



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΊΔΡΥΜΑ
ΗΠΕΙΡΟΥ**

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΠΡΕΒΕΖΑ

Πτυχιακή εργασία

**Προσαρμογή επιχειρήσεων στις αλλαγές:
Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων - Αναδιάρθρωση
επιχειρήσεων**

**Επιμέλεια: Χρυσικοπούλου Αικατερίνη Σοφία
Α.Μ.: 9525**

Επιβλέπων καθηγητής: Ευστάθιος Τήκος

Πρέβεζα 2013

ΣΥΝΟΨΗ

Η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές του συνεχώς μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος δεν είναι επιλογή αλλά αναγκαιότητα για την επιβίωσή τους. Πολλές επιχειρήσεις βρίσκονται σήμερα σε δύσκολη οικονομική κατάσταση και δεν μπορούν να πληρώσουν τις υποχρεώσεις τους, ενώ ταυτοχρόνως δυσκολεύονται να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα κεφάλαια για να συνεχίσουν τη διεξαγωγή των εργασιών τους, ή το τέλος του μήνα δεν μπορούν να πληρώσουν τους υπαλλήλους τους. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αποσαφήνιση και προσέγγιση των όρων «Αναδιοργάνωση» και «Αναδιάρθρωση» επιχειρήσεων και με ποιο τρόπο συμβάλλουν στην υγιή μετάβαση της εταιρίας σε ένα νέο εύρυθμο επιχειρησιακό μοντέλο που θα εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της εν μέσω της μακροχρόνιας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Αρχικά γίνεται μια ιστορική αναδρομή, στη συνέχεια εξετάζονται οι λόγοι που οδηγούν τις εταιρίες σε αναδιοργάνωση, τα οφέλη και οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν, οι κύριες μορφές εταιρικής αναδιάρθρωσης και στο τέλος παρουσιάζεται η σύγχρονη οικονομική κατάσταση και το φαινόμενο της μετεγκατάστασης των ελληνικών επιχειρήσεων.

Λέξεις κλειδιά: Αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών, αναδιάρθρωση επιχειρήσεων, συγχώνευση, εξαγορά εταιριών, μετεγκατάσταση επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ.....	6
1.1 Επιχείρηση (Business).....	6
1.2 Η επιχείρηση ως σύστημα.....	6
1.3 Το περιβάλλον ως υπερσύστημα που ανήκει το υποσύστημα της επιχείρησης.....	8
1.4 Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων.....	11
1.4.1 Ορισμός.....	12
1.5 Εταιρική αναδιάρθρωση.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	17
2.1 Ιστορική Αναδρομή.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	27
3.1 Βασικές αρχές της Αναδιοργάνωσης Επιχειρηματικών διαδικασιών.....	27
3.2 Κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών.....	32
3.2.1 Ορισμός διαδικασίας.....	32
3.2.2 Χαρακτηριστικά των διαδικασιών.....	33
3.3 Λόγοι εισαγωγής αναδιοργάνωσης επιχειρηματικών διαδικασιών.....	35
3.4 Ποιες επιχειρήσεις πραγματοποιούν αναδιοργάνωση διαδικασιών.....	41
3.5 Εφαρμογή της αναδιοργάνωσης επιχειρηματικών διαδικασιών.....	44

3.5.1 Κατανόηση της κατάστασης της επιχείρησης.....	44
3.5.2 Το μοντέλο της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών	45
3.6 Οφέλη και κίνδυνοι από την αναδιοργάνωση της επιχείρησης.....	47
3.6.1 Οφέλη της επιχείρησης.....	47
3.6.2 Κίνδυνοι που ελλοχεύουν κατά την εφαρμογή.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ.....	52
4.1 Μορφές εταιρικής αναδιάρθρωσης.....	53
4.1.1 Συρρίκνωση (downsizing)	53
4.2 Συγχωνεύσεις	58
4.2.1 Συγχώνευση με απορρόφηση.....	59
4.2.2 Συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας.....	59
4.2.3 Διάσπαση ανωνύμων εταιριών	60
4.3 Εξαγορές.....	60
4.4 Προβλήματα και λόγοι αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	68
5.1 Η Διεθνής Οικονομική Κρίση και οι επιπτώσεις της.....	68
5.2 Μετεγκατάσταση επιχειρήσεων	70
5.3 Η μετεγκατάσταση των ελληνικών επιχειρήσεων.....	72
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	75
Βιβλιογραφία.....	77

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας, οι θεμελιώδεις αλλαγές στο παγκόσμιο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον με την εκτεταμένη οικονομική κρίση, την επανάσταση των τεχνολογιών, το σχηματισμό ενιαίων περιφερειακών αγορών, τον εντεινόμενο ανταγωνισμό και τις αλλαγές των απαιτήσεων των καταναλωτών έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις σε αναδιοργάνωση των διαδικασιών των που σε πολλές περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητη για την επιβίωση τους.

Τόσο στις βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες, όσο και σε αυτές που βρίσκονται σε ανάπτυξη παρατηρείται ότι οι εταιρίες που εμφανίζουν οικονομικά προβλήματα, ακολουθούν τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης ώστε να επανέλθουν στην κερδοφορία. Οι κυβερνητικοί οργανισμοί εφαρμόζουν νομοθεσίες, για την «προστασία» των υπό πτώχευση εταιριών μέσω της εκπόνησης σχεδίων αναδιοργάνωσης όπου αντί της ρευστοποίησης των περιουσιακών στοιχείων των προβληματικών εταιριών ή την πώληση τους, προτιμούν την αναδιάρθρωση των διαδικασιών τους.

Το γεγονός ότι μια επιχείρηση δεν είναι βιώσιμη ή παραμένει στάσιμη, δεν σημαίνει αυτόματα ότι δεν μπορεί να βελτιωθεί, να ανακάμψει και τελικά να επιβιώσει. Οι όροι ανασχεδιασμός επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (business process re-engineering, BPR) και εταιρική αναδιάρθρωση (corporate reconstruction) και είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι και δημοφιλείς σήμερα και έχουν στρατηγική σημασία για κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση και τη φάση ανάπτυξης στην οποία αυτή βρίσκεται.

Τα αποτελέσματα της αναδιοργάνωσης μπορεί να είναι το ίδιο θεαματικά είτε η επιχείρηση αντιμετωπίζει σοβαρά οικονομικά προβλήματα είτε δεν αντιμετωπίζει προβλήματα αλλά προβλέπεται ότι θα αντιμετωπίσει στο μέλλον, είτε έχει πολύ ικανοποιητική πορεία και βλέπει τον ανασχεδιασμό σαν έναν τρόπο, μια ευκαιρία, να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Βέβαια, το ζητούμενο δεν είναι αν μια επιχείρηση θα προχωρήσει σε αναδιοργάνωση, αλλά σε ποιο βαθμό, με τι συχνότητα και κυρίως με τι ρυθμό θα την πραγματοποιήσει. Και τούτο επειδή η ταχύτητα των αλλαγών

αυξάνεται δραματικά, με συνέπεια να έχουν περιοριστεί σε σοβαρό βαθμό τα χρονικά περιθώρια για τους αναγκαίους κάθε φορά οργανωτικούς και άλλους μετασχηματισμούς. Ο χρόνος για τη Διοίκηση είναι πλέον ένα σπάνιο και πολυτελές αγαθό.

Το ζήτημα της αναδιοργάνωσης επιχειρήσεων, εκτός του ότι είναι ιδιαίτερα επίκαιρο, είναι και πολύπτυχο. Ως εκ τούτου, το αντικείμενο του δεν είναι δυνατόν να εξαντληθεί στο πλαίσιο αυτής της εργασίας, ούτε αυτός είναι εξάλλου ο σκοπός. Η συγκεκριμένη εργασία επιδιώκει να θίξει και να αναδείξει ορισμένες κρίσιμες πτυχές του ζητήματος, χωρίς να χαθεί η σφαιρική του διάσταση. Κάνει λοιπόν μια προσπάθεια να περάσει το μήνυμα και τη «φιλοσοφία» της αναδιοργάνωσης, προσφέροντας ταυτόχρονα «τροφή» για περαιτέρω έρευνα και προβληματισμό.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας δίνονται οι απαραίτητες διευκρινήσεις σχετικά με τους δόκιμους όρους που χρησιμοποιεί η βιβλιογραφία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται μια ιστορική αναδρομή στη διαχρονική εξέλιξη της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων έως τη σημερινή κατάσταση.

Στο τρίτο κεφάλαιο, εισάγεται πιο αναλυτικά η έννοια της αναδιοργάνωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών και δίνονται οι λόγοι αναδιοργάνωσης, τα οφέλη και οι κίνδυνοι που επιφυλάσσει.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εισάγεται η έννοια της εταιρικής αναδιάρθρωσης και αναλύονται οι διάφοροι τύποι της.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον και τις επιπτώσεις του στον επιχειρηματικό κόσμο, ενώ αναλύεται και το φαινόμενο των μετεγκαταστάσεων των ελληνικών επιχειρήσεων λόγω της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1º: ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

1.1 Επιχείρηση (Business)

Προτού εξετάσουμε τους όρους της επιχειρησιακής Αναδιοργάνωσης και Αναδιάρθρωσης είναι σκόπιμο να διευκρινιστούν ορισμένες βασικές έννοιες που σχετίζονται με τους όρους αυτούς.

Ως επιχείρηση θεωρείται ένα σύστημα διαδικασιών μιας νομικής οντότητας, που δραστηριοποιείται στον τομέα του εμπορίου, της παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών και έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή οικονομικής εκροής με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Κάθε επιχείρηση έχει σκοπό δηλαδή να κερδίσει χρήματα ή να αποκτήσει όφελος σε κάποια άλλη οικονομική μορφή. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι πελάτες είναι περιορισμένοι, μία επιχείρηση πρέπει να αναζητήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να επιτύχει τους σκοπούς της (Watson 1994).

1.2 Η επιχείρηση ως σύστημα

Ως σύστημα ορίζεται μια ομαδοποίηση τμημάτων που λειτουργούν συνεργαζόμενα για την επίτευξη κοινού σκοπού. Είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων, αλληλένδετων μεταξύ τους- η εκροή της μίας είναι εισροή της άλλης- οι οποίες έχουν ως κοινό τους στόχο την επίτευξη του ίδιου αποτελέσματος (Watson 1994).

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον με το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένες. Αποτελούν λοιπόν υποσυστήματα ενός ευρύτερου συστήματος, του περιβάλλοντος. Τα όρια που τις ξεχωρίζουν από το περιβάλλον τους είναι αναγνωρίσιμα αλλά όχι αδιαπέραστα. Λαμβάνουν εισροές από το περιβάλλον τους τις οποίες μετατρέπουν σε εκροές. Καθώς η κοινωνία γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη και δυναμική, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αφιερώνουν αυξανόμενη προσοχή στις δυνάμεις του

περιβάλλοντος. Η κατανόηση των επιπτώσεων του περιβάλλοντος στις επιχειρήσεις είναι ουσιαστικής σημασίας για την πορεία της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό είναι ουσιαστικό κατά την μελέτη των επιχειρήσεων και της διοίκησης τους να αρχίζουμε με την εξέταση του περιβαλλοντικού υπερσυστήματος παρά με οποιοδήποτε άλλο εσωτερικό υποσύστημα.

Κάνοντας μια ανασκόπηση στη βιβλιογραφία, σύμφωνα με τους Fremont E. Cast και James E. Rosenzweig (1998) «η επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα το οποίο ανταλλάσσει πληροφορίες, ενέργεια και υλικά με το περιβάλλον της. Για παράδειγμα, η επιχείρηση λαμβάνει εισροές όπως χρήματα, ανθρώπους και άλλους πόρους. Αυτά τα μετατρέπει μέσω της παραγωγικής διαδικασίας σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Για παράδειγμα το πανεπιστήμιο λαμβάνει ως εισροές τους φοιτητές και οικονομικούς πόρους και τα μετατρέπει σε μορφωμένους απόφοιτους και νέα γνώση. Σύμφωνα με αυτή την άποψη η επιβίωση και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών με το περιβάλλον τους» (Χαλακατεβάκης 2005).

Ο Schermerhorn συμφωνεί με την άποψη των παραπάνω και αναφέρει ότι «η θεώρηση των επιχειρήσεων ως ανοιχτά συστήματα εισήχθη ως ένα σημαντικό πλαίσιο στη σκέψη του σύγχρονου management». Επίσης συνεχίζει λέγοντας ότι «αυτή η προοπτική δίνει έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον ως ένα προμηθευτή πόρων και παραγόμενων εκροών για τον πελάτη. Ο βαθμός στον οποίο το περιβάλλον, τα στοιχεία του και οι δυνάμεις μέσα σ' αυτό υποστηρίζουν την επιχείρηση, μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στις λειτουργίες του και τις επιδόσεις του. Οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές βοηθάνε στην ομαλή ροή των αναγκαίων πόρων, και οι ικανοποιημένοι πελάτες βοηθούν στη διατήρηση της ζήτησης των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα αποτελεσματικά στελέχη κατανοούν τα πολλά συστατικά του περιβάλλοντός τους, συναναστρέφονται επιτυχημένα μαζί τους και παραμένουν σε εγρήγορση στις αλλαγές του χρόνου» (Χαλακατεβάκης, 2005).

Το να θεωρούμε την επιχείρηση ως ανοιχτό σύστημα κάνει τη μελέτη των επιχειρήσεων πολύ πιο δύσκολη απ' ό,τι η θεωρία της επιχείρησης ως κλειστό σύστημα. Μελετώντας την επιχείρηση ως ένα κλειστό σύστημα, μπορούμε να συγκεντρώνουμε την προσοχή μας στις εσωτερικές λειτουργίες και να μη λαμβάνουμε υπόψη μας τις περιβαλλοντικές

συνέπειες. Αυτή η διαδικασία όμως μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα (Χαλακατεβάκης 2005).

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο όμως να αποσαφηνίσουμε το εξής θέμα: Όταν μιλάμε για επιχειρήσεις ως ανοιχτά συστήματα, θα πρέπει να το συγκεκριμενοποιήσουμε λέγοντας ότι αυτές είναι σχετικά ανοιχτά συστήματα. Πράγματι η επιχείρηση δεν έχει την δυνατότητα να ανταποκριθεί σε όλες τις πιθανές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Πρέπει να επιλέξει τις εισροές που θα λάβει, τις μετατροπές που θα κάνει και τα αποτελέσματα / εκροές που θα παράγει. Θα πρέπει να θέσει συνεπώς κάποια σύνορα που θα τη ξεχωρίσουν από το εξωτερικό της περιβάλλον (Χαλακατεβάκης 2005).

