκέντρωσης και εξέτασης δεδομένων, της αξιολόγησης θεμάτων και της παραγωγής συμπερασμάτων.

Η προσπάθεια για τον προσδιορισμό της ουσίας της επιχειρηματικής δραστηριότητας, στην οποία αναφερθήκαμε παραπάνω, προϋποθέτει την αποδοχή της υπόθεσης ότι οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται βάσει του κόστους, της αξίας και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Επιπλέον, απαιτείται η κατανόηση της επιχειρησιακής διαδικασίας από την οπτική γωνία του πελάτη. Η ομάδα ανασχεδιασμού επιδιώκει να μάθει:

- Πώς οι πελάτες βλέπουν την επιχείρηση.

- Πόσο είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα.
- Τι θέλουν να αλλάξει η επιχείρηση.
- Πώς συνδέονται οι επιχειρησιακές διαδικασίες με τις διαδικασίες των πελατών.
- Τι κάνουν καλύτερα οι ανταγωνιστές.

Για την απόκτηση της παραπάνω γνώσης, η επιχείρηση εφαρμόζει, στα πλαίσια της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, έναν αριθμό από τεχνικές και εργαλεία, όπως η πραγματοποίηση συνεντεύξεων στους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, η έρευνα με τη μορφή ερωτηματολογίου για τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών και η συγκριτική προτυποποίηση. Τα δεδομένα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν, συγκεντρώνονται και αποτελούν τη βάση, πάνω στην οποία στηρίζονται οι υποθέσεις που θέτει η ομάδα ανασχεδιασμού.

Ταυτόχρονα, πραγματοποιείται η αξιολόγηση σε καθέναν από τους παρακάτω άξονες της επιχειρηματικής δραστηριότητας:

- Στη διαδικασία.
- Στη σχεδίαση και δομή του οργανισμού.
- Στη χρηματοοικονομική απόδοση.
- Στην Τεχνολογία Πληροφοριών.

Η ανάλυση και η αξιολόγηση της επιχειρησιακής λειτουργίας, όπως αυτές πραγματοποιούνται στη συγκεκριμένη φάση, έχουν ως αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των ευκαιριών του ανασχεδιασμού.

3. Η ανακάλυψη.

Το πρώτο βήμα της τρίτης φάσης αποτελεί ο καθορισμός της μορφής του ανασχεδιασμένου επιχειρησιακού συστήματος και η αιτιολογία της επιλογής αυτής. Οι παράμετροι που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι η

νέα μορφή της διαδικασίας, η Τεχνολογία Πληροφοριών και η επιχειρησιακή δομή.

Μια αποτελεσματική προσπάθεια ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών χαρακτηρίζεται από δύο στοιχεία κλειδιά:

- α) Τη δυνατότητα επίτευξης των στόχων.
- β) Τη θεμελιώδη αναθεώρηση του τρόπου με τον οποίο εκτελούνται οι επιχειρησιακές δραστηριότητες.

Στην Τράπεζα που εξετάζουμε, η προσπάθεια αρχίζει με τη δημιουργία ενός οράματος για τη σχεδίαση των διαδικασιών στο μέλλον, προσφέροντας ταυτόχρονα μια εικόνα του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης στο μέλλον.

Το όραμα χαρακτηρίζεται από:

- Τη διάσταση του χρόνου.
- Το σύστημα αξιών και πιστεύω της επιχείρησης, συμπεριλαμβανόμενου της μελλοντικής της μορφής.
- Τα μοντέλα και τα σχέδια που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να εκτελείται η διαδικασία.

Επίσης το όραμα εξαρτάται από:

- Τους χρηματοοικονομικούς περιορισμούς.
- Την τεχνολογική δυνατότητα.
- Τη βεβαιότητα για το μέλλον.
- Τις κοινωνικές νόρμες.

Κατά την εφαρμογή της μεθοδολογίας, η Τράπεζα πραγματοποιεί μια σειρά από βήματα που οδηγούν στην ανασχεδιασμένη μορφή του επιχειρησιακού συστήματος.

Διακρίνονται δύο ειδών ακολουθίες βημάτων:

i. *Η εξωπραγματική*, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις δραστηριότητες, που εστιάζουν στη διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης εικόνας για τη μελλοντική επιχειρησιακή δομή, όπως:

- ο καταιγισμός νέων ιδεών.
- η δημιουργικότητα.
- η αναστροφή των υπαρχόντων κανόνων.
- η ενεργοποίηση της τεχνολογίας.
- η αποκλίνουσα σκέψη.
- η ανακάλυψη των απόψεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.
- η συγκριτική προτυποποίηση.

ii. *Η πραγματική*, η οποία συγκεντρώνει μια ποικιλία από νέες ιδέες και εξετάζει ποιές από αυτές είναι οι καταλληλότερες για την ικανοποίηση των απαιτήσεων της επιχείρησης και για την επίτευξη των στόχων της. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης ακολουθίας, δημιουργούνται εργαστήρια για τη σχεδίαση των διαδικασιών και για την ανάπτυξη των κανόνων και των διαγραμμάτων, αναγνωρίζονται οι κίνδυνοι, εξετάζεται ο βαθμός της συνέπειας των ενεργειών της επιχείρησης και αναπτύσσεται η κατάλληλη στρατηγική.

Στα τελευταία βήματα, εξετάζονται οι ιδέες και οι υποκείμενες υποθέσεις, αναπτύσσεται η επιχειρηματική πρόταση, με όλη την απαιτούμενη λεπτομέρεια και προσδιορίζεται με σαφήνεια, ο τρόπος με τον οποίο θα υλοποιηθεί το έργο του ανασχεδιασμού.

Απώτερος στόχος όλων των παραπάνω ενεργειών, είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος προσομοίωσης, μέσα στο οποίο συντελείται ο ανασχεδιασμός της διαδικασίας, η ενεργοποίηση της τεχνολογίας και ο μετασχηματισμός της δομής της επιχείρησης, κατά τέτοιο τρόπο ώστε:

- Να προκαλείται το ενδιαφέρον όλων για τη μελλοντική μορφή της επιχείρησης.

- Να προσδιορίζεται ένα υπόδειγμα προσομοίωσης, περιγράφοντας όλα όσα απαιτούνται για την επίτευξη των επιχειρηματικών προσδοκιών, σε σχέση με την απόδοση του ανασχεδιασμένου συστήματος και να συντελεί στην αποδοχή του.

4. Η εφαρμογή.

Η φάση της εφαρμογής ανοίγει το δρόμο για την υλοποίηση του ανασχεδιασμού και απαιτεί το 20% του συνολικού χρόνου της ανασχεδιαστικής προσπάθειας. Στα πρώτα στάδια επιχειρείται η αναγνώριση των :

- Υλικών ωφελειών, όπως οι συνέπειες στα εισοδήματα και στα έξοδα, στο μερίδιο αγοράς, στην εκμετάλλευση των στρατηγικών ευκαιριών και στους χρηματοοικονομικούς δείκτες.
- Άυλων ωφελειών, όπως η ικανοποίηση των πελατών, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η καθιέρωση ικανοποιητικών σχέσεων με τη κοινωνία.

Η μεθοδολογία που εφαρμόζει η συγκεκριμένη Τράπεζα αξιολογεί από τα πρώτα κιάλας βήματα τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι σχετίζονται με τους κινδύνους και το ρίσκο, κατά την υλοποίηση της ανασχεδιαστικής προσπάθειας.

Η αξιολόγηση αυτή περιλαμβάνει την προσεκτική εκτίμηση:

- α) Των χαρακτηριστικών του έργου του ανασχεδιασμού, όπως το μέγεθος, οι απαιτούμενοι πόροι, ο απαιτούμενος χρόνος και το ανθρώπινο δυναμικό.
- β) Της τεχνολογίας, σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη νέων συστημάτων και την προσαρμογή της στην υπάρχουσα αρχιτεκτονική.

Κατά την αξιολόγηση των κινδύνων, λαμβάνονται υπόψη οι συνέπειές τους στην επιχείρηση, στο ανθρώπινο δυναμικό και στους μετόχους, ενώ το

ιδανικό αποτέλεσμα του ανασχεδιασμού είναι η επίτευξη των υψηλότερων ωφελειών με το χαμηλότερο ρίσκο.

Βάσει του αποτελέσματος της αξιολόγησης του ρίσκου, δημιουργείται στο επόμενο βήμα, η τελική αναφορά, η οποία περιέχει περιγραφές των νέων επιχειρησιακών διαδικασιών, καθώς και τη σχεδίαση των ενεργειών εκείνων που απαιτούνται για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος του ανασχεδιασμού.

Στο σημείο αυτό, η επιχείρηση πρέπει να λάβει κάποιες αποφάσεις. Συγκεκριμένα μια συστηματική και καλά ορισμένη προσέγγιση για την αξιολόγηση, τη σχεδίαση και τον προγραμματισμό των μελλοντικών ενεργειών, χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία που ήδη περιγράψαμε, εξασφαλίζει την ομαλή μετάβαση στην υλοποίηση και τελικά στην επίτευξη υλικών ωφελειών.

Στα πλαίσια της φάσης της εφαρμογής της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, η Τράπεζα υλοποίησε τα παρακάτω επιμέρους προγράμματα:

Ø *Ανασχεδιασμός του ονόματος και της διεύθυνσης.*

Η Τράπεζα ανασχεδίασε τη διαδικασία, με την οποία διαχειρίζεται τις αλλαγές στα ονόματα και στις διευθύνσεις των πελατών της, με κύριο στόχο την αποφυγή των λαθών και των επαναλήψεων.

Η ομάδα ανασχεδιασμού συνεργάστηκε με τα τμήματα του τηλεφωνικού κέντρου, των πιστωτικών καρτών, των δανείων και των χρηματοδοτήσεων, στοχεύοντας να κατανοήσει το υπάρχον επιχειρηματικό περιβάλλον. Μετασχηματίζοντας την υπάρχουσα αρχιτεκτονική της τεχνολογίας, ανέπτυξε ένα υπόδειγμα για την ανασχεδιασμένη διαδικασία, η εφαρμογή του οποίου περιλαμβάνει τις παρακάτω ωφέλειες:

- Ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη, ανεξάρτητα του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται η επαφή με την επιχείρηση.

- Εξάλειψη των πολλαπλών κλήσεων από τους πελάτες.
- Υποστήριξη της έννοιας της εφάπαξ διαχείρισης των πληροφοριών, μέσω της αυτόματης επικαιροποίησης κάθε λογαριασμού, όπως απαιτείται από τον πελάτη.
- Εξάλειψη των διπλοεγγραφών και των λαθών.

