

Ριζική αναμηχάνευση επιχειρήσεων Η «πρόκληση» του 21ου αιώνα

Του Δρος Γεωργίου Π. ΜΑΛΙΝΔΡΕΤΟΥ

Εισαγωγή

Η επιχειρηματική αναμηχάνευση θεωρείται, ότι αποδίδει ορθότερα τον αγγλικό όρο re-engineering αντί του όρου «ανασχεδιασμός» (Καθηγ. Σ. Θεοφανίδης), ο οποίος έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο στη Χώρα μας. Αποτελεί μία μέθοδο που έχει εισαχθεί στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας από επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, στις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και σε άλλες Χώρες-Μέλη του Ο.Ο.Σ.Α., με σκοπό τη ριζική επιχειρηματική προσαρμογή στη νέα πραγματική κατάσταση, που εξατομικεύεται με ένα «νέο τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και νέες τεχνολογίες. Ως ολοκληρωμένη Μέθοδος Επιχειρηματικής Αναμηχάνευσης (Business Process Reengineering: BPR), επεκτάθηκε ταχύτατα και επικράτησε από άλλες σύγχρονες μεθόδους επιχειρηματικής διοίκησης, παρουσιάζοντας άμεσα θεαματικά αποτελέσματα σε όρους επιχειρηματικών επιδόσεων, κερδοφορίας και επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας, σε περιπτώσεις που εφαρμόστηκε με αυστηρές προδιαγραφές.

Η έννοια του Re-engineering εκφράζει μία σύγχρονη επαναστατική και καινοτομική διάσταση του management, με νέες αντιλήψεις, όραμα, έμπνευση, κουλτούρα, συλλογικότητα και επάρκεια συντονισμού και ηγεσίας.

Στο άρθρο αυτό παρουσιάζονται συνοπτικά τα κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία της BPR και στο πώς η εφαρμογή της μπορεί να επεκταθεί ολοκληρωμένα σε περιβάλλον, όπου επικρατεί ο τύπος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση της Χώρας μας.

Μέθοδος

Η BPR ως διαδικασία δίνει ιδιαίτερη σημασία στη μέθοδο. Αυτή συνίσταται επιγραμματικά στα εξής:

Επιλογή μίας πραγματολογικής μεθόδου άμεσης «ολιστικής» προσέγγισης του επιχειρηματικού κατά περίπτωση πραγματικού προβλήματος και αναζήτηση λύσεων σε σύνθετα σημερινά προβλήματα, με αξιοποίηση της διαθέσιμης υποδομής τεχνογνωσίας και τεχνολογίας, ως επιχειρησιακή έρευνα, σχεδιασμός και εφαρμογή.

Όχι σπάνια ανακύπτουν προβλήματα από τον τρόπο, που αντιλαμβάνεται και εφαρμόζεται η μεθοδολογία και αποδίδονται ως μειονεκτήματά της. Ως τόσο, ο κλασσικός ορισμός της μεθοδολογίας, ως συστηματικός και σαφής τρόπος προς επίτευξη κάποιου αποτελέσματος, δεν καθορίζει το ποίες θα είναι οι νέες συνθήκες όταν φτάσουμε σ' αυτό. Αυτό έχει κρίσιμη σπουδαιότητα ιδιαίτερα στο αντικείμενο της επιχειρηματικής αναμειχάνευσης. Διότι, με την κλασική μεθοδολογική προσέγγιση διευκολύνεται η ανάλυση της χαρτογράφησης των αλλαγών, που χρειάζονται για να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι, δεν υπάρχει όμως εκ των προτέρων πρόγνωση, αντίληψη και πρόληψη για τις «βαθείς τομές», που χρειάζονται οι επιχειρηματικές διαδικασίες, που συνδέονται με το τι θα επακολουθήσει.

Υπέρβαση του παραδοσιακού θεωρητικού αντιλόγου, των μονοδιάστατων σχέσεων αιτιότητας και της απροσδιοριστίας στην ερμηνεία των πολύπλοκων πραγματικών σημειωμένων προβλημάτων.

Αμερόληπτη και επιστημονικά αντικειμενική ανάλυση και διατύπωση συμπερασμάτων, με ρεαλισμό, επάρκεια, εγκυρότητα και διαχρονικότητα.

Διεπιστημονική επιχειρηματική και επενδυτική έρευνα με συνολική πολυμεταβλητή προσέγγιση.