1.3 Το περιβάλλον ως υπερσύστημα που ανήκει το υποσύστημα της επιχείρησης

Το περιβάλλον της επιχείρησης μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και λειτουργεί, «ρυθμίζει» σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά της. Αποτελεί θα λέγαμε καθοριστικό παράγοντα καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και κατ' επέκταση του τρόπου συμπεριφοράς που θα πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση για την υλοποίηση των στόχων αυτών. Είναι λογικό συνεπώς πως το περιβάλλον θέτει τους κανόνες που πρέπει να διέπουν την δραστηριότητα της επιχείρησης. Με τις προδιαγραφές αυτές που θέτει το περιβάλλον θα πρέπει να συμβιβαστεί κάθε οργανισμός ή επιχειρησιακή μονάδα που δραστηριοποιείται μέσα σ' αυτό.

Η επιχείρηση ως σύστημα λοιπόν είναι μέρος του ευρύτερου υπερσυστήματος του περιβάλλοντός της. Αν αντιστοιχίσουμε τη συμπεριφορά της επιχείρησης με τη συμπεριφορά ενός συστήματος τότε θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συμπεριφορά της είναι συνάρτηση:

Πρώτων, των εσωτερικών παραγόντων που συνιστούν το σύστημα, δηλαδή όλων των στοιχείων - υποσυστημάτων, τα οποία απαρτίζουν μέρη του υπό μελέτη συστήματος και των πολύπλοκων διεργασιών που συντελούνται μέσα σ' αυτό και δεύτερον, του περιβάλλοντος, δηλαδή του υπερσυστήματος που περιβάλλει το υπό μελέτη σύστημα. Το

περιβάλλον εκφράζει τις εξωτερικές συνθήκες που επικρατούν κάτω από τις οποίες το σύστημα δρα (Παπαδάκης 1999).

Συνεπώς, η ερμηνεία και μελέτη αυτής της συμπεριφοράς είναι αδύνατη, εάν δεν υπολογιστούν οι συνθήκες υπό τις οποίες η επιχείρηση δραστηριοποιείται καθώς το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση επηρεάζει την συμπεριφορά της.

Γενικότερα, σύμφωνα με το περιβάλλον του, κάθε σύστημα που βρίσκεται μέσα στο υπερσύστημά του, οι εναλλακτικές λύσεις με τις οποίες πρέπει να δράσει είναι οι εξής:

1. Να προσαρμοσθεί με τις προδιαγραφές που του καθορίζει το περιβάλλον
2. Να προσαρμόσει -επηρεάσει- τη συμπεριφορά του περιβάλλοντος προς ορισμένη επιθυμητή κατεύθυνση, αν έχει την αντίστοιχη ικανότητα ή
3. Να συγκρουστεί μ' αυτό.

Κάθε σύστημα έχει ένα μεγάλο βαθμό προσαρμοστικότητας που από βιολογικής πλευράς εκφράζει ένα μηχανισμό που εξασφαλίζει στο σύστημα την επιβίωση. Όσο πιο ικανό είναι ένα σύστημα να προσαρμόζεται, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα επιβίωσης του αφού έχει τη δυνατότητα να συμπεριφέρεται ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Σε περίπτωση αδυναμίας προσαρμογής της επιχείρησης με το περιβάλλον της το βιολογικό τέλος είναι αναπόφευκτο. Ο μηχανισμός αυτός προσαρμογής μπορεί να ταυτιστεί με το βιολογικό ένστικτο της επιβίωσης. Αυτή η δυνατότητα προσαρμογής στην ουσία ταυτίζεται με την ικανότητα επιβίωσης. Το βασικότερο κίνητρο συμπεριφοράς των συστημάτων και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων είναι η επιβίωση. Κι αυτό γιατί αν δεν εξασφαλιστεί κατά πρώτο λόγο η επιβίωση μιας επιχείρησης δεν έχει νόημα να εξετάζουμε τη συμπεριφορά της και τους στόχους που κάθε φορά υιοθετεί η επιχείρηση ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Έτσι αποκτούν μεγάλη σημασία οι μηχανισμοί αυτοπροσαρμογής οι οποίοι εξασφαλίζουν στο σύστημα ενδεδειγμένη συμπεριφορά. Συμπεριφορά δηλαδή σύμφωνα με την οποία το σύστημα συνεχώς προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος εφόσον πρέπει να ακολουθήσει την πολιτική των ολόένα μεταβαλλόμενων στόχων της επιχείρησης (Παπαδάκης 1999).

Η μελέτη και ανάλυση της επιχειρησιακής συμπεριφοράς είναι αδύνατον να επιτευχθεί με την απομόνωσή της από το περιβάλλον. Η σχέση μεταξύ περιβάλλοντος και επιχείρησης στηρίζεται σε μια συνεχή ανταλλαγή εισροών-εκροών πάνω στην οποία στηρίζεται η αμοιβαία επίδραση και αλληλεξάρτηση της επιχείρησης και του περιβάλλοντος. Το περιβάλλον καθορίζει το πώς πρέπει να συμπεριφέρεται η επιχείρηση για να έχει θέση μέσα σ' αυτό. Η επιχείρηση και το περιβάλλον συσχετίζονται άμεσα και είναι αμοιβαία εξαρτώμενα. Η επιχείρηση δέχεται ποικίλες επιδράσεις από το περιβάλλον της τόσο οικονομικές, κοινωνικές, ηθικές, όσο και πολιτικές, περιβαλλοντικές νομικές και άλλες. Επιδράσεις οι οποίες τείνουν να διαφοροποιούνται, συνέπεια της συνεχούς προαγωγής των γνώσεων για τον κόσμο που περιβάλλει την επιχείρηση. Κάθε κατηγορία περιβαλλοντικών επιδράσεων ασκεί διαφορετική επίδραση στο σύστημα των στόχων και επομένως και στη συμπεριφορά της επιχείρησης.

Στην περίπτωση όμως που η συμπεριφορά της επιχείρησης αποσκοπεί μόνο στην μεγιστοποίηση του κέρδους, τότε δεν λαμβάνει υπόψη της, τις επιδράσεις του περιβάλλοντος. Η συμπεριφορά αυτή της επιχείρησης χαρακτηρίζεται ως εγωκεντρική και η επιχείρηση σε αυτή την περίπτωση λαμβάνεται ως κλειστό σύστημα με προκαθορισμένη συμπεριφορά, οπότε δεν υφίσταται περίπτωση επηρεασμού της επιχείρησης από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η παραπάνω όμως αντίληψη της προκαθορισμένης συμπεριφοράς και του κλειστού συστήματος δεν είναι υπαρκτή, αφού κάθε σύστημα επηρεάζεται από το περιβάλλον του και δεν μπορεί να υιοθετήσει προκαθορισμένη συμπεριφορά (Παπαδάκης 1999).

Σύμφωνα με τη θεωρία της επιχείρησης ως κλειστό σύστημα, η επιχείρηση δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον της και συνεπώς το περιβάλλον αδυνατεί να επηρεάσει την συμπεριφορά της. Αυτή όμως η θεωρία βρίσκεται σε αντίθεση με τις γνώσεις της γενικής θεωρίας συστημάτων και των επιστημών της συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά των συστημάτων, σύμφωνα πάντα με τους παραπάνω κλάδους της επιστημονικής έρευνας, είναι αποτέλεσμα των επιδράσεων που ανταλλάσσουν με το περιβάλλον. Κατ' αυτό τον τρόπο η αδυναμία του επιχειρησιακού περιβάλλοντος να επηρεάσει το σύστημα-επιχείρηση, σύμφωνα με την θεωρία της μεγιστοποίησης του κέρδους προσδίδει σ' αυτή πλήρη ελευθερία δράσης ως προς τον καθορισμό των στόχων της. Ο καθορισμός των

στόχων εξαρτάται και από την ελευθερία που διαθέτει ένα σύστημα. Κατά την χρονική διάρκεια όμως της διατύπωσης του υποδείγματος της μεγιστοποίησης του κέρδους ο επιχειρηματίας ήταν αυτός που ασκούσε αποκλειστικά την επιχειρησιακή πολιτική και ήταν ουσιαστικά αυτός που έθετε τους στόχους για ολόκληρη την επιχείρηση. Έτσι σύμφωνα πάντα με το υπόδειγμα της μεγιστοποίησης του κέρδους, όπου δεν υπάρχει η δυνατότητα επηρεασμού της επιχείρησης από το περιβάλλον της, ο επιχειρηματίας είναι ελεύθερος να δράσει με μόνο στόχο την ικανοποίηση των προσωπικών-εγωκεντρικών του στόχων.

Παρατηρήθηκε με το πέρασμα των χρόνων πως οι επιχειρηματίες δραστηριοποιούνται ολοένα και περισσότερο προς όφελος του γενικότερου κοινωνικού συνόλου. Δηλαδή σημειώθηκε μια διεύρυνση του συστήματος διοίκησης γεγονός που είχε ως συνέπεια τη διεύρυνση και των στόχων της επιχείρησης. Χρονικά η αρχή της πλήρους ελευθερίας στον καθορισμό των στόχων μιας οικονομικής μονάδας μετατοπίζεται από το άτομο - επιχειρηματία στο κοινωνικό σύνολο της επιχείρησης ως έκφραση των διαφόρων ομάδων συμφερόντων. Αυτή η κίνηση είχε ως συνέπεια την μετατόπιση του χαρακτήρα των στόχων από την εγωκεντρική φύση του ενός προσώπου στον κοινωνικό χαρακτήρα, δηλαδή την ικανοποίηση των στόχων που εκφράζουν το κοινωνικό σύνολο.

Αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι μια επιχείρηση υποκινείται από την υλοποίηση εγωκεντρικών στόχων. Το πρόβλημα όμως είναι κατά πόσο το περιβάλλον αφήνει περιθώρια υλοποίησης τέτοιων στόχων όπως η μεγιστοποίηση του κέρδους. Η εμπειρία από την πράξη κάθε άλλο παρά αυτό δείχνει. Η συμπεριφορά της επιχείρησης υποκινείται από την ικανοποίηση και άλλων στόχων (Παπαδάκης 1999).

1.4 Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων

Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης ισοδυναμεί με την ανακατασκευή μιας οικίας από την αρχή. Αυτό σημαίνει ότι ρίχνουμε τοίχους, αντικαθιστούμε παράθυρα και διαμορφώνουμε διαφορετικά τον εσωτερικό χώρο. Εξ' αιτίας αυτών των

αλλαγών το σπίτι φαίνεται τελείως διαφορετικό. Η ομαδική εργασία θα βοηθήσει καλύτερα στην επιτυχία αυτών των αλλαγών. Τα άτομα που συμμετέχουν στις ομάδες πρέπει να διαθέτουν σαφή και καθαρή εικόνα των απαιτήσεων του οργανισμού και το όραμα του ανασχεδιασμού του. Το αποτέλεσμα είναι ότι τελειώνοντας την διαδικασία αναδιοργάνωσης η επιχείρηση παραμένει η ίδια, αλλά η οργανωτική δομή, τα παραδοσιακά όρια, οι κανόνες και οι υπευθυνότητες έχουν αλλάξει ολοκληρωτικά (Ζαβλανός 1999).

1.4.1 Ορισμός

Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών της επιχείρησης σημαίνει βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών με τη βοήθεια εργαλείων και τεχνικών, που ως απώτερο στόχο έχει τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Γίνεται, δηλαδή, προσπάθεια να βελτιωθούν οι χρόνοι ανταπόκρισης της επιχείρησης, η ποιότητα των προϊόντων καθώς επίσης και να εξαλειφθούν τα όρια μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού και της επίσημης οργάνωσης (Ζαβλανός 1999).

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της. Η αναδιοργάνωση θεωρείται σαν μια από τις πιο γνωστές μεθόδους πραγματοποίησης επιχειρησιακής αλλαγής βοηθώντας την επιχείρηση να επιβιώσει στα πλαίσια του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, βασίζεται στη θεωρία ότι «στις επιχειρήσεις, μακροπρόθεσμη επιτυχία, δεν φέρνουν τα προϊόντα αλλά οι διαδικασίες που τα δημιουργούν. Τα καλά προϊόντα δεν φτιάχνουν νικητές φτιάχνουν καλά προϊόντα» (Hammer & Champy 1995).

Οι Davenport & Short (1990) αναφέρουν πως το Business Process Re-engineering (BPR) είναι η ανάλυση και ο σχεδιασμός από την αρχή των ροών εργασιών και διαδικασιών ενδοεπιχειρησιακά. Μάλιστα ο Davenport, στο έργο του «Process Innovation: Reengineering work through Information Technology» (1993), εμβαθύνοντας περισσότερο, αναφέρεται στην καινοτομία στις διαδικασίες και διαχωρίζει τον όρο από τον ανασχεδιασμό. Ισχυρίζεται ότι το reengineering είναι μόνο ένα κομμάτι της ριζικής αλλαγής των διαδικασιών και αναφέρεται στο σχεδιασμό μιας καινούριας διαδικασίας. Αντίθετα, ο όρος «Process Innovation» περιλαμβάνει τη θεώρηση μιας ευρύτερης

στρατηγικής, το σχεδιασμό της διαδικασίας και την εφαρμογή της σε όλες τις περίπλοκες τεχνολογικές και οργανωσιακές δομές (Λυκογιάννη 2003).

Άλλοι συγγραφείς εστιάζουν στην επανεξέταση, αναδόμηση και ανασχεδιασμό της επιχειρησιακής δομής, των διαδικασιών, των μεθόδων εργασίας, των συστημάτων διοίκησης και των εξωτερικών σχέσεων, μέσω των οποίων δημιουργείται και διαχέεται η αξία (Λυκογιάννη 2003).

Για τους Petrozzo & Stepper (1994) το Business Process Re-engineering περιλαμβάνει τον ταυτόχρονο ανασχεδιασμό των διαδικασιών των επιχειρήσεων και των υποστηρικτικών τους συστημάτων, έτσι ώστε να επιτευχθεί ριζική βελτίωση σε χρόνο, κόστος, ποιότητα και αντίληψη των πελατών για τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης (Λυκογιάννη 2003).