Ø *Ηλεκτρονική κάρτα διαχείρισης πληρωμών και κεφαλαίων.*

Σε συνέχεια της εντολής της Αμερικανικής Κυβέρνησης για υποκατάσταση των χάρτινων χρηματικών επιταγών από μια κάρτα πληρωμών, η τράπεζα στα πλαίσια του ανασχεδιασμού, εισήγαγε μια νέα τεχνολογική πλατφόρμα που επέτρεψε την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών μισθοδοσίας, καρτών, δώρων και επιδόματων μέσω μιας ενιαίας κάρτας. Είναι χαρακτηριστικό ότι συντηρητικές εκτιμήσεις της απόδοσης του μέτρου αυτού μιλούν για έσοδα της τάξεως των 21 εκ. δολάρια.

Ø *Διαχείριση των μετρητών σε κάθε υποκατάστημα.*

Τα υποκαταστήματα και τα δίκτυα των ATM πρέπει να διατηρούν ένα ικανοποιητικό επίπεδο μετρητών, ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετούν πάντα τους καταναλωτές και τους πελάτες της Τράπεζας.

Η έλλειψη μιας αυτόματης μεθόδου πρόβλεψης των αναγκών για μετρητά στα υποκαταστήματα και στα ATM, καθώς και η ύπαρξη της ευκαιρίας για τη βελτίωση των τοκοφόρων εισοδημάτων μειώνοντας τα επίπεδα των μετρητών, οδήγησαν στην ανάπτυξη ειδικών μοντέλων για τον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών σε μετρητά.

Τα συγκεκριμένα μοντέλα, εστίασαν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων για μετρητά, χωρίς να αλλάξουν σε σημαντικό βαθμό τις λειτουργίες. Το αποτέλεσμα ήταν η εφαρμογή των εν λόγω μοντέλων να οδηγήσει στην αύξηση των εσόδων κατά 2,4 εκ. δολάρια.

Ø Ανασχεδιασμός της διαδικασίας χρέωσης της εξυπηρέτησης.

Το ποσό το οποίο αποδίδει ο πελάτης στην Τράπεζα, κατά τη χρέωση της εξυπηρέτησης που του παρέχεται, καταγράφεται χειρόγραφα στο δίκτυο της τράπεζας και αποστέλεται στο Back-office για περαιτέρω διαχείριση.

Κατά την υλοποίηση του ανασχεδιασμού, η Τράπεζα ανέλυσε τις υπάρχουσες διαδικασίες και συγκάλεσε συσκέψεις με τη συμμετοχή εργαζομένων από τα υποκαταστήματα και το τηλεφωνικό κέντρο. Η συγκεκριμένη προσπάθεια οδήγησε σε δύο συμπεράσματα, όσον αφορά τις απαιτούμενες αλλαγές:

1. Οι υπάρχουσες διαδικασίες μετασχηματίστηκαν και αυτοματοποιήθηκαν, έτσι ώστε να επιτρέπεται η διαχείριση των απαιτήσεων των πελατών από τα υποκαταστήματα, ανεξάρτητα του τρόπου επικοινωνίας τους με την Τράπεζα. Ένας νέος αυτόματος μηχανισμός έδωσε τη δυνατότητα στην Τράπεζα να χρεώνει το λογαριασμό των πελατών αυτόματα για κάθε εξυπηρέτηση που του παρέχεται.
2. Η διαδικασία λήψης απόφασης σχετικά με την αποδοχή, την απόρριψη και την περαιτέρω διαχείριση του αιτήματος ενός πελάτη αυτοματοποιήθηκε, μέσω της χρησιμοποίησης μιας νέας τεχνολογικής εφαρμογής, η οποία βασίζεται σε έναν αριθμό παραμέτρων που σχετίζονται με τους κανόνες και ρόλους της επιχείρησης.

Ø Ανασχεδιασμός της διαδικασίας μεταφοράς κεφαλαίων.

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης ανασχεδιαστικής προσπάθειας, η διαδικασία μεταφοράς κεφαλαίων αξιολογήθηκε πλήρως και προέκυψε ένας αριθμός κρίσιμων προτάσεων για εφαρμογή. Η διαχείριση σε πραγματικό χρόνο αυτών των συναλλαγών, από πλευράς των πελατών, αντικατέστησε την ανάγκη επισκέψης στα υποκαταστήματα.

Η αναδιάρθρωση αυτή περιελάμβανε βελτίωση του χρόνου περάτωσης των αιτημάτων των πελατών και την αποτελεσματική ανίχνευση των αναγκών τους. Αποτέλεσμα ήταν η εξοικονόμηση του λειτουργικού κόστους κατά 4.1 εκ. δολάρια.

Συμπέρασμα.

Η Τράπεζα Chase Manhattan Bank αποτελεί το αντιπροσωπευτικό παράδειγμα μιας επιχείρησης, η οποία θέτει σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα ανασχεδιασμού, με πρωταρχικό στόχο την κατανόηση της ίδιας της έννοιας του ανασχεδιασμού.

Στα πλαίσια της υλοποίησης της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, η Τράπεζα επιλέγει να εφαρμόσει μια μεθοδολογία που περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις, σε κάθε μια από τις οποίες πραγματοποιούνται συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Κύριοι άξονες των δραστηριοτήτων αυτών, αποτελούν η κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και η ανάπτυξη ενός οράματος για την επιχειρησιακή λειτουργία, στο επίκεντρο των οποίων βρίσκεται ο μετασχηματισμός της επιχείρησης και η ικανοποίηση του πελάτη.

Αποτέλεσμα αυτών των δραστηριοτήτων, θεωρείται η παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από καινοτομία και συντελούν σε σημαντικές βελτιώσεις των εσόδων και του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης.

Με οδηγό τις ενέργειες της Τράπεζας Chase Manhattan Bank και προσαρμόζοντας την προτεινόμενη μεθοδολογία στις ιδιαίτερες συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντός του, κάθε χρηματοπιστωτικός οργανισμός μπορεί να υλοποιήσει μια ανασχεδιαστική προσπάθεια, η οποία τελικά θα συντελέσει στον επιτυχή μετασχηματισμό της δομής και λειτουργίας του.

6.3. Μελέτη περίπτωσης της Mobil Oil Australia.

Στην παρούσα μελέτη, θα ασχοληθούμε με την ανάλυση της περίπτωσης μιας εταιρείας πετρελαίων, της Mobil Oil Australia (MOA) [2], η λειτουργία της οποίας ανασχεδιάστηκε πλήρως σε χρονικό διάστημα δύο ετών, κατά τη δεκαετία του '90.

Παρουσίαση της εταιρείας.

Η Mobil Oil Australia (MOA) είναι θυγατρική μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας πετρελαίων, η επιχειρηματική δραστηριότητα της οποίας, διακρίνεται σε πέντε τομείς. Με έδρα τη Μελβούρνη της Αυστραλίας, η Mobil Oil Australia (MOA) δραστηριοποιείται σε όλη την επικράτεια της Αυστραλίας, όπου βρίσκονται οι εγκαταστάσεις των διυλιστηρίων και των γραφείων της, απασχολώντας 2.500 εργαζομένους και κατέχοντας το 20% της τοπικής αγοράς πετρελαίου.

Το μέγεθος της εταιρείας αυξήθηκε σημαντικά στα τέλη της δεκαετίας του '80, μετά την εξαγορά των σημείων πώλησης και των εγκαταστάσεων διύλισης της Esso Australia limited. Συνέπεια της εξαγοράς αποτέλεσε η αύξηση του μεριδίου αγοράς της Mobil Oil Australia (MOA) κατά 50% και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Παρόλα αυτά όμως, τα έσοδα παρέμειναν σε χαμηλά επίπεδα, ενώ το κόστος από τη δραστηριοποίησή της αυξανόταν σημαντικά. Ταυτόχρονα, η θέση της στην αγορά της Αυστραλίας απειλείτο σημαντικά, καθώς οι ανταγωνιστές της ανέπτυσαν καινοτόμες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση του δικού τους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Λόγω της μειωμένης κερδοφορίας και της αυξανόμενης απειλής από τον ανταγωνισμό, η εταιρεία προέβη σε μια αναθεώρηση της επιχειρηματικής της λειτουργίας, στοχεύοντας στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής της απόδοσης, σε μια προσπάθεια κεφαλαιοποίησης της προγενέστερης εξαγοράς. Επίσης, παρόλο το υψηλό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού της

επιχείρησης, η απόδοση του επενδυόμενου κεφαλαίου δεν ήταν η αναμενόμενη.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, το πρόβλημα της χαμηλής απόδοσης των κεφαλαίων και της γενικότερης αναποτελεσματικότητας της επιχειρησιακής λειτουργίας, εντοπίζεται στην αναποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών. Αποτέλεσμα της διαπίστωσης αυτής αποτελεί η ανάγκη αναθεώρησης των επιχειρησιακών διαδικασιών της εταιρείας.

Πρόγραμμα Αναθεώρησης της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Στα πλαίσια της εξέτασης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών και διαδικασιών η πετρελαϊκή επιχείρηση, προετοίμασε ένα σχέδιο δράσης, το οποίο χωρίζεται στις παρακάτω φάσεις:

1. Εκκίνηση- Εισαγωγή.
2. Διάγνωση.
3. Ανασχεδιασμός.
4. Επανασχεδίαση της δομής της επιχείρησης.
5. Εφαρμογή.
6. Αποτελέσματα εφαρμογής.

Στις δύο πρώτες φάσεις εκτελείται ένα σύνολο ενεργειών που συντελούν στην προετοιμασία του επιχειρησιακού περιβάλλοντος για την πραγματοποίηση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών. Αναλυτικότερα, οι ενέργειες αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Εκκίνηση- Εισαγωγή.

- Διορίζεται ένα ανώτερο στέλεχος της πετρελαϊκής εταιρείας, με εμπειρία στην αγορά πετρελαίου της Αυστραλίας, ως επικεφαλής της έρευνας, μέσω της οποίας προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά της δομής και του τρόπου λειτουργίας της Mobil Oil Australia (MOA).