Διαρθρωτική ανάλυση (structural analysis) σε σχέση με τη λεγόμενη «οριακή ανάλυση» (marginal analysis), που επικεντρώνεται σε μικρές μεταβολές και στους παράγοντες, που συνδέονται με αυτές, σε δοκιμασία συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων (hypothesis testing) κ.λ.

Λόγω του ότι το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται με αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η BPR εφαρμόζεται σε περιβάλλον σύγχρονης τεχνολογίας της εφοδιαστικής (logistics).

Λόγω της δημιουργίας πολλών νέων ειδικοτήτων υψηλής εξειδίκευσης με τη νέα τεχνολογία και τεχνογνωσία η BPR στηρίζεται σε ατομική και παράλληλα συλλογική προσπάθεια, ώστε με εποικοδομητική συνεργασία και νέες μορφές «εταιρικών σχέσεων», να παράγονται πολλαπλασιαστικά συνεργικά αποτελέσματα.

Ταυτότητα

Τα κύρια στοιχεία ταυτότητας της BPR συνοψίζονται στα εξής:

Το κόστος της αναβλητικότητας είναι σημαντικά μεγαλύτερο από το κόστος και τα οφέλη, που αναμένονται από την ολοκληρωμένη προσέγγιση του προβλήματος της ριζικής επιχειρηματικής προσαρμογής στο νέο «τοπίο» επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες.

Βασικοί πυλώνες της αποτελεσματικής εφαρμογής της BPR είναι η τεχνολογία και ο ανθρώπινος παράγοντας. Ο βαθμός της συνδυασμένης, συντονισμένης και μεθοδικής αξιοποίησής τους, αντικατοπτρίζει και το βαθμό επιτυχίας εφαρμογής της μεθόδου. Εξαιτίας της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου, απαιτείται διαρκής ανακατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις αλλαγές της τεχνολογίας.

Η BPR αντιμετωπίζεται ως αυτοτελές σύνθετο έργο συνεχούς διαδικασίας προσαρμογής, που διαφοροποιείται από τα συμβατικά έργα, τα οποία έχουν ορισμένο κύκλο έναρξης και αποπεράτωσης. Πρόκειται για ένα συνεχές έργο, με ανατροφοδοτούμενο χαρακτηριστήρα αξιοποίησης της διαθέσιμης και της αποκτούμενης εμπειρίας. Βασικό ρόλο παί-

ζει στην αξιοποίηση αυτή η διαδικασία και ο έλεγχος, μέσω προσεκτικά διαμορφωμένου συστήματος δεικτών απόδοσης, που ουσιαστικά μετράνε την απόδοση των εισροών σε εκροές (inputs σε outputs).

Η επάρκεια και η ανεξαρτησία της Διοίκησης και της Υγείας έχουν κρίσιμο ρόλο στην αυστηρή εφαρμογή των απαραίτητων προδιαγραφών, για την επιτυχή υλοποίηση της ριζικής επιχειρηματικής αναμηχάνευσης.

Η ευαισθητοποίηση, η έμπνευση, το όραμα και γενικότερα η αλλαγή της νοοτροπίας και του ίδιου του management, αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής της μεθόδου. Η αλλαγή αυτή πρέπει να περάσει με διακριτικό τρόπο στους εργαζόμενους, ώστε να πειστούν πως η αλλαγή είναι προς όφελος τους και να μη εκληφθεί ως προάγγελος κακών και προβληματικών καταστάσεων.

Η μέθοδος της BPR περιλαμβάνει ριζική επιχειρηματική ανασυγκρότηση της συμβατικής οργάνωσης, εντοπίζει τις διαδικασίες (processes) και τις συγκεκριμένες δραστηριότητες (activities) κατά περίπτωση, που είναι προσθετικής αξίας στους πελάτες, συντελώντας σε αύξηση των επιδόσεων και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται ουσιαστική διάκριση των διαδικασιών σε βασικές και μη βασικές, με κριτήριο το αν αυτές προσθέτουν αξία στον προϊόν ή όχι. Αναθεωρείται ουσιαστικά έτσι ο ρόλος των δευτερευόντων διαδικασιών, με ανάθεσή τους σε «τρίτους φορείς», γνωστή διεθνώς με τον όρο Outsourcing, η οποία διαδίδεται με πολύ γοργούς ρυθμούς και στην Ελλάδα.

Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται η εξωστρέφεια της επιχείρησης, ώστε να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα των συνεργιών και συνεργασιών με εξωτερικούς φορείς, δηλαδή συμβούλους, προμηθευτές, ακόμα και ανταγωνιστές.

Η μέθοδος της BPR περιλαμβάνει την εγκατάσταση σύγχρονου συστήματος κοστολόγησης των διαδικασιών (Activity Based Costing), μέσω του οποίου γίνεται εφικτή η συνεχής παρακολούθηση του κόστους των διαδικασιών και των πελατών, με χρησιμοποίηση αντίστοιχων κέντρων κόστους. Με τον τρόπο αυτό η κοστολόγηση εντάσσεται στα εργαλεία της διοίκησης, προσφέροντας σημαντικές πληροφορίες για την κερδοφορία ή ζημία συγκεκριμένων δραστηριοτήτων στην επιχείρηση, για τις απαραίτητες βελτιωτικές ή ακόμα και ριζικές τροποποιημένες παρεμβάσεις.

Απαιτείται η συγκρότηση μίας Ομάδας Αναμηχάνευσης (Re-engineering Team), με επιφόρτιση της ευθύνης όλων των φάσεων της BPR. Αυτή αποτελείται από στελέχη της εταιρίας καθώς και από εξωτερικούς τεκμηριωμένα εξειδικευμένους συμβουλευτικούς φορείς.

Επέκταση BPR στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Αν δούμε τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε ιστορικό περισκόπιο, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός, ότι είχαν κατορθώσει στο παρελθόν να ιδρυθούν και να διατηρήσουν την παρουσία τους επί μακρόν, με διαφορετικές συνθήκες.

Πώς είναι λοιπόν δυνατόν η διαθέσιμη διεθνής τεχνογνωσία και εμπειρία να μεταφερθεί και να αξιοποιηθεί σε συνθήκες, που επικρατεί η Μικρομεσαία Επιχείρηση, που αποτελεί τον επικρατούντα τύπο επιχείρησης στην Χώρα μας και που κατά κανόνα δεν διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία;

Η επέκταση της εφαρμογής της BPR είναι εφικτή με βάση ένα στρατηγικό σχέδιο - πλαίσιο προσανατολισμένο στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, μέσω κατάλληλων συνεργασιών και τεχνικής υποστήριξης. Οι βασικές φάσεις περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

Σύνταξη προκαταρκτικής μελέτης από ειδικό συμβουλευτικό φορέα, η οποία θα στηριχτεί σε αναλυτική επιχειρησιακή έρευνα για την εξεύρεση του περιβάλλοντος, των τάσεων και των ευκαιριών αξιοποίησης της πρόκλησης της εποχής.

Σύσταση Ομάδας Αλλαγής με Στελέχη της επιχείρησης και με εξειδικευμένο εξωτερικό συμβουλευτικό φορέα.

Σύνταξη μίας ολοκληρωμένης Μελέτης Εφικτότητας/Σκοπιμότητας (Feasibility Study), που θα περιλαμβάνει τις ανάγκες σε πόρους, την κατάρτιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού στην νέα λειτουργία, τον προϋπολογισμό και τον τρόπο χρηματοδότησης του έργου, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς και τη προβλεπόμενη νέα οργάνωση, μορφή διοίκησης, το χρονοπρογραμματισμό και τον έλεγχο εκτέλεσης του έργου, κ.ά.

Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου, βάση των τελικών επιλογών της Διοίκησης. Επεξεργασία ειδικών μελετών εφαρμογής, διαδικασίας αναθέσεων, παρακολούθησης εφαρμογής κ.λ..

Αναζήτηση και επιλογή του πλέγματος των κατάλληλων συνεργασιών για το νέο σχήμα, που είναι απαραίτητο για αποτελεσματική συνεπίτευξη των στόχων του σχεδίου της BPR (συνγχωνεύσεις, εξαγορές, αναθέσεις μη βασικών διαδικασιών σε τρίτους, κ.ά.).

Έλεγχος εφαρμογής της υλοποίησης του έργου, με ενδιάμεσες Εκθέσεις Προόδου, που παραδίδονται στο management και στη Διοίκηση, για αξιολόγηση της προόδου και τυχόν διορθωτικές παρεμβάσεις και έγκαιρες τροποποιήσεις.