Στη μελέτη του ο Lowenthal (1994) περιγράφει τη θεμελιακή επανεξέταση και ανασχεδιασμό των λειτουργικών διαδικασιών και της οργανωτικής δομής, με εστίαση στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθεί τεράστια βελτίωση στην οργανωτική απόδοση, που θεωρείται βασικός στόχος του BPR (Λυκογιάννη 2003).

Ο Biazzo (1998) αναφέρει πως το BPR είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει το σύνολο των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την προτυποποίηση των υπάρχουσών διαδικασιών και τη δημιουργία νέων πρωτοποριακών. Συνεχίζει λέγοντας πως το BPR μπορεί να κατανοηθεί σαν μια προσέγγιση που βοηθά τα άτομα στην επιχείρηση να επαναξιολογήσουν τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της, ειδικότερα με το να χρησιμοποιεί τις υπάρχουσες δυνατότητες σε δραστηριότητες που καθορίζουν, δημιουργούν και προσφέρουν αξία στον τελικό, εξωτερικό πελάτη. Ο Westell (1994) αναφέρθηκε στο re-engineering σαν ένα σύνολο πρωτοβουλιών, μεγάλων ή μικρών, ριζικών ή συντηρητικών, των οποίων ο βασικός κοινός στόχος είναι η επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων στην οργανωσιακή απόδοση με τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών (Λυκογιάννη 2003).

Άλλοι συγγραφείς δίνουν μια νέα διάσταση στο θέμα θεωρώντας την διαδικασία αναδιοργάνωσης των διαδικασιών ως την ανάλυση και το σχεδιασμό των επιχειρησιακών

διαδικασιών, έτσι ώστε να εξαλειφθούν εκείνες που δεν παράγουν αξία στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας. Είναι ουσιαστικά ένας εντελώς καινούριος τρόπος επιχειρησιακής αλλαγής, ο οποίος χρησιμοποιείται ευρύτατα από τις επιχειρήσεις για να ανανεώσουν την αφοσίωσή τους στους εξωτερικούς τους πελάτες.

Ωστόσο, για το Business Process Re-engineering ο ορισμός που επικράτησε και είναι ο πιο γνωστός όλων σήμερα, είναι αυτός που δόθηκε από τους Hammer & Champy (1995) όπου αναφέρει πως: «Αναδιοργάνωση είναι η θεμελιώδης επανεξέταση και ο ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν βελτιώσεις στα σύγχρονα μέτρα απόδοσης, όπως το κόστος, η ποιότητα, οι υπηρεσίες και η ταχύτητα» (Hammer & Champy 1995).

Όπως γίνεται αντιληπτό λοιπόν, η αναδιοργάνωση αποτελεί μια ανάγκη, καθώς οι managers που δραστηριοποιούνται στην νέα οικονομία, συνειδητοποιούν ότι πολλά πράγματα και αρχές του παρελθόντος παύουν να ισχύουν ενώ παράλληλα οι παραδοσιακοί τρόποι βελτίωσης της εργασίας μόλις που καταφέρνουν να αγγίζουν τα επίμονα προβλήματα του υψηλού κόστους, της κακής ποιότητας και του χαμηλού επιπέδου των υπηρεσιών, βρήκαν την λύση που αναζητούσαν για δραστικές και ριζικές αλλαγές βάση του επανασχεδιασμού των διαδικασιών της επιχείρησης (Κυριαζόπουλος, 2000). Ωστόσο η έννοια της αναδιοργάνωσης δεν είναι σαφής και πάγια. Πολλές επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή της ακολουθώντας διαφορετική μεθοδολογία, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα αύξηση της κερδοφορίας τους αλλά και της ικανοποίησης των πελατών τους με την απλούστευση και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών τους. Επιφανείς επιστήμονες και γενικοί διευθυντές διαπιστώνουν επίσης πως «στους δύσκολους καιρούς, η λύση είναι να επικεντρωθεί η επιχείρηση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, αναλύοντας, με ιδιαίτερα κριτικό πνεύμα, την εσωτερική της οργάνωση και τις διαδικασίες της». Εν τέλει, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλλάζει, είναι ο μοναδικός παράγοντας που θα εξασφαλίσει την επιβίωση της και την επιτυχία της (Μαγκώνη 2008).

1.5 Εταιρική αναδιάρθρωση

Η εταιρική αναδιάρθρωση (corporate restructuring) συνιστά μια μεταβολή του status quo μιας επιχείρησης ή ολοκλήρωση της οποίας είναι χρονοβόρα και γίνεται συνήθως στο πλαίσιο του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού. Με τον όρο αυτό αναφέρονται οι δράσεις που έχουν ως στόχο την επέκταση ή συρρίκνωση μιας επιχείρησης ή την ριζική αναδιάρθρωση των περιουσιακών της στοιχείων ή της οικονομικής της δομής. Η εταιρική αναδιάρθρωση μπορεί να οριστεί ως «μια μεγάλη αλλαγή στην διάρθρωση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης σε συνδυασμό με μια μεγάλη αλλαγή στην εταιρική στρατηγική» (Heugens & Schenk, 2004).

Πρόκειται για ένα γενικό όρο που περιλαμβάνει από συγχωνεύσεις, εξαγορές και επιχειρηματικές συμμαχίες μέχρι εκποιήσεις (divestitures) περιουσιακών στοιχείων (μέσω απόσπασης τμημάτων μιας επιχείρησης ή και διάλυση της σε μικρότερα τμήματα). Στην βιβλιογραφία, οι δραστηριότητες της εταιρικής αναδιάρθρωσης (corporate restructuring) χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: την επιχειρησιακή αναδιάρθρωση (operational restructuring), την οικονομική αναδιάρθρωση (financial restructuring) και την οργανωτική αναδιάρθρωση (organizational restructuring). Η επιχειρησιακή αναδιάρθρωση (operational / portfolio restructuring) συνήθως αναφέρεται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και εκφράζεται μέσω τόσο της απόκτησης άλλων ανταγωνιστικών εταιριών (takeovers, mergers, acquisitions) όσο και της ολικής ή μερικής πώλησης εταιριών ή γραμμών παραγωγής ή και της συρρίκνωσης (downsizing) με το κλείσιμο ζημιολόγων ή μη-στρατηγικών εγκαταστάσεων. Η οικονομική αναδιάρθρωση (financial restructuring) περιλαμβάνει δράσεις με στόχο κυρίως την μεταβολή του συνολικού χρέους και της περιουσιακής κατάστασης. Τέλος, η οργανωτική αναδιάρθρωση (organizational restructuring) στοχεύει να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην οργανωτική δομή και εφαρμόζεται όταν προκύπτει η ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης και αποτελεσματικότητας (Bowman & Singh 1993).

Οι λόγοι που συχνά ωθούν την εταιρία σε μια αναδιάρθρωση είναι:

α. Η ανάγκη να συρρικνώνουν και να περιορίσουν τις δραστηριότητες τους, σε μια προσπάθεια ανάκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

β. Η ευκαιρία να ανακτήσουν τον έλεγχο μιας εταιρίας ή να συγχωνευθούν ώστε να αποκτήσουν συγκριτικά πλεονεκτήματα και συνέργιες.

γ. Η ανάγκη ανάκτησης του στρατηγικού ελέγχου και επαναφοράς της απολεσθείσας αποτελεσματικότητας των μηχανισμών της εταιρικής διακυβέρνησης και ελέγχου.

δ. Η ανάγκη πιο εστιασμένης στρατηγικής διαφοροποίησης, για τις αντίστοιχες περιπτώσεις εταιριών που επιδιώκουν τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους (Hoskisson & Turk 1990).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2º: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

2.1 Ιστορική Αναδρομή

Το ζήτημα της αναδιοργάνωσης επιχειρήσεων δεν μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητό, εάν δεν δειχτεί ιστορικά η εξέλιξη της επιχείρησης.

Ουσιαστικά, η εκκίνηση γίνεται δύο περίπου αιώνες πριν, από μια κεντρική ιδέα του Adam Smith (1776) στο βιβλίο του για τον πλούτο των εθνών. Εκεί ο συγγραφέας τεκμηριώνει ότι η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους της εργασίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω του καταμερισμού της εργασίας και κατ' επέκταση της εξειδίκευσης. Η αύξηση της παραγωγικότητας μάλιστα εξαρτάται από (Γεωργόπουλος 2004):

- Την ικανότητα του κάθε εργαζόμενου,
- Το «κέρδισμα» του χρόνου, αφού πλέον δεν χρειάζεται να πηγαίνει από τη μια δραστηριότητα στην άλλη,
- Την ανακάλυψη μηχανών και τεχνολογιών, όπου διευκολύνουν την εργασία και μειώνουν το χρόνο εργασίας.

Στις αρχές του εικοστού αιώνα γίνεται το επόμενο επαναστατικό βήμα από τους Henry Ford και Alfred Sloan. Ο Henry Ford τελειοποίησε τη «συνταγή» του Adam Smith, αφού κατένειμε την εργασία σε μικρές και απλές επαναλαμβανόμενες διαδικασίες, εισάγοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το σύστημα της μαζικής παραγωγής. Έτσι, η εργασία έγινε πολύ απλή, αλλά δυσκολεύτηκε ο συντονισμός της για να παραχθεί ολοκληρωτικά το προϊόν (αυτοκίνητο) (Γεωργόπουλος 2004).

Στο κομμάτι αυτό παρενέβη ο Sloan (Γενικός Διευθυντής της General Motors), ο οποίος έφτιαξε ένα πρωτότυπο σύστημα management. Το σύστημα αυτό ήταν αναγκαίο, επειδή η μέθοδος της μαζικής παραγωγής δημιουργούσε υπερπαραγωγή σε κάποια μοντέλα

αυτοκινήτου ή διακοπή παραγωγής λόγω έλλειψης εξαρτημάτων σε κάποια άλλα, με αποτέλεσμα η παραγωγή να μην είναι ευέλικτη.

Συγκεκριμένα, ο Sloan εισήγαγε στη General Motors τη διαδικασία των σχετικά μικρών τμημάτων και διευθύνσεων που ήταν υπεύθυνες η κάθε μία μόνο για ένα μοντέλο αυτοκινήτων. Επίσης, για κάθε ένα μοντέλο υπήρχαν υποτμήματα, τα οποία ήταν υπεύθυνα για την παραγωγή του κάθε εξαρτήματος. Ο Sloan ανέπτυξε την ιδέα ότι το management δεν απαιτείται να κατέχει ειδικές γνώσεις τεχνικής και παραγωγής. Αυτό μπορούσαν να το κάνουν πολύ καλά οι «σπεσιαλίστες» των ειδικών τμημάτων. Αντί αυτού, το management έπρεπε να γνωρίζει καλά χρηματοοικονομικά και να «διαβάζει» τους «αριθμούς», όπως πωλήσεις, κέρδη, ζημιές, αποθέματα, για να αξιολογεί την επίδοση του κάθε τμήματος και να προχωρεί σε διορθωτικές ενέργειες (Γεωργόπουλος 2004).

Μετά τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο και μέχρι τη δεκαετία του 1960, δηλαδή την περίοδο της μεγάλης ανάπτυξης συνέβη το προτελευταίο βήμα στην εξέλιξη της επιχείρησης στις ΗΠΑ. Με ανεπτυγμένα μοντέλα σχεδιασμού, εταιρείες όπως οι Ford, ITT, GM, προσδιόριζαν τα πεδία δράσης (π.χ. προϊόντα), την κατανομή των κεφαλαίων σε αυτά και τις προσδοκίες για τα οικονομικά αποτελέσματα. Έτσι προέκυψε η εσωτερική ελεγκτική (controlling), ο σχεδιασμός (planning) κλπ. ως διαδικασίες που έλεγχαν για λογαριασμό της κεντρικής διοίκησης τα αποτελέσματα των επιμέρους μονάδων.

Το συγκεκριμένο οργανωτικό μοντέλο προσδιορίστηκε από την ισχυρή αυξανόμενη ζήτηση και τη μεγάλη ανάπτυξη της εποχής. Τα κριτήρια ποιότητας και εξυπηρέτησης του πελάτη δεν είχαν υπεισέλθει ακόμη στις απαιτήσεις του management. Η παραγωγική ικανότητα βρισκόταν στην πρώτη γραμμή προτεραιότητας για να ανταποκρίνεται στη ζήτηση, άλλως οι επιχειρήσεις έχαναν μερίδια αγοράς. Έτσι, οι εταιρείες ανέπτυξαν σύνθετα συστήματα για προϋπολογισμό, σχεδιασμό και έλεγχο. Η οργανωτική μορφή είχε την όψη πυραμίδας. Όταν η επιχείρηση αναπτυσσόταν πρόσθετε εργαζόμενους στο κάτω μέρος της πυραμίδας. Ο έλεγχος από τα πάνω προς τα κάτω ήταν σχετικά εύκολος. Ο χρόνος εκπαίδευσης ήταν μικρός, γιατί οι περισσότερες διαδικασίες ήταν απλές.

Βέβαια, η υπέρμετρη ανάπτυξη της επιχείρησης σήμανε την ανάγκη διαχείρισης σύνθετων συστημάτων. Ο αριθμός των συνεργατών στο μέσον της ιεραρχικής πυραμίδας υπερδιογκώθηκε. Επιπλέον, κόστος προκάλεσε η μεγάλη απόσταση ανάμεσα στη διοίκηση και στους πελάτες. Οι τελευταίοι ήταν απλοί αριθμοί χωρίς πρόσωπο. Τελικά, προέκυψαν οι μεγάλοι γραφειοκρατικοί οργανισμοί (Γεωργόπουλος 2004).