- Προσδιορίζονται και ανακοινώνονται στον οργανισμό, σε συνεργασία με το Διευθύνοντα Σύμβουλο της Mobil Oil Australia (MOA) και τη Μητρική εταιρεία, ο τρόπος πραγματοποίησης της έρευνας, η χρονική διάρκειά της, οι στόχοι, καθώς και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη μελέτη των υπάρχουσών διαδικασιών και πρακτικών, καθώς και στην ανάδειξη των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης. Σπουδαίο ρόλο κατα τον προσδιορισμό των παραπάνω χαρακτηριστικών, διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, το οποίο υποστηρίζεται από Συμβούλους.

- Βάσει των συμπερασμάτων της έρευνας, καθορίζεται το σχέδιο δράσης της εταιρείας που ονομάζεται Phoenix, συμβολίζοντας το μετασχηματισμό της ουσίας της δομής και λειτουργίας της επιχείρησης. Οι στόχοι του προγράμματος είναι:
 - i. Χρηματοοικονομικοί: καθαρή αύξηση κατά 3% στην απόδοση του επενδυσόμενου κεφαλαίου και επίτευξη του χαμηλότερου κόστους παραγωγής στον κλάδο.
 - ii. Συμπεριφορικοί: εστίαση στον εσωτερικό και εξωτερικό πελάτη και προσανατολισμός στα κέρδη.
 - iii. Κουλτούρας: προσανατολισμός στην ομαδική εργασία και στο εργατικό δυναμικό παρέχοντας κίνητρα και αποκτώντας δέσμευση στο πρόγραμμα.

2. Διάγνωση.

Στη συνέχεια το ανώτερο στέλεχος, ως επικεφαλής της έρευνας:

- Αξιολογεί τα συμπεράσματα που προκύπτουν και συγκρίνοντάς τα με αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε άλλες θυγατρικές, αναδεικνύει όλες τις ευκαιρίες βελτίωσης, τους απαιτούμενους πόρους και την ανάγκη δέσμευσης και ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

- Επιλέγει μια εταιρεία συμβούλων με εμπειρία στην υποστήριξη ανάλογων προσπαθειών μελέτης του μετασχηματισμού της επιχειρησιακής λειτουργίας σε άλλες θυγατρικές και διορίζεται ο επικεφαλής σύμβουλος.
- Δημιουργεί μια επιχειρησιακή ομάδα, στην οποία συμμετέχει ο ίδιος και άλλα τέσσερα ανώτερα στελέχη που προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της Mobil Oil Australia (MOA), όπως το marketing, τα logistics, η παραγωγή και η διοίκηση. Η επιχειρησιακή ομάδα συνεργάζεται με τους εξωτερικούς συμβούλους για τη διάγνωση όλων των ζητημάτων κρίσιμης σημασίας, που σχετίζονται με τη διαδικασία και αποτελούν αντικείμενο ανάλυσης και διαπραγμάτευσης από τις ομάδες ανασχεδιασμού (Natural Work Teams).
- Συντελεί στη διαμόρφωση των ομάδων ανασχεδιασμού (Natural Work Teams) που αποτελούνται από εργαζόμενους από διαφορετικά τμήματα και διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης, ώστε με την ποικιλία των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών τους, να επιτυγχάνεται η πολυδιάστατη και η πλήρης μελέτη των διαδικασιών. Στόχος των ομάδων ανασχεδιασμού είναι η ανασχεδίαση και η απλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, μέσω της εξεύρεσης δημιουργικών και καινοτόμων λύσεων.
- Υποστηρίζει, σε συνεργασία με τα μέλη της επιχειρησιακής ομάδας, τις ομάδες ανασχεδιασμού, διορίζοντας σε κάθε μια έναν εξωτερικό σύμβουλο, προσδιορίζοντας το αντικείμενο και τους στόχους της εργασίας της, συνδέοντάς την με εργαζόμενους από την πώληση και τη διανομή, και παραχωρώντας ένα ή δύο ανώτερα στελέχη της επιχείρησης για καθοδήγηση και επίβλεψη του έργου της.

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης φάσης, δημιουργήθηκε ένα κέντρο επιχειρήσεων στη Μελβούρνη, όπου παραχωρήθηκε σε κάθε ομάδα ανασχεδιασμού ένα γραφείο για την πραγματοποίηση όλων των συσκέψεων, με την υποστήριξη ενός ειδικού στους υπολογιστές για την ικανοποίηση όλων των απαιτήσεων και αναγκών τους σε πληροφόρηση.

Η εργασία των ομάδων ανασχεδιασμού διήρκησε εννέα εβδομάδες, με αφετηρία τη σύγκληση μιας συνάντησης, στην οποία συμμετείχαν τα ανώτερα στελέχη, η επιχειρησιακή ομάδα και οι ομάδες ανασχεδιασμού.

Κατά τη διάρκεια της συνάντησης αυτής, παρουσιάστηκαν όλα τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχειρησιακής λειτουργίας, μετά την εξαγορά της Esso Australia limited, τα οποία όπως έγινε σε όλους κατανοητό, ήταν ιδιαίτερα απογοητευτικά, ενώ δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη λήψης μέτρων για τη διόρθωση της κατάστασης.

Ο πρωταρχικός ρόλος για την εκτέλεση όλων των απαραίτητων ενεργειών, ανατέθηκε στις ομάδες ανασχεδιασμού, οι οποίες με μεγάλο ενθουσιασμό ανέλαβαν την ευθύνη πραγματοποίησης όλων των προτεινόμενων δράσεων, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στη συνάντηση από τις ίδιες τις ομάδες ανασχεδιασμού.

Στο σημείο αυτό, δόθηκε το σύνθημα εκκίνησης του έργου του ανασχεδιασμού, το οποίο παρουσιάζεται στην τρίτη φάση.

3. Ανασχεδιασμός.

Βασικό εργαλείο του ανασχεδιασμού είναι ο σχηματισμός των επιθετικών ομάδων ανασχεδιασμού που φέρουν την ευθύνη υλοποίησής του. Η διάρκεια του έργου του ανασχεδιασμού είναι εννέα εβδομάδες:

Εβδομάδα πρώτη.

Πραγματοποιείται η εκπαίδευση των ομάδων ανασχεδιασμού και ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων τους. Κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών συναντήσεων περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Η εστίαση στην πλευρά των μετόχων για μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.
- Η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος.

- Η εστίαση στην έννοια του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Η καινοτόμος και ριζοσπαστική σκέψη.

Εβδομάδα δεύτερη.

Πραγματοποιούνται συνεντεύξεις του ανθρωπίνου δυναμικού και συλλογή δεδομένων.

Εβδομάδα τρίτη και τέταρτη.

Επιβεβαιώνονται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις της επιχειρησιακής λειτουργίας, ενώ στοιχειοθετείται ένα υπόδειγμα για τον ανασχεδιασμό και τη διαγραμματική απεικόνιση των υπάρχουσών διαδικασιών.

Εβδομάδα πέμπτη και έκτη.

Υλοποιείται η ανάλυση των δεδομένων, συμπεριλαμβανόμενης της συγκριτικής προτυποποίησης, καθώς και ο σχεδιασμός εναλλακτικών προτάσεων.

Εβδομάδα έβδομη.

Εξετάζονται οι εναλλακτικές προτάσεις στα πλαίσια της επιχείρησης.

Εβδομάδα όγδοη.

Οριστικοποιούνται και παρουσιάζονται οι προτάσεις.

Εβδομάδα ένατη.

Αναπτύσσονται και στοιχειοθετούνται τα βήματα του έργου του ανασχεδιασμού.

Ομάδες Ανασχεδιασμού.

Κατά τη σχεδίαση και τη στοιχειοθέτηση ενός υποδείγματος υλοποίησης του ανασχεδιασμού, σπουδαίο ρόλο παίζουν οι διατμηματικές, πλουραλιστικές ομάδες ανασχεδιασμού. Εργαζόμενοι από διαφορετικά λειτουργικά τμήματα και επίπεδα της επιχείρησης που δεν είχαν συνεργασθεί ποτέ στο παρελθόν, έχουν τη δυνατότητα, μέσα στα πλαίσια της ομάδας ανασχεδιασμού να κατανοήσουν τη συνολική διάσταση των διαδικασιών που υλοποιούνται από διαφορετικά λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης.

Το επίπεδο της κατανόησης της διαδικασίας βελτιώνεται σημαντικά ακόμα και για τους πλέον έμπειρους εργαζόμενους που κατέχουν στέρεα γνώση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας. Οι ομάδες, ανάλογα με τη σύνθεση τους και την πολυπλοκότητα του θέματος το οποίο διαχειρίζονται, περνούν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό από τα στάδια του ανασχεδιασμού.

Η διοίκηση της επιχείρησης συμμετέχει ενεργά κατά την υλοποίηση του ανασχεδιασμού. Τα ανώτερα στελέχη παρακολουθούν τακτικά την πρόοδο του έργου των ομάδων ανασχεδιασμού και παρέχουν καθοδήγηση όπου θεωρείτο απαραίτητο.

Τα μέλη της επιχειρησιακής ομάδας είναι διαθέσιμα σε ημερήσια βάση για παροχή συμβουλών και έχουν τακτικές εβδομαδιαίες συναντήσεις με τις ομάδες ανασχεδιασμού. Τα εβδομαδιαία συμβούλια ολοκλήρωσης, στα οποία συμμετέχει ένας εκπρόσωπος από κάθε ομάδα ανασχεδιασμού, ενισχύουν το συγχρονισμό μεταξύ των ομάδων ανασχεδιασμού, καθώς και την ανταλλαγή επικοινωνητικών απόψεων. Περιοχές συναρμοδιότητας αναγνωρίζονται και αποδίδονται σε συγκεκριμένη ομάδα, με τη σύμφωνη γνώμη των λοιπών ομάδων ανασχεδιασμού. Οι σύμβουλοι από κάθε ομάδα έχουν επίσης συναντήσεις σε εβδομαδιαία βάση για να συζητήσουν την πρόοδο με τον επικεφαλής σύμβουλο και αναγνωρίζουν τους τρόπους μέσω των οποίων θα εφαρμόσουν περαιτέρω το πρόγραμμα ανασχεδιασμού.

Τα προβλήματα που προέκυψαν κατά τη δραστηριοποίηση των ομάδων ανασχεδιασμού, είναι τα ακόλουθα:

- Μη εστίαση στην κερδοφορία και την εξυπηρέτηση των πελατών.
- Ελλιπής ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την κατάσταση της κερδοφορίας.
- Λειτουργικά εμπόδια για την ολοκληρωμένη λειτουργία της επιχείρησης.
- Σύνθετο πλέγμα διαδικασιών που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και της επιχείρησης.
- Αναποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών, η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλο πλήθος άχρηστων αναφορών.
- Αναποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός.
- Αναποτελεσματική πρόβλεψη ζήτησης των προϊόντων.
- Χαμηλής ποιότητας διαχείριση των εξόδων της επιχείρησης.
- Μη ανταπόκριση και αναποτελεσματικότητα κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Πρωώθηση του μηνύματος του ανασχεδιασμού.