Κατά την υλοποίηση του νέου σχήματος συνεχούς συνεργασίας θα αποκτάται βαθμιαία τεχνογνωσία από το management, για να μπορέσει να προχωρήσει απερίσπαστα το έργο της συνεχούς επιχειρηματικής προσαρμογής.

Η συνέχεια της προσαρμογής

Η «συνέχεια» είναι βασικό στοιχείο «ιδιαιτερότητας» και «μοναδικότητας» του έργου του BPR. Αυτή προϋποθέτει συνεχή ποιοτική αναβάθμιση του έργου, διασπώντας το συνήθη κύκλο ζωής των επιχειρηματικών έργων. Για τη βαθύτερη διείσδυση στο θέμα της «συνέχειας» της επιχειρηματικής προσαρμογής με συνθήκες συνεχών (μετ)αλλαγών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των τεχνολογιών, χρειάζεται αναφορά σε ορισμένα ειδικότερα σχετικά θέματα, που θα υποβοηθήσουν στην ολοκληρωμένη προσέγγιση του σύγχρονου μείζονος αυτού προβλήματος των επιχειρήσεων. Η αναφορά αυτή θα είναι σύντομη, αλλά παράλληλα επαρκής για την ολοκληρωμένη προσέγγιση του προβλήματος.

Με την προετοιμασία και θεμελίωση σωστών εταιρικών σχέσεων θα διαμορφωθούν τα κατάλληλα βήματα για διαρκή αλλαγή μέσω των δομών και μέσω της καθημερινής εφαρμογής. Συνοπτικά οι βασικές προϋποθέσεις αένανης επιχειρηματικής προσαρμογής με βάση τις εξελίξεις της τεχνολογίας και της αγοράς γενικότερα είναι:

1. Ανάπτυξη της τεχνολογικής υποδομής, που είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση της νέας στρατηγικής της αλλαγής, για παραδόσεις σύμφωνα με τις προδιαγραφές σε χρόνο, κόστος και ποιότητα.

2. Ανάγκη επιτελικού σχεδίου διαρκούς επικοινωνίας όλων των συντελεστών της αλλαγής (βελτιωμένο MIS).

3. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού με εφαρμογή ενός σχεδίου συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης, περιλαμβάνοντος κατάρτιση μέσω workshops κατά τη διάρκεια της προπαρασκευαστικής φάσης.

4. Παρακολούθηση και προσοχή στις λεπτομέρειες της εφαρμογής, ώστε να επιτυγχάνεται η ομαλή πορεία της, χωρίς να παρεμβάλλονται προσκόμματα στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

5. Καθορισμός από την ομάδα αλλαγής ενός χρονοδιαγράμματος για την επισκόπηση όλων των διαδικασιών στη φάση της εφαρμογής, των επιδόσεων σχετικά με τους στόχους και τον περιορισμό του κόστους.

6. Καθορισμός χρονοδιαγράμματος συνεδριάσεων του ΔΣ της εταιρείας, με σκοπό τη γενική εποπτεία της προόδου και τη λήψη έγκαιρων αποφάσεων, όταν χρειάζονται, για τη βελτίωση της στρατηγικής σε επίπεδο εφαρμογής.

7. Θεμελίωση μίας διαδικασίας μέσω της οποίας θα διασφαλίζεται ανατροφοδότηση βάσει της παρακολούθησης των επιδόσεων μέσα στην εταιρεία, στον εξωτερικό φορέα υποστήριξής της και μεταξύ τους, ως οδηγών δημιουργίας αξίας και λειτουργικής υπεροχής.

8. Ενθάρρυνση και πρόκληση παρουσίας νέων ιδεών (με έξυπνους τρόπους χωρίς έκθεση ή διακινδύνευση, άμεση ενημέρωση της Διοίκησης μέσω του συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας. Δημιουργία μίας διαδικασίας αξιολόγησης των νέων ιδεών και απόδοσης προτεραιότητας στην περαιτέρω βελτίωσή της.

Nicholas Siropolis

ΔΙΟΙΚΗΣΗ
(Μικρών και Μεσαίων)
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Έκτη Αμερικάνικη Έκδοση

Επιμέλεια:
Νίκος Γ. Ηγουμενάκης
Περικλής Ν. Λύτρας
Καθηγητές Τ.Ε.Ι. Αθήνας

Μετάφραση:
Πητ. Κωνσταντέας

Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ

Αθήναι 2001

Δήμος

ΔΙΜΗΝΙΑΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ
ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ
ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τεύχος 3

Αθήναι