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων θεωρείται διεθνώς ως η πλέον πολυσυζητημένη τεχνική και μεθοδολογία για την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, σε σημείο που πολλοί τείνουν να τον ανάγουν σε φιλοσοφία οργάνωσης. Ξεκινώντας το '80 από το MIT (Massachusetts Institute of Technology, www.wikipedia.org), αποτελεί μια συγκεκριμένη μεθοδολογία και φιλοσοφία με στόχο την επίτευξη ριζικών αλλαγών σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές διαδικασίες μιας επιχείρησης, τις λεγόμενες κρίσιμες, οι οποίες και επιφέρουν ιδιαίτερα σημαντικά και κυρίως μετρήσιμα αποτελέσματα, τα οποία και δημιουργούν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Στη συνέχεια οι υπέρμαχοι της αναδιοργάνωσης, ο Michael Hammer, Καθηγητής Πληροφορικής του Ινστιτούτου Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης και ο James Champy, Πρόεδρος της CSC Index, έδωσαν νέα ζωή και σθένος στην έννοια της, στις αρχές τις δεκαετίας του 1990 με την έκδοση του βιβλίου τους «Αναδιοργανώνοντας την Επιχείρηση : Ένα μανιφέστο για επιχειρηματική επανάσταση» (Hammer Michael & Champy James 1995). Επιδίωξη τους ήταν να καθορίσουν, να διευκρινίσουν και να συστηματοποιήσουν την αναδιοργάνωση σε μια σκόπιμη διαδικασία την οποία ονόμασαν Αναδιοργάνωση των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPR). Για τον Hammer η λέξη κλειδί στη νέα αυτή μέθοδο ήταν η «ριζική αλλαγή». Μια αλλαγή σε μια οργανωσιακή διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ριζική όταν γίνεται διείσδυση στη ρίζα των πραγμάτων, όταν δε γίνονται επιφανειακές αλλαγές και μικροεπεμβάσεις. Ριζικός ανασχεδιασμός σημαίνει να αγνοηθούν εντελώς όλες οι προϋπάρχουσες δομές και διαδικασίες και να επινοηθούν εντελώς καινούργιες μέθοδοι εκτέλεσης της εργασίας. Κατ' αυτή την έννοια απορρίπτει εντελώς τις παλιές προϋποθέσεις και παραδόσεις και ξεκινάει από μια «λευκή κόλλα χαρτί», δηλαδή αντί η επιχείρηση να ψάχνει για τρόπους να πραγματοποιήσει μικρές βελτιώσεις στις διαδικασίες της, ξεκινά το σχεδιασμό τους από την αρχή (starting from scratch) (Macintosh, 2003). Επίσης λέξη κλειδί στον ορισμό της αναδιοργάνωσης είναι και η «διαδικασία» (Κυριαζόπουλος, 2000). Ένα ολοκληρωμένο σύστημα δραστηριοτήτων

από την αρχή έως το τέλος που όλες μαζί δημιουργούν αξία στον πελάτη. Η τοποθέτηση της διαδικασίας στο κέντρο απαιτεί μια ολοκληρωτική αναθεώρηση στο είδος της εργασίας που κάνουν οι άνθρωποι, στις θέσεις που έχουν, στους τρόπους μέτρησης της απόδοσης, στους ρόλους που παίζουν οι managers, ακόμη και στις αρχές της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Με την ρηξικέλευθη προτροπή, «Μην αυτοματοματοποιείτε, εξαλείψτε!», που απηύθυνε στα στελέχη των επιχειρήσεων μέσα από τις σελίδες του Harvard Business Review το καλοκαίρι του 1990, ο Michael Hammer έθετε τα θεμέλια για ένα σοβαρό προβληματισμό γύρω από τον τρόπο οργάνωσης της λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου κριτήριο είναι η καινοτομία, η ταχύτητα, η εξυπηρέτηση και η ποιότητα, οι οργανισμοί οφείλουν να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι τεχνολογικές εφαρμογές της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, όχι για να αυτοματοποιήσουν τις υπάρχουσες, ξεπερασμένες εν πολλοίς διαδικασίες, αλλά για να προχωρήσουν στην εξάλειψη των περιττών διαδικασιών και στο ριζικό επανασχεδιασμό των υπολοίπων, με γνώμονα τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους (Μαγκώνη 2008).

Σήμερα, ο κόσμος άλλαξε ριζικά και μαζί του το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Το σημαντικό στην όλη ιστορία είναι ότι η κρίση ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων δεν είναι αποτέλεσμα μιας ύφεσης ή μιας στασιμότητας. Το «παιχνίδι» δεν παίζεται πλέον με τις καθοδικές και ανοδικές φάσεις των οικονομικών κύκλων. Άρα δεν είναι προβλέψιμο. Στο σημερινό επιχειρηματικό πεδίο τίποτα δεν είναι σταθερό, ούτε η ανάπτυξη της αγοράς ούτε η ζήτηση των πελατών, ούτε ο κύκλος των προϊόντων, ούτε ο ρυθμός τεχνολογικής εξέλιξης, ούτε τα χαρακτηριστικά του ίδιου του ανταγωνισμού (Γεωργόπουλος 2004).

Ο κόσμος του Adam Smith άλλαξε, χωρίς να σημαίνει βέβαια ότι παραβιάστηκαν οι θεμελιώδεις αρχές της παραγωγής, της εξειδίκευσης και του καταμερισμού της εργασίας. Σήμερα, οι συνιστώσες και οι δυνάμεις της ανάπτυξης των επιχειρήσεων είναι οι εξής: (Hammer & Champy 1995):

- Πελάτες
- Ανταγωνισμός

- Αλλαγές

Τα στοιχεία αυτά υπήρχαν από παλιά, αλλά σήμερα εμφανίζουν νέα δυναμική και νέες μορφές.

Πελάτες

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, στα ανεπτυγμένα βιομηχανικά κράτη άλλαξε το κέντρο βάρους στη σχέση πελάτες-προμηθευτές. Οι πελάτες αναλαμβάνουν το πρόσταγμα και κέρδισαν το «πάνω χέρι» έναντι των παραγωγών, ενώ καθορίζουν τώρα στους προμηθευτές τι θέλουν, πότε το θέλουν, πως το θέλουν και τι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν. Το συγκεκριμένο γεγονός προκάλεσε ανασφάλεια στις επιχειρήσεις, οι οποίοι είχαν συνηθίσει στην παθητική προμήθευση της μαζικής αγοράς (Γεωργόπουλος 2004).

Αυτή η παθητική μαζική αγορά στην πραγματικότητα δεν υπήρξε ποτέ. Απλώς ήταν εντύπωση των επιχειρήσεων, οι οποίες δρώντας σε ένα σχετικά ολιγοπωλιακό περιβάλλον και προσφέροντας όμοια προϊόντα, είχαν δώσει την αίσθηση και στους πελάτες ότι δεν θα μπορέσει να υπάρξει κάτι καλλίτερο ως εναλλακτική λύση.

Τώρα, όμως, παρουσιάστηκαν πολλές εναλλακτικές λύσεις. Ο πελάτης συχνά θέλει ατομική μεταχείριση. Έτσι, η μαζική αγορά τμηματοποιήθηκε, μέχρι του σημείου να αποτελείται ακόμη και από έναν (βιομηχανικό) πελάτη (Γεωργόπουλος 2004).

Αυτή η ατομική μεταχείριση σήμανε τα εξής:

- Προσαρμογή στις προσωπικές/ παραγωγικές προτιμήσεις/ ανάγκες
- Χρόνος προμήθευσης που να εξυπηρετεί τα παραγωγικά σχέδια και τους χρόνους εργασίας
- Ευνοϊκούς όρους πληρωμής

Οι απαιτήσεις των πελατών κορυφώθηκαν, όταν ο ανταγωνισμός των προμηθευτών διεθνοποιήθηκε και νέοι ανταγωνιστές από την Άπω Ανατολή εμφανίστηκαν στη διεθνή «αρένα» με προϊόντα υψηλής ποιότητας και συμφέρουσας τιμής. Ειδικότερα, οι Ιάπωνες,

σε βάρος των Ευρωπαίων και των Αμερικάνων, πρόσφεραν κάτι περισσότερο από μαζική παραγωγή, δηλαδή (Γεωργόπουλος 2004):

Μαζική παραγωγή + ποιότητα + τιμή + επιλογή + εξυπηρέτηση

Στον τομέα της εξυπηρέτησης, οι πελάτες ζητούσαν περισσότερα, επειδή γνώριζαν ότι θα πάρουν περισσότερα. Στη διευκόλυνση των πελατών συνεισέφεραν οι νέες τεχνολογίες, οι οποίες μεταξύ άλλων επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση πληροφοριών για τους πελάτες. Έτσι, η επέκταση των μεγαλεμπόρων στον κλάδο των αυτοκινήτων, των αλυσίδων fast-food και των μεγάλων εμπορικών οίκων (discounters) που εξουδετέρωσαν τα μικρομάγαζα, έδωσαν νέα διάσταση στη σχέση προμηθευτών-πελατών. Συμπερασματικά, στη θέση των μαζικών αγορών της δεκαετίας του '60, '70 και '80, ήρθαν ο βιομηχανικός και ο καταναλωτικός πελάτης, οι οποίοι συχνά επιβάλλουν τους όρους τους στη βιομηχανία (Γεωργόπουλος 2004).

Ανταγωνισμός

Πλέον ο ανταγωνισμός οξύνεται. Από τους διαφορετικούς ανταγωνιστές περνάμε στα διαφορετικά είδη ανταγωνισμού, π.χ.:

Ανταγωνισμός για μικρά τμήματα αγοράς, σε μια αγορά ισχύει η τιμή, σε δεύτερη η ποικιλία/ διαφοροποίηση προϊόντων, σε τρίτη το service, σε τέταρτη η ποιότητα, κ.ο.κ.

Το αποτέλεσμα του ανταγωνισμού είναι η έξοδος από την αγορά κάποιων παραγωγών. Νέοι ανταγωνιστές με παρεμφερή προϊόντα εμφανίζονται δυναμικά και ευέλικτα στην αγορά και δημιουργούν προβλήματα στις παραδοσιακές μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να αποσβέσουν τα υψηλά κόστη για έρευνα και ανάπτυξη (E & A). Οι Νέοι ανταγωνιστές δεν κρατούν τους υφιστάμενους κανόνες παιχνιδιού αλλά δημιουργούν νέους. Στην κατεύθυνση αυτή συνδράμει και η τεχνολογία, η οποία επιφέρει ριζοσπαστικές αλλαγές. Στο πεδίο της εξυπηρέτησης πελατών, καινοτομικές επιχειρήσεις προσφέρουν νέες τεχνικές service, ενώ συνδέουν με πρωτότυπο τρόπο τα συστήματα πώλησης και αποθήκευσης προϊόντων (Γεωργόπουλος 2004).

Αλλαγές

Οι διαρκείς αλλαγές καθίστανται σταθερή παράμετρος:

- Όχι μόνο παρατηρούνται διαρκείς αλλαγές, αλλά αλλάζει και η φύση των αλλαγών αυτών,
- Οι αλλαγές γίνονται συνήθεια (Norm),
- Οι αλλαγές επιταχύνονται,
- Προκαλούν διεύρυνση της προσφερόμενης γκάμας αγαθών,
- Η διεθνοποίηση φέρνει την επιχείρηση αντιμέτωπη με ένα μεγαλύτερο μέτωπο ανταγωνιστών,
- Η επιτάχυνση των αλλαγών επιταχύνει τις τεχνολογικές αλλαγές και τις καινοτομίες,
- Οι κύκλοι ζωής των αγαθών δεν μετρώνται πια σε χρόνια αλλά σε μήνες,
- Μειώνεται ο χρόνος ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά,
- Οι αλλαγές που σπρώχνουν τις επιχειρήσεις έξω από την αγορά, λαμβάνουν χώρα έξω από τον τρέχοντα ορίζοντα προβλέψεων των επιχειρήσεων,
- Οι επιχειρήσεις που είχαν προσανατολιστεί σε μαζική αγορά, σταθερότητα και ανάπτυξη, αντιμετωπίζουν ανταγωνιστικές δυσχέρειες, καθώς πελάτες - ανταγωνισμός - αλλαγές απαιτούν υψηλή ευελιξία και υψηλή ικανότητα αντίδρασης.

Ταυτόχρονα, το management δεν μπορεί να επηρεάσει αρκετές μεταβλητές, όπως (Γεωργόπουλος 2004):

- Κλειστές ξένες αγορές,
- Χαμηλό κόστος παραγωγής και ανταγωνιστικός παραγκωνισμός από ξένους παραγωγούς (που υποστηρίζονται από τις κυβερνήσεις τους με επιδοτήσεις).

Έτσι, σε έναν κλάδο έχουμε επιχειρήσεις που κερδίζουν μερίδια αγοράς και άλλες που συρρικνώνονται.

Προτάσεις διεξόδου από την κατάσταση αυτή είναι οι εξής:

- Νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Όμως τα προϊόντα έχουν συγκεκριμένη διάρκεια ζωής και δεν εγγυώνται τη μακροχρόνια επιτυχία και επίσης ένα καλό προϊόν δεν συνεπάγεται αναπόφευκτα κέρδος,
- Αναδίπλωση της επιχειρηματικής στρατηγικής -π.χ. πώληση μονάδας του επιχειρηματικού ομίλου, αγορά μιας άλλης μονάδας, είσοδος σε νέες αγορές, διαχείριση ενεργητικού, αναδόμηση ενεργητικού με LBOs (Leveraged Buyout),
- Αυτοματοποίηση - Σαφής εξοικονόμηση κόστους, χωρίς αυτό να είναι "πανάκεια" - Μέσω της αυτοματοποίησης οι διαδικασίες γίνονται πιο γρήγορα χωρίς να αλλάζει η ουσία τους,
- Η διαφορά ανάμεσα σε νικητές και ηττημένους είναι ότι οι πρώτοι γνωρίζουν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους - Οι δεύτεροι για να γίνουν νικητές πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο δουλειάς τους (Γεωργόπουλος 2004).

Ο καταμερισμός εργασίας σύμφωνα με τον Adam Smith και ο έλεγχος και οι αρμοδιότητες του management σύμφωνα με τον Alfred Sloan έπαιξαν το δικό τους σημαντικό ρόλο στη διαχρονική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η νέα εποχή έθεσε όμως τα δικά της αμείλικτα ερωτήματα στο συγκεκριμένο μοντέλο, όπως π.χ:

Πώς είναι δυνατόν να περάσει μια πρόταση αλλαγής από τα κάτω προς τα πάνω, όταν πρέπει να ανέλθει μέσα από τόσα γραφειοκρατικά-ιεραρχικά επίπεδα; Άρα, η πρόταση αυτή ασφυκτιά.

Πώς μπορεί να αποδώσει η υπερεξειδίκευση και ο τεμαχισμός σε οργανωτικά τμήματα; Ο διαχωρισμός του management από τις λειτουργίες και διαδικασίες έχει ως αποτέλεσμα να χάνεται η σφαιρική εποπτεία, και κανείς να μην είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις νέες συντελούμενες αλλαγές.