Η κοινοποίηση του μηνύματος του ανασχεδιασμού στο σύνολο της επιχείρησης αναπτύσσεται μέσα από πλήθος επίσημων και ανεπίσημων τρόπων. Υπάρχει διάχυση της πληροφορίας από τα μέλη των ομάδων ανασχεδιασμού προς τους συναδέλφους τους, ενώ ταυτόχρονα η επιχειρησιακή ομάδα εκδίδει επίσημες αναφορές.

Παράλληλα, οργανώνονται ημερίδες ενημέρωσης των εργαζομένων της επιχείρησης, κατά τη διάρκεια των οποίων παρουσιάζεται διαγραμματικά η πρόοδος της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, ενώ αδυναμίες και προβληματισμοί του ανασχεδιασμού αποτελούν αντικείμενο συζήτησης με τα μέλη των ομάδων. Μέσα από τις ημερίδες ενημέρωσης, πραγματοποιείται ένα άνοιγμα της διαδικασίας ανασχεδιασμού προς τον ευρύτερο οργανισμό της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η εμπλοκή μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων και να πραγματοποιείται συνεισφορά νέων ιδεών και προτάσεων από τους ίδιους τους εργαζομένους. Επίσης, η ανοικτή αυτή

διαδικασία ενημέρωσης ελαττώνει την αβεβαιότητα και την καχυποψία των εργαζομένων σχετικά με τον ανασχεδιασμό.

Μετά την ανάπτυξη συγκεκριμένων προτάσεων από τις ομάδες ανασχεδιασμού, πραγματοποιείται αρχικά η συζήτηση και η στοχαιοθέτηση τους σε συνεργασία με τους εξωτερικούς συμβούλους, ενώ στο τέλος παρουσιάζονται στην επιχειρησιακή ομάδα.

Όταν οι ομάδες και οι εξωτερικοί σύμβουλοι είναι ικανοποιημένοι από τις προτάσεις, η επιχειρησιακή ομάδα αναθέτει σε όλες τις ομάδες ανασχεδιασμού να προετοιμάσουν μια επίσημη και πλήρως στοιχειοθετημένη αναφορά, την οποία θα παρουσιάσουν στα ανώτερα στελέχη στην αίθουσα συνεδριάσεων της Mobil Oil Australia (MOA) .

Ταυτόχρονα, σχηματίζεται μια νέα ομάδα ανασχεδιασμού για την πραγματοποίηση της αναθεώρησης της διαδικασίας της τεχνολογίας πληροφοριών. Η ομάδα αυτή αποτελείται από εργαζόμενους από διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης, καθώς και από ένα μέλος της επιχειρησιακής ομάδας. Μετά από δύο μήνες μελέτης, κάθε πρόταση παρουσιάζεται στοιχειοθετημένη στα ανώτερα στελέχη.

Η προσπάθεια του ανασχεδιασμού ολοκληρώνεται με το μετασχηματισμό της οργανωσιακής δομής της επιχείρησης, όπως αυτή παρουσιάζεται στην επόμενη φάση.

4. Επανασχεδίαση της οργανωσιακής δομής της επιχείρησης.

Στα πλαίσια υλοποίησης της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, προτείνεται από την επιχειρησιακή ομάδα ένα σχέδιο μετασχηματισμού της οργανωσιακής δομής της Mobil Oil Australia (MOA), το οποίο ευθυγραμμίζεται με την ουσία του σχεδίου δράσης της επιχειρηματικής αλλαγής, εστιάζοντας στον πελάτη και στο κέρδος. Σύμφωνα με την πρόταση μετασχηματισμού, καταργούνται τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης και αντικαθίστανται από επιχειρηματικές μονάδες, στόχος των

οποίων είναι η επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου κέρδους και η βελτίωση της απόδοσης των επενδύόμενου κεφαλαίου. Οι νέες αυτές επιχειρηματικές μονάδες, υποστηρίζονται από μονάδες εξυπηρέτησης, με κύριο χαρακτηριστικό τη χρέωση των υπηρεσιών τους.

Ταυτόχρονα, προτείνεται από την επιχειρησιακή ομάδα, η μείωση κατά δύο των επιπέδων διοίκησης της οργανωσιακής δομής, αυξάνοντας αντίστοιχα τα σημεία ελέγχου.

Σε συνεργασία με τον επικεφαλής σύμβουλο, παρουσιάζονται οι συγκεκριμένες προτάσεις από την επιχειρησιακή ομάδα στη μητρική εταιρεία και εφόσον δοθεί έγκριση, αναπτύσσεται ένα σχέδιο υλοποίησης των αλλαγών που περιλαμβάνει αρχικά την ενημέρωση όλων των εργαζόμενων από τα ανώτερα στελέχη, κατά την πραγματοποίηση σεμιναρίων και παρουσιάσεων. Στη συνέχεια, η επιχειρησιακή ομάδα συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και διαμορφώνει κατάλληλα όλες τις παρατηρήσεις και προτάσεις από τις ομάδες ανασχεδιασμού, συμπεριλαμβανομένων, εκείνων που σχετίζονται με τη μείωση του κόστους της επιχειρηματικής λειτουργίας.

5. Εφαρμογή.

Η υλοποίηση των προτάσεων ανασχεδιασμού καθοδηγείται από το διευθύνοντα σύμβουλο, την επιχειρησιακή ομάδα και από τον αρμόδιο διευθυντή για το ανθρώπινο δυναμικό.

Διορίζεται, επίσης μια ομάδα ανασχεδιασμού υπεύθυνη για τη διάταξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στη νέα οργανωσιακή δομή, ενώ σχηματίζεται μια νέα ομάδα ανασχεδιασμού για την υλοποίηση των προτάσεων, που προέκυψαν στην προηγούμενη φάση, σχετικά με τη μείωση του κόστους της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Κατά τη διαμόρφωση της νέας επιχειρηματικής δομής και κουλτούρας, πραγματοποιείται μια ευρεία ανακατανομή των θέσεων, ιδιαίτερα στο

μεσαίο επίπεδο των στελεχών, τα οποία είτε διορίζονται σε άλλες θέσεις, είτε μετατίθενται σε τμήματα της επιχείρησης εκτός Αυστραλίας, είτε συμμετέχουν σε ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου.

Επίσης, υλοποιείται μια λεπτομερής περιγραφή και προδιαγραφή όλων των θέσεων εργασίας, ενώ η διαδικασία διορισμού του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες θέσεις βασίζεται στις νέες αρμοδιότητες και απαιτήσεις κάθε θέσης, οι οποίες πρέπει να ικανοποιούνται απόλυτα από τον εργαζόμενο.

Συγκεκριμένα μεταφέρονται πενήντα θέσεις εργασίας, μειώνοντας την εμπλοκή των εργαζομένων στις διαδικασίες παραγωγής, ειδικότερα σε περιοχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως η διανομή, η λήψη παραγγελιών και ο έλεγχος των προϊόντων. Επίσης, ενισχύεται η συνεργασία της εταιρείας με εξωτερικούς συνεργάτες και με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ενώ συγκαταλέγονται στο ανθρώπινο δυναμικό δέκαεπτά εργολάβοι και ανάδοχοι έργων.

6. Αποτελέσματα της εφαρμογής.

Το πρόγραμμα το οποίο υλοποιήθηκε, χαρακτηρίστηκε από επιτυχία τόσο όσον αφορά τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, όσο και την ίδια την ανασχεδιαστική προσπάθεια.

Τα έσοδα μετά φόρου εξαπλασιάστηκαν σε σχέση με το προηγούμενο έτος, η απόδοση του επενδυόμενου κεφαλαίου αυξήθηκε από 2% σε 7%, ενώ κατά τον πρώτο χρόνο παρατηρήθηκε μείωση του κόστους της επιχειρηματικής λειτουργίας κατά 27,5 εκ. δολ.

Σε σχέση με τις θέσεις εργασίας, περίπου 20% του ανθρώπινου δυναμικού (σύνολο 275 θέσεων) απομακρύνθηκε από την εταιρία, ενώ το κόστος των μεταθέσεων και του προγράμματος εθελουσίας εξόδου ανήλθε στα 20 εκ. δολ.

Ο νέος οργανισμός εστιάζει περισσότερο από ποτέ στην ικανοποίηση του πελάτη και στην αύξηση των κερδών. Οι μονάδες υποστήριξης προσανατολίζονται στην παραγωγή αξίας για τις επιχειρησιακές μονάδες, οι οποίες αξιολογούν πλέον πολύ προσεκτικά τις ανάγκες τους για παροχή βοήθειας, καθώς σε αντίθεση με το παρελθόν, καλούνται να πληρώσουν για τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Η επιχειρησιακή λειτουργία υποστηρίζεται πιο άμεσα και αποτελεσματικότερα από τις αρμόδιες μονάδες υποστήριξης, ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιείται η ανάγκη παρέμβασης των ανώτερων στελεχών.

Οι παραδοσιακοί διευθυντές της Mobil Oil Australia (MOA), μετατρέπονται σε ηγέτες των επιχειρησιακών μονάδων και υποστηρίζουν ενεργά την επιχειρησιακή λειτουργία, ενισχύοντας την ομαδική εργασία και θέτοντας στόχους. Τα μέλη των επιχειρησιακών ομάδων προέρχονται από διαφορετικές λειτουργίες και είναι απολύτως δεσμευμένα στην εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους. Κάθε επιχειρησιακή μονάδα αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της ως προς την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου κέρδους και αναφέρει σε μηνιαία βάση τα σχέδια και τα αποτελέσματα των ενεργειών της στο διευθύνοντα σύμβουλο και στο διοικητικό συμβούλιο της Mobil Oil Australia (MOA). Επίσης οι επιχειρησιακές μονάδες, εστιάζουν περισσότερο στις διαδικασίες, στους πελάτες, στην αύξηση του κέρδους και στη μείωση του κόστους, ενώ ταυτόχρονα υλοποιούν ξεχωριστές έρευνες και αξιολογήσεις των αποτελεσμάτων της λειτουργίας τους, με απώτερο στόχο τη βελτίωση όλων των προαναφερόμενων παραμέτρων.