Τελικά διάφοροι ανασταλτικοί παράγοντες, υπονομεύουν τις επιχειρήσεις του σήμερα (Γεωργόπουλος 2004) όπως:

- Έλλειψη ευελιξίας,
- Ελλιπή ικανότητα αντίδρασης,

- Ανεπαρκής συγκέντρωση στον πελάτη,
- Τυφλή δράση αντί της σκόπιμης και συνειδητής δράσης με στόχο το αποτέλεσμα,
- Γραφειοκρατία,
- Ελλιπής καινοτομική δραστηριότητα.

Βέβαια, και παλιά υπήρχαν αυτά τα προβλήματα, όμως το κυρίαρχο καθήκον του management ήταν η διαχείριση της ανάπτυξης. Σήμερα, αντίθετα, τα προαναφερθέντα προβλήματα μπήκαν στην πρώτη θέση, με συνέπεια στις αρχές του 21ου αιώνα να τίθεται επιτακτικά το ζήτημα της οργάνωσης και αναδιοργάνωσης του επιχειρηματικού οργανισμού (Γεωργόπουλος 2004).

Διάφορες έννοιες με πολλά κοινά σημεία είναι σήμερα ιδιαίτερα επίκαιρες, όπως διαχείριση αλλαγών (change management), αναδιοργάνωση (reorganization), ανασχεδιασμός επιχειρήσεων (business reengineering). Για παράδειγμα, στο business reengineering δεν πρόκειται μόνο για κάποιο πρόγραμμα που αυξάνει τα κίνητρα των εργαζομένων, τη βελτίωση των ηλεκτρονικών συστημάτων ή τη βελτιστοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή τη μείωση του κόστους.

Το business reengineering είναι η συνεχής εξέταση και ριζοσπαστική ανατροπή των υφιστάμενων επιχειρηματικών κανόνων, η οποία γίνεται με αλματώδη βήματα, όχι με μικρά και προσεκτικά, ξεκινώντας πάλι από την αρχή (Γεωργόπουλος 2004).

Ανακεφαλαιώνοντας, η αναδιοργάνωση έχει τροποποιηθεί σε μεγάλο βαθμό από την έναρξη της και συνεχώς αναπτύσσονται νέες παραλλαγές της βασικής έννοιας ώστε αυτός ο μαζικός μετασχηματισμός να καταστεί ακόμη πιο επιτυχημένος. Μόλις οι εταιρείες ολοκληρώσουν τη διαδικασία, γίνονται εμφανή τα πραγματικά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα της αναδιοργάνωσης. Κάποιες εταιρείες που τόλμησαν να αναδιοργανωθούν διεκδίκησαν, ως αποτέλεσμα, σημαντικά κέρδη. Για παράδειγμα εταιρείες όπως η Ford Motor Company και η Taco Bell στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του '80 ξεκίνησαν ριζικά προγράμματα επιχειρησιακής βελτίωσης που μέχρι τότε δεν είχαν ποτέ εμφανιστεί στην Αμερικανική βιομηχανία. Αντιμέτωπες με το παγκόσμιο ανταγωνισμό και τους όλο πιο απαιτητικούς πελάτες οι εταιρείες αυτές διαπίστωσαν ότι

οι παλιές μέθοδοι τους για την ανάπτυξη, κατασκευή και πώληση των προϊόντων τους δεν ήταν πλέον επαρκείς. Αναγκασμένες να επιλέξουν ανάμεσα στην επερχόμενη αποτυχία και την ριζική αλλαγή, επέλεξαν τη δεύτερη. Άρχισαν να αυτοαξιολογούνται με νέους τρόπους αφήνοντας πίσω τους παλαιούς εκτέλεσης των εργασιών και αρχίζοντας από μηδενική βάση (Hammer & Champy 1995).

Ωστόσο στη διαδικασία της αναδιοργάνωσης εμπεριέχεται και ο κίνδυνος. Το 50% - 70% των εταιρειών που προχώρησαν στην διαδικασία της αναδιοργάνωσης δεν κατάφεραν να πετύχουν τους στόχους που είχαν θέσει.

Πλέον νέες μέθοδοι έχουν αναπτυχθεί οι οποίες βασίζονται στις δοκιμές και τα λάθη προηγούμενων εμπειριών. Οι ομάδες αναδιοργάνωσης δίνουν μεγαλύτερη προσοχή ώστε η βελτίωση των διαδικασιών να συνδέεται με τα στρατηγικά θέματα, οι ομάδες να είναι περισσότερο υπεύθυνες για την εργασία τους, να εκτιμώνται τα αισθήματα του εργατικού δυναμικού για την αναδιοργάνωση, να αυξάνεται η εστίαση στην εφαρμογή και τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό να συμπεριλαμβάνεται η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης. Επιπλέον το γεγονός ότι στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον τίποτα δεν είναι σταθερό και προβλέψιμο, όπως η ανάπτυξη της αγοράς, οι απαιτήσεις των καταναλωτών, οι τεχνολογικές αλλαγές, ο κύκλος ζωής των προϊόντων, η φύση του ανταγωνισμού, οι πελάτες, ο ανταγωνισμός και οι αλλαγές που έχουν λάβει μία εντελώς νέα δυναμική στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι πελάτες έχουν τώρα επιλογές και περιμένουν από τα προϊόντα να είναι προσαρμοσμένα στις δικές τους μοναδικές ανάγκες. Οι γρήγορες αλλαγές έχουν μειώσει τον κύκλο ζωής των προϊόντων-υπηρεσιών καθιστώντας ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για ευρηματικότητα και προσαρμοστικότητα. Έτσι η αναδιοργάνωση εστιάζει την προσοχή της στις θεμελιώδεις επιχειρησιακές διαδικασίες σε αντιδιαστολή με τμήματα και οργανωτικές μονάδες, δίνει αξία στον πελάτη, ενώ παράλληλα η τεχνολογία των πληροφοριών (Martinsons and Revenaugh, 1997) παίζει κι αυτή με τη σειρά της καθοριστικό ρόλο στην εν λόγω μέθοδο. Η τεχνολογία είναι συχνά ο παράγοντας που δίνει ώθηση στην αλλαγή, που βοηθά στην απλούστευση των διαδικασιών και στην αυτοματοποίησή τους, έτσι ώστε να χρειάζεται λιγότερος χρόνος και κόπος από την μεριά των εργαζομένων (Μαγκώνη 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

3.1 Βασικές αρχές της Αναδιοργάνωσης Επιχειρηματικών διαδικασιών

Η λειτουργία του οργανισμού στηρίζεται σε τρία βασικά στοιχεία:

- στις διαδικασίες
- στα άτομα και
- στην τεχνολογία

Τα στοιχεία αυτά συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο ώστε τα -προϊόντα ή οι υπηρεσίες του οργανισμού να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Στην αρχή πρέπει να προσδιοριστούν οι διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού και στη συνέχεια τα άτομα τα οποία θα εκτελέσουν αυτές τις διαδικασίες. Το τρίτο στοιχείο είναι ο προσδιορισμός της τεχνολογίας η οποία θα χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει τα άτομα και τις διαδικασίες (Ζαβλανός 1999).

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

- τα λειτουργικά τμήματα σε ομαδικούς σχηματισμούς και εργασίες
- τα απλά καθήκοντα σε πολύπλοκα δηλαδή σε πολλών διαστάσεων καθήκοντα
- ο έλεγχος σε ενδυνάμωση
- η ιεραρχική δομή σε επίπεδη δομή
- η δραστηριότητα σε αποτελέσματα
- οι επόπτες σε εκγυμναστές
- η κατάρτιση (πως) σε εκπαίδευση (γιατί)

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

Όμως, για να επιτύχουν οι παραπάνω μεταβολές στον οργανισμό χρειάζεται δέσμευση από τα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας (Ζαβλανός 1999).

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

Η πεποίθηση για την αναδιοργάνωση στηρίζεται στην ανοικτή, ανεπίσημη κουλτούρα, στις άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες και στην χρησιμοποίηση σε μεγάλο βαθμό των πληροφοριών και επικοινωνιακών τεχνολογιών (Ζαβλανός 1999).

Η λειτουργία των διαφόρων ομάδων δικτυώνεται μέσω της τεχνολογίας των πληροφοριών και ο οργανισμός συνδέει τη στρατηγική, την τεχνολογία και τα άτομα κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται η ευελιξία και η γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον (Ζαβλανός 1999).

Ο Hammer, στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ήταν ένας από τους εισηγητές της έννοιας του reengineering στον επιχειρηματικό κόσμο. Αναφέρει λοιπόν πως η επιτυχία ενός προγράμματος ανασχεδιασμού δεν πρέπει να αφήνεται ποτέ στην τύχη. Σε κάθε προσπάθεια ανασχεδιασμού, πρέπει να ακολουθούνται πιστά οι εξής έξι αρχές (Hammer & Champy 1995):

1. Εστίαση της οργάνωσης στα αποτελέσματα και όχι στα υποέργα.

Ο Hammer ως «αποτελέσματα» θεωρεί το στόχο, δηλαδή την επιθυμητή τελική κατάσταση της διαδικασίας. Θεωρεί λοιπόν πως υπεύθυνος για την εκτέλεση και υλοποίηση ολόκληρης της διαδικασίας πρέπει να είναι ο process owner. Στόχος λοιπόν

του Hammer είναι ένα άτομο να ολοκληρώνει όλα τα στάδια της, χωρίς την παρεμβολή τρίτων, αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο τις καθυστερήσεις και τις χρονοτριβές. Είναι σαφώς προτιμότερο στη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας να εμπλακεί ο μικρότερος δυνατός αριθμός ατόμων – αν είναι εφικτό ακόμα και ένα άτομο να είναι υπεύθυνο για κάθε υποέργο, έτσι ώστε να αποφευχθούν πιθανές προστριβές, διαφωνίες ως προς τους στόχους, τις μεθόδους και τα αποτελέσματα και να ολοκληρωθεί η προσπάθεια του ανασχεδιασμού σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

2. Τα άτομα που χρησιμοποιούν τις εκροές της διαδικασίας είναι σωστό να έχουν ευθύνη και για την υλοποίησή της.

Σήμερα με την τεχνολογική πρόοδο και την εξέλιξη της πληροφορικής, τα μέσα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις τους παρέχουν πολλές δυνατότητες. Ως εκ τούτου, οι λειτουργίες, τα τμήματα και τα άτομα είναι πιο αυτόνομα, δηλαδή είναι σε θέση να αυτοεξυπηρετηθούν πιο εύκολα. Άρα, με τη συνδρομή της τεχνολογίας έχουν αναπτυχθεί τόσο πολύ οι δυνατότητες, έτσι ώστε τα άτομα που χρειάζονται την τελική εκροή της διαδικασίας, να είναι σε θέση να τη διεκπεραιώσουν μόνοι τους. Ο απώτερος στόχος είναι ο τελικός χρήστης να είναι πιο αυτόνομος και ανεξάρτητος, χωρίς να χρειάζεται βοήθεια από πολλούς μεσάζοντες. Με τον τρόπο αυτό, μειώνονται οι αλληλεπιδράσεις και οι δοσοληψίες πολλών ατόμων, καθώς και ο χρόνος ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι χρήστες Α.Τ.Μ. των τραπεζών, οι οποίοι με τη χρήση της τεχνολογίας καθίστανται υπεύθυνοι για τη διεκπεραίωση ολόκληρης της διαδικασίας ανάληψης ή κατάθεσης μετρητών, χωρίς τη μεσολάβηση του ταμιά της τράπεζας (Hammer & Champy 1995).

3. Καθίσταται απαραίτητη η ενσωμάτωση των εργασιών για την επεξεργασία πληροφοριών με τις κύριες διαδικασίες που παράγουν την πληροφορία.

Κατά την λειτουργία μιας επιχείρησης, μπορεί διαφορετικά άτομα που επιτελούν διαφορετικούς ρόλους να παράγουν μια πληροφορία και διαφορετικά άτομα μπορεί να

την επεξεργάζονται. Ο στόχος είναι οι ρόλοι αυτοί να μην είναι διακριτοί, αλλά οι δραστηριότητες παραγωγής και επεξεργασίας να ενσωματωθούν σε μια ενιαία, κύρια διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό, μειώνονται οι εξαρτήσεις και οι αλληλεπιδράσεις των επιμέρους διαδικασιών και ακολουθείται μια συνεχής και απρόσκοπτη ροή ολόκληρης της διαδικασίας. Αν όλα γίνονται σε ένα κεντρικό, κομβικό σημείο, π.χ. σε έναν κεντρικό υπολογιστή, η επεξεργασία και η διαχείριση της όλης διαδικασίας γίνεται αυτόματα σε μικρό χρονικό διάστημα.

4. Οι γεωγραφικά διασπαρμένες πηγές που χρησιμοποιούνται για τη διεκπεραίωση των εργασιών, πρέπει να διαχειρίζονται σαν να ήταν συγκεντρωμένες σε ένα σημείο.

Σήμερα οι χιλιομετρικές αποστάσεις και τα εμπόδια που προκύπτουν εξαιτίας τους εξαλείφονται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Κατά τη διεκπεραίωση των εργασιών, οι εκροές της μιας διαδικασίας είναι εισροές μιας άλλης, οπότε στόχος είναι η διαχείρισή τους να γίνεται σαν να μην υπάρχει κάποια απόσταση μεταξύ τους. Συνεπώς, ακόμα κι αν τα υποστάδια μιας διαδικασίας είναι γεωγραφικά διασκορπισμένα σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, σε διαφορετικές περιοχές της πόλης, ή ακόμα και σε διαφορετικές πόλεις, πρέπει να διαχειρίζονται σαν να είναι τοποθετημένα σε ένα κέντρο εργασιών (Hammer & Champy 1995).

5. Τα καθήκοντα παράλληλων εργασιών θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους.

Σε μια διαδικασία, μπορεί να κινούνται παράλληλα δύο υποστάδιά της. Βέβαια, τα αποτελέσματα στο τέλος και των δύο υποσταδίων ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν. Σίγουρα το κάθε παρακλάδι αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα, γι' αυτό και στο στάδιο της τελικής ενσωμάτωσης συχνά υπάρχει κάποια δυσκολία. Για να επιτευχθεί λοιπόν πιο εύκολα η ενσωμάτωση στο τελικό προϊόν, τα άτομα που εργάζονται παράλληλα στα δυο αυτά υποστάδια θα πρέπει να συνεργαστούν από την αρχή, ενημερώνοντας το ένα το άλλο για τα τυχόν προβλήματα τους. Έτσι, θα υπάρχει μια πιο

σφαιρική και συνολική θεώρηση των προβλημάτων, οι αποφάσεις θα λαμβάνονται με αρμονική συνεργασία και τα προβλήματα θα αντιμετωπίζονται από κοινού.

6. Σε κάθε διαδικασία πρέπει να ενσωματώνεται το στάδιο του εσωτερικού έλεγχου και το σημείο λήψης αποφάσεων να τίθεται στο σημείο όπου διεκπεραιώνεται η εργασία.

Είναι απαραίτητο τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας να έχουν την εξουσία της λήψης αποφάσεων και ταυτόχρονα, ο εσωτερικός έλεγχος για το αν η διαδικασία υλοποιείται σωστά, πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της. Έτσι, το οργανόγραμμα της επιχείρησης γίνεται πιο επίπεδο, δηλαδή τα ιεραρχικά στρώματα της πυραμίδας συμπίεζονται. Οι υπεύθυνοι λοιπόν για την υλοποίηση της διαδικασίας είναι και οι πλέον αρμόδιοι για να λάβουν τις αποφάσεις που θα συντελέσουν στη βελτίωσή της - άλλωστε, εκείνοι γνωρίζουν καλύτερα από τη Διοίκηση αν μια απόφαση θα οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα και σε απλοποίηση της εργασίας τους. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν τα άτομα που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και τα προβλήματά του, να έχουν εξουσία να δράσουν με τρόπο που θα συντελέσει στην άμεση και γρήγορη επίλυσή τους. Άλλωστε, ο πελάτης είναι το κέντρο όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και σύμφωνα με τη γνώμη του κρίνεται τί έχει αξία και τί όχι.

Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να ενσωματώνεται στη διαδικασία γιατί έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση των συναλλαγών μεταξύ τμημάτων, τη μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης της διαδικασίας και την πρόληψη των λαθών και των ελαττωματικών προϊόντων πολύ νωρίτερα, εξοικονομώντας και τους αντιστοίχους πόρους στην επιχείρηση. Είναι γεγονός ότι όσο νωρίτερα διαπιστωθεί ένα λάθος, τόσο λιγότερο κοστίζει η διόρθωσή του (Hammer & Champy 1995).

3.2 Κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών

Είναι γνωστό ότι οι μάνατζερς που θέλουν να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού τους πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας του. Αυτό απαιτεί την κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών του οργανισμού (Ζαβλανός 1999).

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

3.2.1 Ορισμός διαδικασίας

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

Η διαδικασία κατευθύνεται από το μάνατζμεντ και τις απαιτήσεις των πελατών το αποτέλεσμα της πηγαινει και ανά πελάτη. Οι διαδικασίες αποτελούν την υποδομή των επιχειρήσεων και έχουν χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να μετρηθούν. Κάποιες διαδικασίες δεν έχουν όρια, άλλες είναι ανεξάρτητες και άλλες πολύπλοκες και αλληλοεξαρτώμενες (Ζαβλανός 1999).

Για κάθε διαδικασία πρέπει να γνωρίζουμε τα παρακάτω στοιχεία:

- α) τον αριθμό των βημάτων που συνιστούν τη διαδικασία,
- β) την αλληλεξάρτηση με άλλες,
- γ) το επίπεδο απόδοσης
- δ) τις απαιτούμενες πηγές για την υποστήριξη της διαδικασίας
- ε) το όραμα για το πως θα έπρεπε να λειτουργούν

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

1. Στις απαιτήσεις της επιχείρησης (πήγες). Για παράδειγμα ο χρόνος που απαιτείται, τα άτομα, τα υλικά, οι πληροφορίες.
2. Στις απαιτήσεις της διοίκησης (λειτουργίες). Για παράδειγμα η ποιότητα, η ανταγωνιστικότητα, το κόστος, ο όγκος, ο κύκλος ζωής.
3. Στις απαιτήσεις των πελατών (προϊόντα). Για παράδειγμα οι τεχνικές προδιαγραφές, ο χρόνος παράδοσης, η τιμή (Ζαβλανός 1999).

Η επιχειρησιακή διαδικασία προσδιορίζει τις δεξιότητες που πρέπει να έχουν τα άτομα, καθώς επίσης και τη συμπεριφορά τους. Αυτό που αναζητούμε κατά τον ανασχεδιασμό της επιχειρησιακής διαδικασίας είναι να λειτουργήσουν με λιγότερες πηγές. Η βελτίωση επομένως των επιχειρησιακών διαδικασιών πρέπει να αποτελεί μέρος της στρατηγικής του οργανισμού και όχι μια πρωτοβουλία ενός μόνο τμήματος (Ζαβλανός 1999).

Η εμπειρία έδειξε ότι είναι σχετικά εύκολο να ανασχεδιάσουμε μια διαδικασία με βάση ένα μόνο κριτήριο π.χ. το κόστος. Η διαδικασία όμως γίνεται περισσότερο ενδιαφέρουσα στην περίπτωση που χρησιμοποιηθούν και άλλα κριτήρια, όπως για παράδειγμα το κόστος, η ποιότητα, η τεχνολογία των πληροφοριών, ο χρόνος και η συμπεριφορά (Ζαβλανός 1999).

3.2.2 Χαρακτηριστικά των διαδικασιών

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

Τα κριτήρια επιλογής των διαδικασιών που χρήζουν αναδιοργάνωση είναι (Ζαβλανός 1999):

1. η δυσλειτουργία των διαδικασιών
2. η σπουδαιότητα, ποιες δηλαδή διαδικασίες έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στους πελάτες της επιχείρησης
3. η σκοπιμότητα, ποιά δηλαδή διαδικασία είναι επιδεκτική για αλλαγή.

Τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας είναι τα εξής (Ζαβλανός 1999):

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

Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν ότι για να γίνουν ανταγωνιστικές στην παγκοσμιοποιημένη αγορά πρέπει να αναδιοργανώσουν τις λειτουργίες τους.

Τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή την αναδιοργάνωση είναι (Ζαβλανός 1999):

- Μείωση του κόστους που επιτυγχάνεται:
 - με την αφαίρεση ή εξάλειψη των μη αναγκαίων καθηκόντων
 - με την ελάττωση της προσπάθειας που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία
 - με την αποτελεσματικότερη μέθοδο πραγματοποίησης των καθηκόντων.
- Βελτίωση της ποιότητας που επιτυγχάνεται:
 - με τη μείωση των λαθών
 - με τα νέα και βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες
- Μείωση του χρόνου που επιτυγχάνεται:

- με την ταχύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες και στη λήψη των αποφάσεων
 - με τις αποδοτικότερες διαδικασίες
 - με την εξάλειψη του χρόνου αναμονής μεταξύ των τμημάτων
- Βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας που επιτυγχάνεται:
 - με τη βελτίωση του ηθικού των υπαλλήλων
 - με την ομαδική εργασία
 - με τις βελτιωμένες συνθήκες εργασίας

Πρέπει βεβαίως και να τονίσουμε ότι οι διαδικασίες διατρέχουν πολλές λειτουργίες στον οργανισμό και για το λόγο αυτό προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία, χρειάζεται η συνεργασία και η υπευθυνότητα πολλών ατόμων (Ζαβλανός 1999).

3.3 Λόγοι εισαγωγής αναδιοργάνωσης επιχειρηματικών διαδικασιών

Ο Hammer γράφει ότι οι οργανισμοί πρέπει να επιχειρήσουν μια ριζική ανανέωση σχετικά με τον τρόπο πραγματοποίησης της εργασίας τους. Η επιχείρηση πρέπει να ανακαλύψει τον εαυτό της. Όπως προαναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, παράγοντες που επιβάλλουν την εισαγωγή της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών στην επιχείρηση είναι οι εξής (Hammer & Champy 1995):

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

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

Αυτή η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων και έχει άμεσο αποτέλεσμα ο οργανισμός να ικανοποιεί τους πελάτες, να ανταγωνίζεται την αγορά και να προλαβαίνει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον. Η υλοποίηση των αλλαγών που επιφέρει η αναδιοργάνωση των διαδικασιών βελτιώνει την απόδοση της επιχείρησης κατά 25 - 45% (Ζαβλανός 1999).

Οι επιχειρήσεις πάντα είχαν την ανάγκη να ευθυγραμμίζουν τους στρατηγικούς τους στόχους με τις δραστηριότητές τους. Τα τελευταία χρόνια όμως, ορισμένοι παράγοντες ενθαρρύνουν τη θεμελιακή, συστηματική και καλύτερα διαχειριζόμενη προσέγγιση για το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των μελλοντικών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Talwar 1993).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι παράγοντες που οδηγούν μια επιχείρηση σε αναδιοργάνωση των δραστηριοτήτων τους:

Παγκοσμιοποίηση των αγορών

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της απελευθέρωσης και ελεύθερης διακίνησης των προϊόντων, των εργαζομένων και των κεφαλαίων, τα νέα δεδομένα έχουν προκαλέσει αναστάτωση στο εσωτερικό κάθε χώρας, εξ' αιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού από ξένους εταίρους. Είναι προφανές πως η ζήτηση για τα εγχώρια προϊόντα ενός κράτους έχει μειωθεί, αλλά έχει δοθεί η δυνατότητα εξαγωγής αυτών σε νέες αγορές. Ο ανταγωνισμός όπως προαναφέραμε είναι τεράστιος: τα προϊόντα της κάθε επιχείρησης δεν συγκρίνονται μόνο με ομοειδή προϊόντα του εσωτερικού, μια αγορά σχετικά περιορισμένη, αλλά με τα ομοειδή προϊόντα που παράγονται σε όλο τον κόσμο. Ως αποτέλεσμα αυτού του ανταγωνισμού έρχεται τη μείωση του μεριδίου αγοράς κάθε

επιχείρησης, γι' αυτό και πλέον η ανάγκη για λήψη μέτρων που θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, είναι επιτακτική. Οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις - κολοσσοί έχουν έναν μάλλον επαναστατικό παρά εξελικτικό τρόπο ανάπτυξης νέων προϊόντων / υπηρεσιών και το γεγονός αυτό έχει επιφέρει την ανάγκη για αλλαγή στο σχεδιασμό και των διαδικασιών που τα παράγουν. Παράλληλα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ δικτύων, συνενώσεων επιχειρήσεων, καρτέλ και συνεργασιών επιχειρήσεων έχουν οδηγήσει σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα, τόσο στον τομέα της ποιότητας των υπηρεσιών, όσο και στις τιμές (Talwar 1993).

Οικονομικές πιέσεις

Η παγκόσμια οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει αποδειχτεί μεγαλύτερης διάρκειας από ό, τι θα περίμενε κανείς. Τα αποτελέσματα της ύφεσης αυτής, είναι η αύξηση της ανεργίας, η συρρίκνωση των αγορών και πίεση για ανταγωνισμό στις τιμές. Ωστόσο, οι προσδοκίες των μετόχων και των κοινωνικών εταίρων για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης σε μια ευρεία γκάμα εμπορικών, κοινωνικών και στρατηγικών μέτρων δεν έχουν μειωθεί. Στα πλαίσια αυτά, η κάθε επιχείρηση προσπαθεί με κάθε τρόπο να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, επιτυγχάνοντας τους στόχους που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση, τους μετόχους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τέλος, το κοινωνικό σύνολο (Talwar 1993).

Προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση

Η Διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να ικανοποιήσει τους μετόχους της, ελπίζοντας να διατηρήσει την κερδοφορία της με ταυτόχρονη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, της ταχύτητας εξυπηρέτησης, της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών και της ευελιξίας της. Όλα αυτά αποτελούν μια πρόκληση για την επιχείρηση που θέλει να επιτύχει τους στόχους της αποτελεσματικότητάς της, στοχεύοντας παράλληλα και στην επίτευξη αποδοτικότητας, δηλαδή στη μείωση του κόστους λειτουργίας της, να πετύχει

δηλαδή το καλύτερο “value for money” όπως αποκαλείται. Άλλωστε, η μείωση της ζήτησης και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός των τιμών συνοδεύτηκαν από την έμφαση στις ανάγκες του πελάτη, με απώτερο στόχο τη διατήρηση του ήδη υπάρχοντος πελατολογίου και στην προσέλκυση νέων πελατών. Εκτός αυτού όμως, πρέπει να δώσει έμφαση και στην κοινωνική πλευρά των επιδράσεων της επιχείρησης (corporate social responsibility) δηλαδή στην επίτευξη περιβαλλοντικών, κοινωνικών και πολιτιστικών στόχων (Talwar 1993).

Ανάγκη για βελτίωση της τεχνολογίας

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό και να ακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις προκειμένου να επιβιώσουν. Επιπλέον πρέπει να γνωρίζουν πώς να βελτιώσουν και να αξιοποιήσουν κατάλληλα τις τεχνολογικές τους ικανότητες, ώστε να κατορθώσουν να διαφοροποιηθούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο (Μαγκώνη 2008).

Ανταγωνιστικές ικανότητες εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας πρέπει να αποκτούν συνεχώς νέες ικανότητες, καθώς αυτές αποτελούν δυναμικά και ανταγωνιστικά εργαλεία για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πραγματικά, μια επιχείρηση που έχει σαν αρχή της τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της είναι συγκριτικά πιο δυναμική από τους ανταγωνιστές της και, βασιζόμενη στις νέες δεξιότητες τους, μπορεί να εφευρίσκει νέους τρόπους δράσης και να βελτιστοποιεί τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες της. Η απόκτηση των κατάλληλων συμπεριφορών και τρόπων αποδοχής της αλλαγής απαιτεί από τους εργαζόμενους να ξεχάσουν τους παλαιότερους και πλέον ξεπερασμένους τρόπους αντίδρασής τους και να ξεκινήσουν την πορεία της μάθησης από την αρχή. Ακόμα και στις περιπτώσεις μη ανασχεδιασμού της

επιχείρησης, υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση της ανάγκης να μάθουν οι εργαζόμενοι για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των διαδικασιών. Όταν λοιπόν υπάρχει πλήρης κατανόηση του γιατί και του πώς διεκπεραιώνεται μια διαδικασία, τα υποέργα και οι διαδικασίες γίνονται πιο εύκολα, με λιγότερα λάθη και σε λιγότερο χρόνο (Talwar 1993).