Κατά την υλοποίηση του ανασχεδιασμού, αναδεικνύονται έννοιες όπως η διαδικασία και ο πελάτης, ως κύριες παράμετροι της επιχειρησιακής λειτουργίας και δημιουργείται μια νέα αντίληψη σχετικά με θέματα, όπως η παραγωγή αξίας για τον πελάτη, η απόδοση της οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης και η σύγκριση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της. Παράλληλα, αναπτύσσονται νέοι τρόποι εκτέλεσης των λειτουργιών, μέσω της ενεργοποίησης των διατμηματικών ομάδων για την επίλυση προβλημάτων, της

διαγραμματικής απεικόνισης των διαδικασιών και της εισαγωγής καινοτομιών.

Τέλος, δημιουργείται ένα νέο σύστημα αξιών και καθιερώνονται νέες συμπεριφορές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ενθουσιασμό και από ομαδικό πνεύμα, ενώ ταυτόχρονα τίθενται οι βάσεις για τη δημιουργία ενός δημιουργικού και ευνοϊκού περιβάλλοντος.

Συμπέρασμα.

Στην περίπτωση της Mobil Oil Australia (MOA), ο ανασχεδιασμός αποτελεί την Τρίτη φάση ενός προγράμματος αλλαγής, το οποίο εφαρμόζεται για την αντιμετώπιση της αναποτελεσματικής επιχειρηματικής λειτουργίας, σε ότι αφορά τα χρηματοοικονομικά μεγέθη και τη θέση της επιχείρησης στην αγορά πετρελαίου, μετά την εξαγορά της Esso Australia limited.

Στα πλαίσια υλοποίησης του ανασχεδιασμού, η Mobil Oil Australia (MOA) έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία των ομάδων ανασχεδιασμού, αντικείμενο των οποίων ήταν ο ριζικός μετασχηματισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, με στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους, την αύξηση της αξίας της επιχείρησης και τη δημιουργία του κατάλληλου εκείνου περιβάλλοντος, βάσει του οποίου θα πραγματοποιηθεί η οργανωσιακή αλλαγή.

Στοιχείο κλειδί στην ανασχεδιαστική προσπάθεια, αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος φέρει την ευθύνη σχεδίασης και υλοποίησης όλων των απαιτούμενων δραστηριοτήτων, με σκοπό την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών, οι οποίες θα εστιάζουν αποκλειστικά στην ικανοποίηση του πελάτη.

Στην ουσία, ο ανασχεδιασμός αποτελεί για τη Mobil Oil Australia (MOA) ένα εργαλείο, μέσω του οποίου ενεργοποιείται η ανθρώπινη διάσταση για τη σχεδίαση και ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης, με σαφείς στόχους και αρμοδιότητες, ενισχύοντας ταυτόχρονα την οργανωσιακή αλλαγή.

Η επένδυση στο κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και εργαλεία στα πλαίσια του ανασχεδιασμού, οδηγεί στην ανάπτυξη της κουλτούρας της αλλαγής, η οποία συνεπάγεται την πραγματοποίηση ενός άλματος προόδου όσον αφορά την επίτευξη της επιθυμητής αποτελεσματικότητας.

6.4. Μελέτη περίπτωσης της CIGNA.

Σκοπός της μελέτης της περίπτωσης της εταιρείας CIGNA [3] που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ασφαλίσεων και παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, είναι η ανάδειξη της διαπίστωσης ότι το έργο του ανασχεδιασμού είναι δυνατό να εφαρμοστεί αρχικά σε μικρή κλίμακα, ώστε τα συμπεράσματα που θα προκύψουν να αποτελέσουν τη βάση για τις επόμενες, μεγαλύτερης έκτασης ανασχεδιαστικές προσπάθειες.

Συνεπώς, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη παραδοχή, γίνεται κατανοητό ότι η επιτυχία ή η αποτυχία μιας προσπάθειας ανασχεδιασμού δεν πρέπει να επιδρά θετικά ή αρνητικά αντίστοιχα στην αντίληψη που έχει σχηματίσει η επιχείρηση σχετικά με την αναγκαιότητα και τη καταλληλότητα της προσέγγισης του ανασχεδιασμού, αλλά να αποτελεί μάθημα και παράδειγμα προς μίμηση ή αποφυγή.

Όπως θα δούμε και αναλυτικότερα στις επόμενες παραγράφους, οι προσπάθειες για τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, πρέπει να επαναλαμβάνονται σε συνεχή βάση, υιοθετώντας κάθε φορά τα διδάγματα του παρελθόντος, μέχρι να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

Το ταξίδι του ανασχεδιασμού.

Αφετηρία της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, αποτέλεσε η ανάληψη καθηκόντων από το νέο Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, στον οποίο ανατέθηκε η αποστολή να αντιμετωπίσει τη μη αποδοτική λειτουργία της εταιρείας που εκφράζονταν κυρίως με τη μείωση των εσόδων κατά 11% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, σύμφωνα με τις εντολές του Προέδρου, είχε ως αντικείμενο την ανάδειξη του βαθμού κατά τον οποίο τα οργανωσιακά συστήματα της εταιρείας υποστήριζαν τη στρατηγική της. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν οδήγησαν στην αποκάλυψη ότι οι καινοτόμες, κυρίως τεχνολογικής φύσεως εφαρμογές και εργαλεία, διευκόλυναν απλά τη λειτουργία ξεπερασμένων και ανεπαρκών διαδικασιών, οι οποίες δεν συνέβαλαν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων για την επιχειρησιακή λειτουργία.

Κατά την επεξεργασία αυτής της προβληματικής κατάστασης, αποφασίστηκε από την ηγεσία της εταιρείας να εφαρμοστεί ένα πιλοτικό πρόγραμμα ανασχεδιασμού, σε εκείνο τον τομέα της επιχειρηματικής λειτουργίας, ο οποίος ασχολείται με τη διαχείριση του ρίσκου του κλάδου ασφαλειών ζωής και υγείας.

Ο συγκεκριμένος τομέας, ένας από τους μικρότερους σε μέγεθος καθώς απασχολούσε μόνο 150 εργαζομένους, αντιμετώπιζε προβλήματα κατά τη διαδικασία προσδιορισμού της στρατηγικής του, ενώ τα πληροφοριακά του συστήματα ήταν ξεπερασμένα και σε καμία περίπτωση δεν υποστήριζαν τις λειτουργικές του ανάγκες και επιπλέον το λειτουργικό κόστος ήταν ιδιαίτερα υψηλό.

Η ανασχεδιαστική προσπάθεια διήρκεσε δεκαοκτώ μήνες, κατά τη διάρκεια των οποίων σχεδιάστηκαν και ολοκληρώθηκαν νέες διαδικασίες, ενώ σχηματίστηκαν και λειτούργησαν διατμηματικές ομάδες εξυπηρέτησης των πελατών στις οποίες δόθηκαν οικονομικά κίνητρα για την επιδοση τους.

Το Φεβρουάριο του 1991 το μέγεθος του τμήματος μειώθηκε κατά 40%, τα λειτουργικά κόστη κατά 40%, ενώ ο χρόνος διεκπεραίωσης μιας διαδικασίας μειώθηκε από δύο εβδομάδες σε δεκαπέντε λεπτά. Ταυτόχρονα, ο αριθμός των συστημάτων που χρησιμοποιούνται για τη διαδικασία των αιτήσεων μειώθηκε από δεκαεπτά σε πέντε, ενώ το προσωπικό στη διοίκηση και στην υποστήριξη των συστημάτων μειώθηκε κατά 40% και 30% αντίστοιχα, καθώς η διοίκηση στηρίχθηκε στις ομάδες. Η μεγαλύτερη όμως αλλαγή

πραγματοποιήθηκε στην κουλτούρα, καθώς η λειτουργία του τμήματος προσανατολίστηκε στην ικανοποίηση του πελάτη και στην αύξηση των κερδών.

Κατά την περίοδο πριν την υλοποίηση του πιλοτικού προγράμματος του ανασχεδιασμού του τομέα που αναφέραμε, επιχειρήθηκαν τρεις επιμέρους προσπάθειες ανασχεδιασμού μόνο στην περιοχή της τεχνολογίας πληροφοριών, με την υποστήριξη εξωτερικών συμβούλων. Αν και οι προσπάθειες αυτές συντέλεσαν στη βελτίωση της κατανόησης και στην ενίσχυση της επιχειρησιακής στρατηγικής, της τεχνολογίας πληροφοριών, της ηγεσίας και της ομαδικής εργασίας, παρόλαυτά δεν οδήγησαν στο μετασχηματισμό των διαδικασιών, ώστε αυτές να παρουσιάζουν υψηλή ποιότητα, να είναι προβλέψιμες και μετρήσιμες.

Σε αντίθεση με αυτές τις προηγούμενες προσπάθειες, το πιλοτικό πρόγραμμα στέφθηκε με επιτυχία, καθώς υπήρξε απόλυτη δέσμευση τόσο των ανώτερων στελεχών όσο και των εργαζομένων της πρώτης γραμμής, αναλαμβάνοντας ο καθένας προσωπικά την ευθύνη εκτέλεσης των αρμοδιοτήτων του.

Το επόμενο βήμα της CIGNA ήταν η ανάληψη μιας πρωτοβουλίας ανασχεδιασμού σε διεθνές επίπεδο που έλαβε χώρα τελικά στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου εξαιτίας μιας μεγάλης θεσμικής αλλαγής προέκυψε η απαίτηση για αναθεώρηση της στρατηγικής της συγκεκριμένης μονάδας της εταιρείας.

Η προσπάθεια ανασχεδιασμού ξεκίνησε το Νοέμβριο του 1991, θέτοντας ως στόχο την προσαρμογή της στρατηγικής της επιχειρησιακής μονάδας στις απαιτήσεις της Βρετανικής επιχειρηματικής πολιτικής. Δημιουργήθηκε μια πλήρους απασχόλησης ομάδα ανασχεδιασμού από οκτώ άτομα, τρία από τα οποία προέρχονταν από τον τομέα της τεχνολογίας πληροφοριών, δύο από το επιχειρησιακό κομμάτι και τρία από μια εταιρεία συμβούλων.

Μέσα σε χρονικό διάστημα δύο ετών, η ομάδα ανασχεδιασμού πέτυχε θεμελιώδεις αλλαγές στην οργανωσιακή δομή, στους ρόλους και τις

αρμοδιότητες, στη ροή της εργασίας, στην Τεχνολογία Πληροφοριών και στην κουλτούρα.