Ανάγκη για αύξηση της αποδοτικότητας

Η αύξηση της αποδοτικότητας αποτελεί τον κυριότερο στόχο κάθε οργανισμού. Λόγω της οικονομικής ύφεσης και του αυξανόμενου ανταγωνισμού, οι οργανισμοί συνεχώς αναζητούν τρόπους ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί και παραγωγικοί. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μειώνοντας τα ποσοστιαία στοιχεία κόστους, μειώνοντας τα επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, βελτιώνοντας την ταχύτητα ανάπτυξης των προϊόντων, βελτιώνοντας τις ταμειακές ροές, και επιπλέον αυξάνοντας την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού (Μαγκώνη 2008).

Μαθαίνοντας από τα σφάλματα του παρελθόντος

Οι επιλογές και δραστηριότητες της Διοίκησης που παλαιότερα οδήγησαν σε αναποτελεσματικότητα και τέλμα την επιχείρηση, καθώς και σε ανοχή της λιμνάζουσας κατάστασης μπορούν να αποβούν σωτήρια μαθήματα για το μέλλον, κάνοντας εφικτή τη συνειδητοποίηση των σφαλμάτων και την οριστική επίλυσή τους. Το να μαθαίνει κάποιος όμως από τις παλιότερες αποτυχίες δεν είναι εύκολο. Καταρχήν, πολύ δύσκολα ένας άνθρωπος με εξουσία στα χέρια του, όπως ένας Γενικός Διευθυντής, παραδέχεται το λάθος του και ότι η απόφαση που πήρε στοίχισε στην επιχείρηση σε κόστος, σε χρόνο και σε μείωση παραγωγικότητας. Είναι λογικό επομένως πως εφόσον είναι δύσκολο να παραδεχτεί το σφάλμα του, μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο το να μάθει από αυτό.

Από την άλλη μεριά όμως, είναι πολύ σημαντικό να μπορεί κανείς να συνειδητοποιεί τα λάθη του, καθώς συχνά οι αποτυχίες μπορούν να αποτελέσουν μαθήματα στα πλαίσια του ανασχεδιασμού στο μέλλον. Ορισμένες από τις πιο συνηθισμένες αποτυχίες είναι οι εξής (Talwar 1993):

- Συστήματα διοίκησης που βασίζονται στις εντολές και τον έλεγχο, χωρίς να ενδυναμώνουν το ανθρώπινο δυναμικό συνήθως είναι καταδικασμένα να αποτύχουν.
- Αποτυχία διαχείρισης των προσδοκιών κατά τη διάρκεια της αλλαγής.
- Οι προσεγγίσεις γρήγορης βελτίωσης τελικά αποτελούν ημίμετρα, χωρίς να προσφέρουν ουσιαστική βελτίωση.
- Η προθυμία να γίνει αποδεκτή η πολυπλοκότητα που μπορεί να προκύψει από τη γραφειοκρατία και τις αργές διαδικασίες λήψης αποφάσεως.
- Η κουλτούρα αποφυγής της ενοχής- αδυναμία όλων να δεχθούν την ευθύνη των πράξεών τους και των αποφάσεών τους.
- Η τάση να μειωθούν τα άτομα που δίνουν έμφαση στην καινοτομία και στην τεχνολογία, και η μετατροπή τους σε όργανα της γραφειοκρατίας, αντιδραστικούς στην αλλαγή.
- Έλλειψη κατανόησης του τρόπου με τον οποίο η πληροφορική τεχνολογία θα μπορέσει να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους σκοπούς της.
- Η δραστηριοποίηση της επιχείρησης σύμφωνα με την ιεραρχική δομή της οι πιο συνηθισμένες αντιδράσεις- αντιστάσεις προέρχονται από τα μεσαία στελέχη που αισθάνονται ότι απειλούνται από τον ανασχεδιασμό. Με τον τρόπο αυτό αναλώνουν τις δυνάμεις και το χρόνο τους με παιχνίδια πολιτικής, αντί να παράγουν έργο που θα συνεισφέρει στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας.
- Η έλλειψη συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η έλλειψη μύησης των στόχων της αλλαγής σε ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης.

Ανάγκη για μείωση του κόστους

Τόσο οι κολοσσιαίοι οργανισμοί όσο και οι πιο μικρές επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους να μειώσουν τα στοιχεία κόστους τους ,σαν μία στρατηγική, ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν. Η μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί αν για παράδειγμα αφαιρεθούν τα μη αναγκαία καθήκοντα και οι εργασίες κατά την παραγωγική διαδικασία, με την αποτελεσματικότερη μέθοδο πραγματοποίησης των καθηκόντων ή εργασιών, με την

μείωση της προσπάθειας που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί η εργασία (Μαγκώνη 2008).

Ανάγκη για επανακαθορισμό επιχειρησιακών στρατηγικών

Οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν και να κατευθυνθούν στο να πραγματοποιήσουν αλλαγές, είτε αποφασίζουν να αναπτυχθούν (σε μέγεθος), είτε να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους, είτε να λανσάρουν νέα προϊόντα είτε να αναδιοργανώσουν την εταιρική τους δομή. Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι οι οργανισμοί εφαρμόζουν την αναδιοργάνωση επειδή χρειάζεται να επανακαθορίσουν την ήδη υπάρχουσα στρατηγική τους (Μαγκώνη 2008).

Τέλος, κάποιοι επιπλέον παράγοντες που οδηγούν στην αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων είναι:

- Η κερδοφορία της επιχείρησης είναι αρνητική ή δεν είναι ικανοποιητική για τους μετόχους.
- Το φαινόμενο πολλά τμήματα της επιχείρησης να μην λειτουργούν ικανοποιητικά ή να υστερούν σε απόδοση έναντι άλλων.
- Σε περίπτωση συνεχόμενων ετών ανάπτυξης, για να μην επέλθει διοικητική δυσλειτουργία.
- Σε περίπτωση ύφεσης της οικονομίας οπότε η εταιρεία πρέπει να προετοιμαστεί για μείωση τιμών και όγκου πωλήσεων και συνεπώς μείωση κερδοφορίας (Μαγκώνη 2008).

3.4 Ποιες επιχειρήσεις πραγματοποιούν αναδιοργάνωση διαδικασιών

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών τους μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις εξής (Hammer & Champy 1995):

1. Επιχειρήσεις με σοβαρά οικονομικά προβλήματα

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα, βρίσκονται στα όρια της χρεοκοπίας ή έχουν πολύ υψηλά κόστη λειτουργίας και χαμηλή κερδοφορία, ουσιαστικά δεν υπάρχει άλλη εναλλακτική από τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών τους, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους (αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά). Πραγματικά, αν το κόστος λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο του ανταγωνισμού, αν η εξυπηρέτηση των πελατών της είναι τόσο χαοτική που οι πελάτες ανοικτά διαμαρτύρονται για αυτό και την κατακρίνουν αμείλικτα, ή αν ο δείκτης ελαττωματικών προϊόντων είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο δείκτη του ανταγωνισμού, τότε είναι προφανές ότι η επιχείρηση έχει άμεση ανάγκη από ανασχεδιασμό.

2. Επιχειρήσεις με ικανοποιητική πορεία αλλά δυσμενείς προβλέψεις

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων αυτών, στο παρόν δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά σύμφωνα με τις προβλέψεις της Διοίκησης αναμένεται να αντιμετωπίσουν προβλήματα στο μέλλον, αν δε βελτιωθεί σημαντικά ο τρόπος διεκπεραίωσης των διαδικασιών τους. Μπορεί συνήθως η πορεία των επιχειρήσεων αυτών είναι σχετικά ικανοποιητική, αλλά επιδέχεται και μεγάλα περιθώρια βελτίωσης, αν ληφθούν βέβαια οι κατάλληλες αποφάσεις για μελλοντική δράση από τη Διοίκηση.

Μπορεί τα οικονομικά αποτελέσματα να φαίνονται ικανοποιητικά προς το παρόν, αλλά διαφαίνονται στον ορίζοντα απειλές και κίνδυνοι (νέοι ανταγωνιστές, αλλαγές στις απαιτήσεις ή στα χαρακτηριστικά των πελατών, νέοι κανονισμοί και αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον) που απειλούν να παρασύρουν τα θεμέλια της επιτυχίας της εταιρείας. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν περιλαμβάνονται στους best in class του είδους, αλλά μάλλον βρίσκονται σε μέτρια οικονομική κατάσταση. Παρόλα αυτά, με λίγη προσπάθεια και τον κατάλληλο σχεδιασμό, τα αποτελέσματα της βελτίωσης τους μπορούν να γίνουν θεαματικά.

3. Επιχειρήσεις κερδοφόρες με επιθετική πολιτική

Στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλή κερδοφορία, σταθερά ανοδική πορεία, γενικά δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα και ούτε προβλέπεται να αντιμετωπίσουν στο άμεσο μέλλον, αλλά η Διοίκηση τους είναι φιλόδοξη και ακολουθεί επιθετική πολιτική. Για την Διοίκηση λοιπόν, ο ανασχεδιασμός αποτελεί έναν τρόπο ή μια ευκαιρία να ηγηθούν του ανταγωνισμού τους. Ανεβάζοντας την απόδοσή τους, επιδιώκουν να ανεβάσουν το όριο της επιτυχίας ακόμη πιο ψηλά και να δυσχεράνουν την κατάσταση για τους ανταγωνιστές στην αγορά.

Είναι φυσικό για μια επιχείρηση που δεσπόζει στον κλάδο της άλλωστε, να επιθυμεί να διατηρήσει την κυριαρχία της απέναντι στον ανταγωνισμό, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η καινοτομία, όχι μόνο στα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση αλλά και στις διαδικασίες περισσότερο από όλες -στις κύριες- παρέχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση που την χρησιμοποιεί και την εφαρμόζει. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση αποκτά πρωτοπορία στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται, προκαλώντας στις υπόλοιπες εταιρίες την ανάγκη να τη μιμηθούν, προβαίνοντας σε περαιτέρω δαπάνη χρημάτων για ανάπτυξη και τεχνολογία, καθώς και χρονική υστέρηση στην εισαγωγή των νέων πρακτικών. Η καινοτόμος επιχείρηση αποκτά τη φήμη του πρωτοπόρου, κερδίζει την εμπιστοσύνη του πελάτη και της αγοράς γενικότερα, αυξάνει το μερίδιο αγοράς της σε ποσότητα και έχει ευελιξία να μεταβάλλει και τις τιμές προς όφελος της, ώστε να αυξηθεί και το μερίδιο αγοράς της σε αξία αλλά και σε ποσότητες. Το μακροχρόνιο αποτέλεσμα λοιπόν του ανασχεδιασμού είναι η δημιουργία μονοπωλίου στην αγορά όπου απευθύνεται (Hammer & Champy 1995).

3.5 Εφαρμογή της αναδιοργάνωσης επιχειρηματικών διαδικασιών

3.5.1 Κατανόηση της κατάστασης της επιχείρησης

Η κατανόηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού είναι θέμα πρωταρχικής σημασίας για την αναδιοργάνωση. Πριν από την εφαρμογή οποιασδήποτε άλλης ενέργειας θα πρέπει να περάσουμε από τρία άλλα στάδια, τα οποία θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης. Τα στάδια αυτά είναι (Ζαβλανός 1999):

- η ενημερότητα
- η γνώση
- η κατανόηση

Ειδικότερα για τον ανασχεδιασμό οποιασδήποτε διαδικασίας πρέπει:

- να συγκεντρώσουμε όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την διαδικασία
- να πάρουμε αποφάσεις για το είδος της αλλαγής που πρέπει να κάνουμε και
- να αναπτύξουμε το πλάνο και να υλοποιήσουμε τις αποφάσεις.

Επομένως η ενέργεια πραγματοποίησης της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών ακολουθεί τις παρακάτω φάσεις:

- 1η φάση: Κατανόηση της επιχειρησιακής διαδικασίας.
- 2η φάση: Αξιολόγηση της επιχειρησιακής διαδικασίας με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν.
- 3η φάση: Λήψη απόφασης σχετικά με την αλλαγή που θα γίνει.
- 4η φάση: Υλοποίηση της απόφασης.

Για κάθε φάση της αναδιοργάνωσης πρέπει να διατυπώσουμε τα παρακάτω:

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

Ευνόητο είναι ότι αν δεν προηγηθούν όλα τα παραπάνω δεν είναι δυνατόν να αναδιοργανώσουμε καμιά διαδικασία (Ζαβλανός 1999).

3.5.2 Το μοντέλο της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών

Μετά από όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, μπορούμε να δώσουμε στη συνέχεια το μοντέλο της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών το οποίο περιλαμβάνει τα εξής (Ζαβλανός 1999):

- Ανάπτυξη οράματος και σκοπών.
- Προσδιορισμός της διαδικασίας που θέλουμε να αναδιοργανώσουμε.
- Κατανόηση και έλεγχος της παρούσας διαδικασίας για να αποφασιστεί ο τρόπος αλλαγής.
- Προσδιορισμός της απαιτούμενης τεχνολογίας πληροφοριών για την αλλαγή της διαδικασίας.
- Πιλοτική δοκιμή της νέας διαδικασίας-
- Ανάπτυξη υποστηρικτικών λύσεων.
- Υλοποίηση της νέας διαδικασίας.

- Συνεχή βελτίωση της επισκόπησης και του ανασχεδιασμού

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

Ο χρυσός κανόνας της BPR λέει πως ο μάνατζερ πρέπει να έχει ισχυρή προσωπικότητα και να τον διακρίνει τόλμη, πνευματική ευρύτητα και ηθικό ανάστημα. Αυτό γιατί με την αναδιοργάνωση αρχίζουμε κάτι από την αρχή. Απορρίπτουμε το συμβατικό παρελθόν και ανακαλύπτουμε νέες προσεγγίσεις στη δομή των διαδικασιών (Ζαβλανός 1999).

Όσον αφορά τους υπαλλήλους σε μια εταιρεία που πρόκειται να αναδιοργανωθεί πρέπει να έχουν υπόψη τους τα παρακάτω:

- Οι πελάτες είναι αυτοί που πληρώνουν τους μισθούς μας. Γι' αυτό και πρέπει να κάνω αυτό που τους ικανοποιεί.
- Κάθε εργασία στην επιχείρηση είναι στοιχειώδης και σπουδαία.
- Η αμοιβή συνδέεται άμεσα με την αξία που δημιουργούμε στην εργασία.
- Δεχόμαστε τα προβλήματα που υπάρχουν στον οργανισμό και προσπαθούμε να τα επιλύσουμε.
- Ανήκουμε σε μια ομάδα όπου η αποτυχία ή η επιτυχία είναι συνολική,
- Η συνεχής μάθηση αποτελεί μέρος της εργασίας μας (Ζαβλανός 1999).