Συγκεκριμένα, έξι λειτουργίες εντάχθηκαν σε δύο διαδικασίες, η ιεραρχία κατά τη λήψη αποφάσεων τροποποιήθηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε πρωταρχικό ρόλο να έχουν οι αυτοδιοικούμενες ομάδες εργαζομένων, ενώ διατμηματικές ομάδες έξι έως οκτώ ατόμων ανέλαβαν την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Γενικότερα, οι οργανωσιακές αλλαγές επέτρεψαν την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών τακτικών, οι οποίες προώθησαν την ευελιξία, την ανάληψη ευθυνών και την ανάπτυξη των ανθρωπίνων δεξιοτήτων, ενώ ταυτόχρονα συνέβαλαν στη μείωση των σφαλμάτων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η νέα διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών, η σχεδίαση της οποίας προέκυψε από μια πιλοτική εφαρμογή σε πραγματικές συνθήκες εργασίας όπου συμμετείχαν εργαζόμενοι από το τμήμα παραγγελιών, το λογιστήριο και τη διοίκηση, οι οποίοι κλήθηκαν να εκτελέσουν την εργασία τους συμβιώνοντας στον ίδιο χώρο. Αποτέλεσμα της συμβίωσης αυτής ήταν η παραγωγή καινοτόμων ιδεών και η σύνθεση.

Επίσης, σημαντικός ήταν ο βαθμός του ανασχεδιασμού των μεθόδων μέτρησης των χρηματοοικονομικών μεγεθών και των πολιτικών τιμολόγησης, ώστε να εξασφαλίζεται η ανταμοιβή για την εφαρμογή των νέων τακτικών, ενώ ανασχεδιαστικές ενέργειες εφαρμόστηκαν και στα πληροφοριακά συστήματα.

Η υλοποίηση του ανασχεδιασμού ολοκληρώθηκε επιτυχάνοντας και σε πολλές περιπτώσεις ξεπερνώντας τους στόχους που ετέθησαν. Τα επιτεύγματα της ανασχεδιαστικής προσπάθειας της μονάδας του Ηνωμένου Βασιλείου έγιναν γνωστά σε πολλές άλλες επιχειρηματικές μονάδες της CIGNA και αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης, καθοδηγώντας νέα προγράμματα ανασχεδιασμού, ενώ λαμβάνονταν πάντα υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε περιβάλλοντος.

Σύντομα όμως, η ώθηση που δόθηκε για την ανάληψη πρωτοβουλιών ανασχεδιασμού από όλο και περισσότερες μονάδες της CIGNA, παρουσίασε κάμψη, καθώς αμφισβητήτο η δυνατότητα υλοποίησης μεγάλης κλίμακας ανασχεδιαστικών προσπαθειών, ενώ όσες είχαν ήδη πραγματοποιηθεί εστίαζαν περισσότερο στη βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης, αντί να συντελούν στη βελτίωση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης για την επίτευξη της μελλοντικής ανάπτυξης.

Στο σημείο αυτό, κρίθηκε αναγκαία η δυναμική επαναφορά του θέματος του ανασχεδιασμού. Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής που ονομάστηκε «δεύτερο κύμα», πραγματοποιήθηκε ο ανασχεδιασμός μιας μεγάλης επιχείρησης, της CIGNA Property and Casualty (P&C), η οποία σημείωνε ιδιαίτερα σημαντικές απώλειες, ενώ η τιμή της μετοχής της σημείωνε σημαντική πτώση.

Στα πλαίσια αντιμετώπισης αυτής της ιδιαίτερα κρίσιμης κατάστασης, αποφασίστηκε από την P&C, να δημιουργήσει ένα νέο όραμα, σύμφωνα με το οποίο θα παρείχε περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες σε λιγότερα τμήματα της αγοράς, καθώς και να τροποποιήσει ανάλογα τη στρατηγική της, μέσω της οποίας θα προωθούσε θεμελιώδεις αλλαγές στις διαδικασίες, στα προϊόντα, στην τεχνολογία, στην κουλτούρα και στις σχέσεις της με τους πελάτες.

Οι απαιτούμενες αλλαγές πραγματοποιήθηκαν σε δύο βήματα:

Στο πρώτο βήμα, επιμερίστηκε η επιχειρησιακή λειτουργία σε τρεις λειτουργίες, ώστε να πραγματοποιείται ευκολότερα η μέτρηση της αποδοτικότητας και να αναλύονται οι νέες τάσεις. Ταυτόχρονα, αναδομήθηκαν περιοχές λειτουργίας της επιχείρησης, με στόχο το μετασχηματισμό των σχέσεων της επιχείρησης με τους προμηθευτές και τους πελάτες της.

Στο δεύτερο βήμα, πραγματοποιήθηκε το έργο του ανασχεδιασμού σε δύο φάσεις:

Κατά την πρώτη φάση, η οποία διήρκησε δέκα εβδομάδες, η P&C εστίασε στην ανάλυση και στη σχεδίαση. Η ανασχεδιαστική ομάδα που σχηματίστηκε ανέλαβε να συγκεντρώσει όλα τα απαιτούμενα δεδομένα και να διαγνώσει τις επικρατούσες λειτουργικές συνθήκες, μέσω της πραγματοποίησης ερευνών, εργαστηρίων και συνεντεύξεων, όπου συμμετείχαν περισσότεροι από χίλιοι εργαζόμενοι.

Η επεξεργασία των πληροφοριών που προέκυψαν από τις έρευνες, οδήγησε σε πολύ σημαντικά συμπεράσματα, σχετικά με την πραγματική λειτουργία των υπάρχουσών διαδικασιών, ενώ αποτέλεσε τη βάση για τη δημιουργία μιας διαγραμματικής απεικόνισης δέκαεννέα διαδικασιών, με στόχο να αποκαλυφθούν τα προβληματικά τους σημεία. Στο σημείο αυτό, ιδιαίτερα σημαντική κρίθηκε, η συνεισφορά οκτακοσίων εργαζομένων, οι οποίοι συμμετέχοντας σε μια ανοικτή συγκέντρωση εξέφρασαν τις παρατηρήσεις, τις εμπειρίες και τις ιδέες τους σχετικά με τις διαδικασίες, συμβάλλοντας ενεργά στο έργο του ανασχεδιασμού.

Στη συνέχεια, η ομάδα ανασχεδιασμού ανέδειξε όλους εκείνους τους κρίσιμους παράγοντες που συντελούν στην επίτευξη της νέας στρατηγικής, ανέπτυξε ένα διάγραμμα με τις διαδικασίες κλειδιά της αλυσίδας της αξίας, ενώ ταυτόχρονα ανέλυσε τις δραστηριότητες και τα καθήκοντα εκείνα που έχρηζαν άμεση διόρθωση.

Κατά τη δεύτερη φάση της υλοποίησης της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, δημιουργήθηκαν ομάδες αποτελούμενες από τους είκοσι καλύτερους στο είδος τους εργαζόμενους, οι οποίες ανέλαβαν την ευθύνη να δημιουργήσουν μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα για την προώθηση της συνεχούς μάθησης και της καινοτομίας.

Οι ομάδες αυτές υποστηριζόμενες από εργαζόμενους που συμμετέχουν με μερική απασχόληση στο επιτελούμενο έργο, από επόπτες που καθοδηγούν τις δραστηριότητές τους, καθώς και από εξωτερικούς συμβούλους, αναπτύσσουν προγράμματα μάθησης και εκπαίδευσης, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζουν, στοιχειοθετούν και κοινοποιούν τις καλύτερες επιχειρησιακές

πρακτικές, με τη βοήθεια εξελιγμένων εφαρμογών της τεχνολογίας πληροφοριών.

Καθώς το σχέδιο υλοποίησης της ανασχεδιαστικής προσπάθειας απαιτούσε οι αλλαγές να πραγματοποιηθούν μέσα σε χρονικό διάστημα δώδεκα έως εικοσιτεσσάρων μηνών, καθοριστικό ρόλο έπαιξαν οι εξής παράγοντες:

- *Η υψηλή ταχύτητα*, για την επίτευξη και διατήρηση της οποίας απαιτείται η ύπαρξη της αίσθησης του επείγοντος, η απόλυτη δέσμευση των ανώτερων στελεχών και η εφαρμογή ενός συγκεκριμένου σχεδίου δράσης. Η P&C χώρισε το σχέδιο εφαρμογής της ανασχεδιαστικής της προσπάθειας σε επιμέρους τμήματα, καθένα από τα οποία περιελάμβανε διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης.
- *Ο γρήγορος ρυθμός*, ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω των σύντομων και ανεπίσημων παρουσιάσεων, με τη βοήθεια γραφικών απεικονίσεων των δραστηριοτήτων.
- *Η αποτελεσματική επικοινωνιακή πολιτική* που είχε ως στόχο την πλήρη προετοιμασία και την κατάλληλη ενημέρωση του ανθρωπίνου δυναμικού σχετικά με τις αλλαγές και το νέο του ρόλο μέσα στην επιχείρηση.

Παράλληλα με τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών της CIGNA, αναδείχθηκε η ανάγκη ανασχεδιασμού των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας, ώστε αυτά να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες ανάγκες των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Η απαίτηση της CIGNA για παροχή πιο ολοκληρωμένων υπηρεσιών και λιγότερων σφαλμάτων από τα συστήματα πληροφοριών, οδήγησε τη μονάδα CIGNA Technology Services (CTS) στην υλοποίηση μιας ανασχεδιαστικής προσπάθειας με στόχο:

- Την παροχή πιο ολοκληρωμένων υπηρεσιών που θα περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία τεχνολογικών εφαρμογών.
- Την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών εφάμιλης ή και μεγαλύτερης αξίας από αυτές που διατίθενται στην αγορά.
- Την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε σύντομο χρόνο.

Κρίσιμο ρόλο για την υλοποίηση του ανασχεδιασμού στη CTS έχει το ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα με την ηγετική ομάδα, δημιουργήθηκε μια ομάδα αποτελούμενη από τριάντα ανασχεδιαστές, οι οποίοι ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικά και προοδευτικά μεσσαιά ή ανώτερα στελέχη, διαθέτοντας την οπτική γωνία του πελάτη. Κατά την εφαρμογή ενός εκτενούς προγράμματος, η ηγετική ομάδα και οι τριάντα ανασχεδιαστές αποφάσισαν να εστιάσουν τις προσπάθειές τους στην ανασχεδίαση τριών διαδικασιών:

- Στη διαχείριση των πληροφοριών και δεδομένων.
- Στις υπηρεσίες επικοινωνίας.
- Στη γραμμή εξυπηρέτησης πελατών.

Για το σκοπό αυτό, δημιουργήθηκαν ακόμα δύο ομάδες:

- α) Η ομάδα για την αλλαγή του περιβάλλοντος που εστίαζε στην κουλτούρα, στη δομή, στις αξίες και στην επικοινωνία, που απαιτούνται για την υλοποίηση των νέων σχεδίων και
- β) Η CTS επιχειρησιακών πρακτικών ομάδα που εστίαζε στην αναγνώριση και στην ανάπτυξη εκείνων των επιχειρησιακών πρακτικών, οι οποίες ενεργοποιούν την υλοποίηση του νέου οράματος.

Η ηγετική ομάδα ανέπτυξε ένα νέο σύνολο βασικών αξιών για τους εργαζόμενους της CTS, το οποίο περιλάμβανε τη μετατόπιση της εστίασης από την τεχνολογία, στις επιχειρησιακές διαδικασίες και στα αποτελέσματα, στη διαχείριση της αλλαγής και στην ομαδική εργασία.

Οι απαιτούμενες αλλαγές στη συμπεριφορά και στις δεξιότητες των εργαζομένων της CTS δεν επιτεύχθηκαν εύκολα, καθώς έπρεπε να εφαρμοστεί ένας συνολικός μετασχηματισμός του τρόπου σκέψης και εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος να είχε την αφετηρία του στα προγράμματα ανασχεδιασμού της CIGNA σε διεθνές επίπεδο. Οι αλλαγές αυτές συντέλουσαν στην αύξηση της πίεσης στην περιοχή της τεχνολογίας πληροφοριών για όλο και αποτελεσματικότερη απόδοση, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύονταν ο κρίσιμος ρόλος της στη σχεδίαση και ανάπτυξη των ανασχεδιασμένων διαδικασιών.

Στην περίπτωση της μονάδας του Ηνωμένου Βασιλείου, το κεντρικό σύστημα διαχείρισης πληροφοριών, έδωσε τη θέση του σε νέα υπολογιστικά συστήματα που ακολουθούσαν την φιλοσοφία του διακομιστή εξυπηρετητή. Οι πωλητές εφοδιάστηκαν με φορητούς υπολογιστές, ενώ εγκαταστάθηκε και ένα ολοκληρωμένο σύστημα λήψης και διαχείρισης παραγγελιών που προωθούσε αυτόματα τις παραγγελίες στην παραγωγή.

Μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας της CTS, το προσωπικό της τεχνολογίας πληροφοριών έπρεπε να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις χρονικά περιορισμένες προθεσμίες. Έτσι καθιερώθηκαν εβδομαδιαίες συναντήσεις μεταξύ των ομάδων, με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων, ώστε να διασφαλίζεται η ολοκλήρωση των ενεργειών να μειώνονται τα σφάλματα και να αναγνωρίζονται οι απαιτήσεις των νέων διαδικασιών σε σχέση με την Τεχνολογία Πληροφοριών.

Στο σημείο αυτό, κρίνεται αναγκαίο να τονίσουμε ότι κατά την πορεία υλοποίησης του ανασχεδιασμού σε όλες τις επιμέρους μονάδες της CIGNA, πραγματοποιήθηκαν αλλαγές και στους ρόλους τόσο των ηγετών όσο και των ομάδων ανασχεδιασμού, οι οποίες συντελούσαν στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που παρείχαν, ανταποκρινόμενοι πάντα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης.

Με την υλοποίηση του «δεύτερου κύματος» του ανασχεδιασμού, πραγματοποιήθηκε μια στροφή στην κατεύθυνση του προγράμματος, το οποίο στοχεύει πλέον στην αύξηση της αξίας για τους μετόχους και όχι απλά στο μετασχηματισμό της επιχειρησιακής λειτουργίας. Καθώς επίσης το κόστος και οι ωφέλειες των προσπαθειών του «δεύτερου κύματος» είναι μεγαλύτερες από τις ανάλογες στην πρώτη φάση, πρέπει η επιχείρηση να αναλαμβάνει περισσότερες πρωτοβουλίες για την επίτευξη λιγότερο πολύπλοκων στόχων.

Συμπέρασμα.

Η επιτυχία του ανασχεδιασμού στη CIGNA συντέλεσε όχι μόνο στην αποδοχή της άποψης ότι η υλοποίηση μιας ανασχεδιαστικής προσπάθειας είναι δυνατή σε κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα του μεγέθους της, αλλά και στη διαπίστωση ότι η προσέγγιση του ανασχεδιασμού δεν αποτελεί μια πρόταση με σταθερά δεδομένα, αλλά εξελίσσεται και βελτιώνεται συνεχώς λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία του παρελθόντος και τις μεταβολές των συνθηκών του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Κάθε επιχείρηση η οποία θέλει να υλοποιήσει με επιτυχία το έργο του ανασχεδιασμού, πρέπει να διακρίνεται από επιμονή, ευελιξία και να αναπτύξει από πολύ νωρίς όλες τις απαιτούμενες ικανότητες, ώστε να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες και να μαθαίνει πάντα, τόσο από τις επιτυχίες όσο και από τις αποτυχίες της.

Ιδιαίτερα βοηθητικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή, μπορούν να έχουν κάποια συμπεράσματα από το παράδειγμα της CIGNA, τα οποία παρουσιάζουμε συνοπτικά παρακάτω:

- Η γνώση πρέπει να διαχέεται από κάθε προσπάθεια ανασχεδιασμού στην επόμενη προσπάθεια και να εφαρμόζεται μετά από κατάλληλες τροποποιήσεις.
- Η αποτυχία πρέπει να συντελεί στην απόκτηση γνώσης.
- Η δέσμευση και η ανάληψη ευθυνών χρειάζεται να προωθείται σε κάθε επίπεδο.
- Δεν πρέπει να χάνεται καμιά ευκαιρία ανάπτυξης καινοτομιών.
- Η προσπάθεια του ανασχεδιασμού είναι απαραίτητο να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Το πρόγραμμα του ανασχεδιασμού πρέπει να βελτιώνεται και να αναβαθμίζεται συνεχώς.
- Οι αλλαγές χρειάζεται να πραγματοποιούνται με υψηλή ταχύτητα.
- Η επικοινωνία πρέπει να υλοποιείται μέσα σε ένα πλαίσιο πολλαπλών διαύλων, το οποίο θα χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια και ευρύτητα.

- Απαιτείται να επιλέγονται οι κατάλληλοι άνθρωποι.
- Η προσπάθεια του ανασχεδιασμού πρέπει να εστιάζει κυρίως στην αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας.

6.5. Συμπέρασμα.

Ο κόσμος της Βιομηχανικής Επανάστασης χάνει ολοένα έδαφος και παραχωρεί μέρα με τη μέρα τη θέση του σε μια νέα εποχή, κυρίαρχα χαρακτηριστικά της οποίας είναι ο σκληρός ανταγωνισμός και η συνεχής αλλαγή. Συνεπώς, οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να δραστηριοποιηθούν μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου τίποτα δεν θεωρείται δεδομένο, παρά μόνο το γεγονός ότι απαιτείται η αναθεώρηση της επιχειρησιακής λειτουργίας και η προσαρμογή της στις συνθήκες της νέας τάξης πραγμάτων.

Κατά το χρονικό διάστημα των δύο τελευταίων δεκαετιών, πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις παρουσιάστηκαν, με στόχο να υποστηρίξουν την προσπάθεια των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν επιτυχώς στις απαιτήσεις και προκλήσεις της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί μια επιχειρηματική πρόταση, στα πλαίσια της οποίας προτείνεται ένα σύνολο τεχνικών που προέκυψαν από τη μελέτη της προσπάθειας κάποιων επιχειρήσεων να βελτιώσουν θεαματικά την απόδοσή τους σε ένα ή περισσότερους τομείς των εργασιών τους, αλλάζοντας ριζικά τους τρόπους με τους οποίους εργάζονταν.

Στην ουσία, ο ανασχεδιασμός είναι ένα από τα εργαλεία, που επινοήθηκε από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να δώσουν λύση στα προβλήματα της λειτουργίας τους και να αποκτήσουν τις προϋποθέσεις για την επιτυχή εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους στο μέλλον.

Σε καμία όμως περίπτωση δεν πρέπει να θεωρηθεί, ότι η εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου, μπορεί να συντελέσει με τρόπο μαγικό στην εξαφάνιση όλων των προβλημάτων και στην παροχή εύκολων και γρήγορων λύσεων. Ο ανασχεδιασμός είναι ένα ιδιαίτερα δύσκολο εγχείρημα, το οποίο απαιτεί την ανατροπή όλων των δεδομένων και συνθηκών της παραδοσιακής οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, προωθώντας τις ριζικές αλλαγές σε κάθε διάσταση τους.

Κεντρικό στοιχείο του ανασχεδιασμού αποτελεί η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών, οι οποίες αποκτούν πλέον κυρίαρχο ρόλο στην επιχειρησιακή λειτουργία. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για την ανάδειξη της βαρύνουσας σημασίας της επιχειρησιακής διαδικασίας και για την προώθηση του μετασχηματισμού της, είναι η ύπαρξη της αντίστοιχης πρωτοβουλίας από την ηγεσία της επιχείρησης και η επίδειξη της απόλυτης δέσμευσης στην προσπάθεια του ανασχεδιασμού.

Η δημιουργία του κατάλληλου και ευνοϊκού για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού κλίματος, η πλήρης υποστήριξη του προγράμματος του ανασχεδιασμού από τα ανώτερα στελέχη και η επίτευξη της αναγκαίας ολοκληρωτικής αφοσίωσης από το σύνολο των εργαζομένων, αποτελούν στοιχεία κλειδιά για την επιτυχία του ανασχεδιασμού.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναγνωρίσουμε τον κρίσιμο ρόλο της τεχνολογίας πληροφοριών, η οποία ως ένας ουσιαστικός ενεργοποιητικός παράγοντας της ανασχεδιαστικής προσπάθειας, συντελεί στο μετασχηματισμό της επιχειρησιακής δομής και λειτουργίας.

Χωρίς αμφιβολία, οι απαιτήσεις του ανασχεδιασμού όσον αφορά τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην υλοποίηση θεμελιωδών αλλαγών και τη χρήση καινοτόμων, τεχνολογικών εφαρμογών, είναι τόσο υψηλές με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα κλίμα αβεβαιότητας με πολλές πιθανότητες αποτυχίας.

Όπως όμως έχει αποδειχθεί από την εμπειρία επιχειρήσεων που υλοποίησαν με επιτυχία μια ανασχεδιαστική προσπάθεια, οι ωφέλειες του ανασχεδιασμού είναι τόσο θεαματικές, ώστε να αξίζει να τον τολμήσει κάθε επιχείρηση, επιδεικνύοντας κατανόηση, ισχυρή θέληση και αφοσίωση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Shin, Namchul. and Jemela, D.F., (2002) "Business process reengineering and performance improvement, The case of Chase Manhattan Bank", Business Process Management Journal, Vol. 8 No. 4, pp.351-363
2. Martin, I. and Cheung Yen (2002) "Change Management at Mobil Oil Australia", Business Process Management Journal, Vol. 8 No. 5, pp.447-461.
3. Caron, J.R., Jarvenpa, S L. and Stoddard, D B., (1994) "Business Reengineering at CIGNA Corporation: Experiences and Lessons Learned From the First Five Years", Management Information Systems Quarterly SIM Paper of Year for 1994, Vol 18, No. 3.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aaker, D., "Developing Business Strategies" (1994) New York, John Wiley & Sons, 4th edition.

Aurand, T. W., Schoenbachler, D.D. and Gordon, G.L., (1996) Journal of Product Brand Management Vol 5 No.3 pp6-23

Bainbridge, C., (1996) Designing for Change: A Practical Guide to Business Transformation, John Wiley & Sons

Barney, J.B. (Aug 1995) Looking Inside for Competitive Advantage Academy of Management Executive.

Boxwell, R.J., (1994) "Benchmarking for Competitive advantages", McGraw-Hill, Maidenhead.

Burke, G., Peppard, J., (1993). Business process redesign: Research directions

Caron, J.R., Jarvenpa, S L. and Stoddard, D B. "Business Reengineering at CIGNA Corporation: Experiences and Lessons Learned From the First Five Years", Management Information Systems Quarterly SIM Paper of Year for 1994, Vol 18, No. 3, September 1994

Carr, D., Johansson, H., (1995). Best practices in reengineering. Mc Graw-Hill N.Y.

Champy, J.A. (1995) Reengineering Management: The Mandate for New Leadership, Harper Collins Publishers, Inc.

Davenport, T.H. (1993) Process Innovation: Reengineering Work through Information technology, Harvard Business School Press.

Davenport, T.H., (1993) Radical innovation and continuous improvement? Integrate Process Reengineering and TQM Planning Review, May/June, 6-16.

Davenport, T.H., (1996) Why reengineering failed: the fad that forgot people. Fast Company, Premier Issue, 70-74

Davenport, T.H. and Short, J. (1990) The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. Sloan Management Review, 2, 11-27.

Davenport, T.H and Stoddard, D.B. (1994-June) Reengineering business change of mythic proportions? MIS Quarterly, 121-127

Dess, G., McLaughlin, R. K. and Priem, R. (1995) The New Corporate Architecture, Academy of Management Executive, Vol.9, No 3 7-20.

Dutta, S. and Manzoni Jean-Francois.,(1999) "Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement", McGraw –Hill, London

Evans, J.R and Lindsay, W.M. (2001) The Management and Control of Quality 5e, South-Western, Thomson Learning.

Fiedler, K.D., Grover, V. and Teng J.T.C., (1995) Empirical Study of Information Technology Enabled Business Process Redesign and Corporate Competitive Strategy, European Journal of Information Systems, 4, 17-30.

Graham, E.M. (1997) International Business Reengineering: A view from the receiving end, Laboratory Automation and Information Management 331-8

Grover, V. and Malhotra, M.K. Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application, Journal of Operations Management 15 (1997) 193-213

Hamel, G. and Prahalad, C.K., (1990) "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, 3, 79-90.

Hammer, M. (1990, July-August) Reengineering Works: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review 68(4), 104-112

Hammer, M. X-Engineering the Corporation

Hammer, M. and Champy, J., (1993) "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", Harper Business.

Hammer, M. and Stanton, S.A. (1995) The Reengineering Revolution Handbook. Harper Collins Publishers, Inc.

Hearn, G. G and Ninan, A. Managing Change is Managing Meanings, Management Communication Quarterly, Vol 16, No.3, February 2003, pp440-445.

Hill, C. and Jones, G. (1998) "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", Houghton Mifflin, 4th edition.

Hitt, M.R.D. Ireland and Hoskisson, R.E., (1997) "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", West Publishing Company.

Holland, W.E. and Kumar Sanjiv (1995) Getting Past the Obstacles to Successful Reengineering, Business Horizons

Johansson, H.J., McHugh, P., Pendlebury, A.J. and Wheeler III., W. A. (1993) "Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance", John Wiley & Sons.

Johnson, G. and Scholes, K. (1999) "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, London, Prentice Hall Europe, fifth edition.

Kallio, J., Saarinen, T. Salo, S. Tinnilä, M. and Vepsäläinen, A.P.J. Drivers and tracers of Business Process changes

Καρβούνης, Σ. & Γεωργακέλλος, Δ. (2003) Διαχείριση του Περιβάλλοντος, Επιχειρήσεις & Βιώσιμη Ανάπτυξη, Εκδ Αθ. Σταμούλης.

Klein, Mark M., (Spring 94) Business Reengineering Methodologies and Tools, Information Systems Management, Vol 11. Issue 2

Kotter, P.J. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review on Change, HBS Press, 1998.

Lamber, R. and Peppard, J. (1993) Information technology and new organizational forms: destination but no road map?. Journal of Strategic Information Systems, 2(3), 180-205.

Lindsay, A., Downs, D., and Lunn. K. (2003) Business processes- attempts to find a definition, Information and Software Technology 451015-1019

Lockamy, A. and Smith, W.I. A strategic alignment approach for effective business process reengineering: linking strategy, processes and customers for competitive advantage, Int. J. Production Economics 50 (1997) 141-153

Malone, T.W. and Rockart, J.F. (1991-September) Computers, networks and the corporation. Scientific American, 128-136.

Markus, M.L. and Robey, D. (1995) Business process reengineering and the role of information systems professionals. In Grover, V. and Kettinger, W.J. (Eds) Business Process Change: Concepts, Methods and Technologies Harrisburg, P.A.: Idea Publishing Inc.

Marshall, R. (Jun95) Business Process Reengineering, Business Source Premier, Vol.52, Issue 3.

Martin, I. and Cheung Yen "Change Management at Mobil Oil Australia", Business Process Management Journal, Vol. 8 No. 5, 2002, pp.447-461

Martinsons, M.J. Radical Process Innovation Using Information Technology: The Theory, The Practice and the Future of Reengineering, International Journal of Information Management, Vol. 15, No. 4, pp.253-269, 1995

Miller, A. and Dess, G. (1996) "Strategic management", second edition, London, McGraw-Hill.

Mohsen, A. Exploring the relationship between information technology and business process reengineering, Information & Management 41 (2004) 585-596

Motwani, J., Kummar, A., Jiang, J. and Youssef, M. (1998) Business Process Reengineering. A theoretical framework and an integrated model. International Journal of Operations & Production Management Vol 18 No 9/10, pp964-977

Mumford, E. (1994) New Treatment or Old Remedies: Is BPR Really Socio-technical Design? Journal of Strategic Information Systems, 3(4), 313-326.

O'Hara, M.T. and Watson, R.T. (1995) " Automation, Business Process Reengineering and Client Server Computing," In Grover, V. and Kettinger, W.J. (Eds) Business Process Change: Concepts, Methods and Technologies Harrisburg, P.A.: Idea Publishing Inc.

O' Neil, P. and Sohal, A. S. (1999) Business process reengineering, A review of recent literature. Technovation 19 571-581

Ould, M.A., (1995) "Business Processes: modelling and analysis for Reengineering and Improvement", Hinton Charterhouse, Bath, UK.

Παπαδάκης, Β.Μ. (1999) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Paper, D. and Chang, R.D. (January 2005) The State of Business Process Reengineering: A Search for Success Factors, Total Quality Management, Vol. 16, No. 1, 121-133.

Pekka-Economou, V. and Fafaliou, I. (2005) "How" and "under what preconditions" new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms? 1er Colloque Europeen d'Intelligence Economique, Palais des Congres du Futuriscipe, Poitiers, France.

Porter, M. E., (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press.

Rockart, J.F. and Short, J.E. (1991) The networked organization and the management of interdependence. In M. S. Scott Morton(Editor), The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press 191-192.

Romney Marshall (Jun95) Business Process Reengineering, Business Source Premier, Vol.52, Issue 3

Rowe, A. J., Mason, R.O., Dickel, K.E. and Snyder, N.H., (1989) Strategic Management: A Methodological Approach", Addison Wesley Publishing Company, 3rd edition.

Schumacher, W. D. Managing Barriers to Reengineering Success

Scott Morton, M. S. (Editor), (1991) The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press

Shin, Namchul. and Jemela, D.F. "Business process reengineering and performance improvement, The case of Chase Manhattan Bank", Business Process Management Journal, Vol. 8 No. 4, 2002, pp.351-363

Stalk, G., Evans, P., and Shulman, L. (March-April 1992) "Competing on Capabilities", Harvard Business Review.

Teng, J.T.C., Grover, V. and Fiedler, K.D. Initiating and Implementing Business Process Change: Lessons Learned from Ten Years of Inquiry, Process Think: Winning Perspectives For Business Change In The Information Age

Teng, J.T.C., and Kettinger, W.J., (1995)" Business Process Redesign and Information Architecture: Exploring the Relationships",Data Base, 26(1), 30-42.

Watson. G. H.(1994) "Business Systems Engineering: Managing Breakthrough Changes For Productivity and Profit", John Wiley & Sons.

Wheelen, T. and Hunger, J., (1995) "Strategic Management and Business Policy" , Addison-Wesley, Fifth Edition.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001) Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις, Εκδ. INTERBOOKS.

Zmud R. (1982) Diffusion of Modern Software Practices: Impact of Centralization and Formalization. Management Science,. 28(12), 420-430.

How to make reengineering really work? Business Review, Nov/Dec 93, Vol.71.Issue 6

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

<http://www.sciencedirect.com>

<http://www.elsevier.com>

<http://www.ComputerScienceWeb.com>

<http://www.kmbook.com>

<http://www.emerald-library.com>

<http://www.emeraldinsight.com>

<http://www.jstor.org>

<http://www.springerlink.com>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