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

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί πως η Διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) και η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR) είναι συμπληρωματικές

διαδικασίες. Η διαδικασία TQM προτείνει τη συνεχή βελτίωση ενώ η διαδικασία BPR προτείνει τη ριζική αλλαγή (Ζαβλανός 1999).

3.6 Οφέλη και κίνδυνοι από την αναδιοργάνωση της επιχείρησης

3.6.1 Οφέλη της επιχείρησης

Με τον ανασχεδιασμό η Διοίκηση δεν επιχειρεί απλώς μια αλλαγή, αλλά την εφαρμόζει γιατί πραγματικά μπορεί να επιφέρει μια σειρά θετικών επιπτώσεων στην επιχείρηση. Συνοπτικά αναφέρονται ορισμένες από αυτές (Talwar 1993):

- Βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί βελτίωση σε:
 - χρόνο
 - αποτελεσματικότητα
 - κόστος
 - ποιότητα προϊόντων/ υπηρεσιών
 - ευελιξία
 - δυνατότητες ανάπτυξης
 - κερδοφορία
 - μερίδιο αγοράς
 - ικανοποίηση πελάτη και άρα
 - εμπιστοσύνη πελατών.
- Ευθυγραμμίζεται πιο εύκολα η στρατηγική της επιχείρησης με τις κύριες διαδικασίες της.

- Δημιουργείται αξία για τον πελάτη η οποία δίνει ώθηση σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες.
- Βελτιστοποιείται η επιχειρησιακή δομή για να επιτευχθεί πιο αποτελεσματική διαλειτουργιακή απόδοση. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης γίνεται πιο επίπεδο, με λιγότερα στρώματα ιεραρχίας-μεγαλύτερη ευελιξία στην επιχείρηση.
- Η καλύτερη απόδοση και οι αυξημένες δυνατότητες οδηγούν σε περισσότερες φιλοδοξίες για βελτιστοποίηση της κατάστασης της επιχείρησης, σε καλύτερη στοχοθεσία και ευκολότερη επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Υιοθετείται η χρήση μεθόδων benchmarking, ώστε να επιταχυνθεί η μάθηση από τις καλύτερες στο είδος τους επιχειρήσεις και να δοθεί έναυσμα για αλλαγή.
- Διευκολύνεται η συνεργασία τόσο εντός ενός μόνο τομέα, όσο και διατομεακά.
- Βελτιώνεται η φήμη της επιχείρησης στην αγορά (πρωτοπορία στον κλάδο δραστηριοποίησής της).
- Αποκτάται πρωτοπορία στον τομέα της τεχνολογίας- αυτοματοποίηση.
- Δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.
- Οι σχέσεις εργαζομένων και Διοίκησης βελτιώνονται.
- Βελτιώνεται η εσωτερική επικοινωνία, κάθετη, οριζόντια ή διαγώνια.
- Υπάρχει συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων και αποκτούν δεξιότητες, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε περαιτέρω βελτίωση της διαδικασίας (Talwar 1993).

3.6.2 Κίνδυνοι που ελλοχεύουν κατά την εφαρμογή

Κατά την εφαρμογή της αναδιοργάνωσης υπάρχουν δύο κατηγορίες κινδύνων (risks) που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση (Morris & Brandon 1993):

1. Τεχνικοί κίνδυνοι

Οι τεχνικοί κίνδυνοι συνήθως οφείλονται σε προβλήματα της επιχείρησης, όπως έλλειψη επιτεύξιμης στοχοθεσίας, λανθασμένη μεθοδολογία εφαρμογής κ.λ.π. Λόγω αυτών των προβλημάτων υπάρχει ο κίνδυνος οι προσπάθειες για ανασχεδιασμό και αλλαγή τελικά να μην αποφέρουν αποτέλεσμα και η επιχείρηση να περιέλθει σε χειρότερο τέλμα από αυτό που ήταν πριν από την εφαρμογή του ανασχεδιασμού.

Συγκεκριμένα, οι παράγοντες στους οποίους οφείλονται οι κίνδυνοι αυτοί είναι οι εξής (Morris & Brandon 1993):

- Αρχικά, συχνά οι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ως βάση για ανάλυση της αλλαγής και του ανασχηματισμού την απαραίτητη οργανωμένη γραπτή τεκμηρίωση των τρεχουσών διαδικασιών .
- Η Διοίκηση δεν έχει επαρκή και σαφή κατανόηση των δυνατοτήτων και των περιορισμών της επιχείρησης. Η ανάλυση των υπαρχόντων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της επιχείρησης συχνά είναι αναποτελεσματική, ενώ δεν υπάρχει σωστή εκτίμηση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται.
- Υπάρχει έλλειψη ορθού στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ οι στόχοι που θέτονται δεν είναι καθόλου επαρκείς, ρεαλιστικοί ή επιτεύξιμοι.
- Συχνά η Διοίκηση ή ακόμα και οι εμπλεκόμενοι δεν κατανοούν επαρκώς τους επιμέρους στόχους των επιχειρησιακών διαδικασιών και τα κανάλια- τρόπους επίτευξής τους.
- Πολλές φορές, σε διάφορα προγράμματα, τα στάδια για την εφαρμογή του Business Process Reengineering παραμένουν ημιτελή. Οι επιχειρήσεις δηλαδή, δεν καταφέρνουν να φέρουν σε πέρας ολόκληρο το πρόγραμμα ανασχεδιασμού.
- Πάντα η απόφαση για αναδιοργάνωση λαμβάνεται από τη Διοίκηση και ανακοινώνεται στους υφισταμένους για εφαρμογή. Επομένως πρόκειται για κάθετη επικοινωνία προς τα κάτω (Top- Down approach), χωρίς καμία αναφορά για επικοινωνία προς τα άνω. Έτσι συχνά δεν δίνεται προτεραιότητα στα κανάλια

επικοινωνίας από τη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας προς την κορυφή της (Bottom - Up approach).

Όλα τα παραπάνω οδηγούν αναπόφευκτα σε ελλιπή, και επομένως, αναποτελεσματική ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης και των απαιτήσεων της αγοράς, τον εντοπισμό εσφαλμένων αναγκών για ανασχεδιασμό και τελικά, τον λανθασμένο ανασχεδιασμό. Έτσι, η επιχείρηση καταλήγει στο να δημιουργεί ένα ανεφάρμοστο σχέδιο (Morris & Brandon 1993).

2. Οργανωσιακοί κίνδυνοι

Με τους οργανωσιακούς κινδύνους εννοούνται οι αντιδράσεις των εργαζομένων της επιχείρησης στην αλλαγή. Οι οργανωσιακοί κίνδυνοι αποτελούν την πιο σημαντική κατηγορία κινδύνων, που μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στην τελική επιτυχία του σχεδίου ανασχεδιασμού. Η ανακοίνωση ενός ανασχεδιασμού στην επιχείρηση μπορεί να προκαλέσει φόβο, αβεβαιότητα, αμφιβολία για όσους εμπλέκονται στην εφαρμογή του, καθώς είναι μια δραστική μέθοδος αλλαγής που ανατρέπει όλα τα δεδομένα της επιχείρησης.

Αρχικά, για τα υψηλόβαθμα και μεσαία στελέχη διοίκησης, η σκέψη ότι ενδεχομένως να χάσουν την εξουσία και τη δύναμη που τους παρέχει η ισχύουσα δομή της επιχείρησης, τα καθιστά διστακτικά. Παρά το γεγονός ότι μια επιχείρηση με επίπεδο οργανόγραμμα είναι πιο ευέλικτη και μπορεί πιο γρήγορα να ανταποκριθεί στις αλλαγές, μια σχετικά πιο επίπεδη δομή της επιχείρησης, με λιγότερα στρώματα ιεραρχίας, παρέχει λιγότερες ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής. Ως αποτέλεσμα αυτού, είναι πιθανό να παρουσιαστούν πολλές αντιδράσεις στην αλλαγή από τα στρώματα που βρίσκονται κοντά στην κορυφή της ιεραρχίας (Morris & Brandon 1993).

Επιπλέον, παρατηρείται ότι τα μεσαία στελέχη σπάνια ενστερνίζονται τις απόψεις της Διοίκησης για αλλαγή και άρα, δε στηρίζουν τους υφισταμένους τους όταν προσπαθούν να την εφαρμόσουν, μη δίνοντας τους τα κατάλληλα κίνητρα.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους, συχνά ο ανασχεδιασμός έχει ταυτιστεί με μείωση προσωπικού, καθώς η τεχνολογική πρόοδος και η αυτοματοποίηση της εργασίας καθιστά

εφικτή την ύπαρξη λιγότερων εργαζομένων, εφόσον η παραγωγικότητα του κάθε εργαζομένου αυξάνεται. Έτσι, λιγότεροι εργαζόμενοι διεκπεραιώνουν μεγαλύτερο όγκο εργασίας. Άρα οι εμπλεκόμενοι στην αλλαγή φοβούνται για τη διατήρηση της θέσης τόσο των ίδιων, όσο και των συναδέλφων τους. Υπό τον φόβο επομένως της απώλειας της θέσης τους, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι απειλούνται γεγονός που αποσπά την προσοχή τους και τελικά μειώνει την παραγωγικότητα τους.

Βέβαια, ακόμα και αυτοί που τελικά δε θα χάσουν τη δουλειά τους υποφέρουν από υπερβολικό άγχος εξαιτίας των αυξημένων αρμοδιοτήτων και της πίεσης για αύξηση παραγωγικότητας και ελαχιστοποίηση των λαθών. Διαισθάνονται ότι η απόφαση για αλλαγή ήταν λανθασμένη επιλογή και έστω και ασυνείδητα, την πολεμούν με όλες τους τις δυνάμεις. Έτσι, καταλήγουν να μην υπερασπίζονται την ανάγκη για αλλαγή, καθώς ίσως θεωρούν ότι η προηγούμενη κατάσταση τους ήταν σαφώς καλύτερη (Morris & Brandon 1993).

Στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας τώρα, οι εργαζόμενοι σπάνια λαμβάνουν σαφή και πλήρη πληροφόρηση και δεδομένα για τους στόχους και τις επιπτώσεις του ανασχεδιασμού, γι' αυτό και συχνά δεν είναι σε θέση να κρίνουν. Τα χαμηλά κλιμάκια της ιεραρχίας σπάνια ενδυναμώνονται με εξουσία λήψης αποφάσεων και παραμένουν απλά εκτελεστικά όργανα, χωρίς πρωτοβουλίες για περαιτέρω βελτίωση του έργου τους. Το γεγονός αυτό είναι οξύμωρο, από τη στιγμή που όσοι εργάζονται στα κατώτερα κλιμάκια είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή με τον τελικό πελάτη και έχουν την αρμοδιότητα εξυπηρέτησής του. Για να μπορέσουν όμως να επιτελέσουν το έργο τους, χρειάζονται εξουσία να λαμβάνουν πρωτοβουλία και να έχουν ευελιξία στον τρόπο δράσης τους, με στόχο την επίλυση των προβλημάτων του πελάτη (Morris & Brandon 1993).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, η αναδιάρθρωση- ανασυγκρότηση σε μια επιχείρηση αναφέρεται στις δράσεις που στοχεύουν στην επέκταση ή συρρίκνωσή της, ή την ριζική ανασυγκρότηση της οικονομικής δομής της και των περιουσιακών της στοιχείων. Στη συνέχεια θα αναπτύξουμε τις διάφορες μορφές και διαφορετικές απόψεις της εταιρικής ανασυγκρότησης.

Προτού προχωρήσουμε όμως στην ανάλυση των διαφόρων μορφών εταιρικής ανασυγκρότησης, στο σημείο αυτό θα πρέπει να κάνουμε μια σύντομη αναφορά στο κόστος ανασυγκρότησης, το οποίο είναι σημαντικό συγκριτικά με τα κέρδη και την αξία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους ερευνητές φαίνεται πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στο κόστος ανασυγκρότησης και στα κέρδη ανά μετοχή κατά την ανακοίνωση του κόστους αυτού μέσω του οικονομικού τύπου, με την προϋπόθεση ότι η εταιρία που αναφέρεται συγκαταλέγεται στις ζημιολόγες. Για τους επενδυτές είναι θετικό το γεγονός ότι η ανασυγκρότηση προσθέτει αξία στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από το εάν το κόστος δημιουργείται από την μείωση προσωπικού (downsizing) ή την έξοδο από μια παραγωγική δραστηριότητα (exit strategy). Εάν ο πρωταρχικός σκοπός δεν αντικατοπτρίζεται στις οικονομικές καταστάσεις, δεν υφίσταται αυτή η συσχέτιση και ίσως κρίνεται ως λανθασμένη επιλογή εκ μέρους των επενδυτών. Όσον αφορά τις κερδοφόρες επιχειρήσεις, η ανασυγκρότηση τους κρίνεται από τους επενδυτές ως αρνητική και μη αναγκαία εάν τα αποτελέσματά της δεν είναι εμφανή και μετρήσιμα στις οικονομικές καταστάσεις. Σε κάθε περίπτωση, οι μέτοχοι θα πρέπει να πεισθούν για την ορθότητα της επιλογής της ανασυγκρότησης και την ικανότητα διαχείρισης από τη διοίκηση της εταιρίας.

4.1 Μορφές εταιρικής αναδιάρθρωσης

4.1.1 Συρρίκνωση (downsizing)

Ως επιχειρησιακή συρρίκνωση (downsizing) θεωρείται η δράση που χρησιμοποιείται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων προκειμένου να επιτύχουν επίτευξη των στόχων τους με παράλληλη μείωση του προσωπικού τους. Η επιχειρησιακή συρρίκνωση σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιείται ως εργαλείο επιχειρησιακής αναδιάρθρωσης (Reengineering). Οι επιπτώσεις της επιχειρησιακής συρρίκνωσης στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και στον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων μπορεί να είναι από ανεπαίσθητες έως πολύ σημαντικές. Επιπλέον, όταν η συρρίκνωση εφαρμόζεται απευθείας στις Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, ένας μεγάλος αριθμός θεμάτων προκύπτει για περαιτέρω έρευνα. Σε αυτό το στάδιο της εργασίας μας, θα εξετάσουμε τον αντίκτυπο της επιχειρησιακής συρρίκνωσης τόσο στις επιχειρήσεις συνολικά, όσο και στα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου και στις Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου (Bovee et al. 1993).

Η πολιτική της συρρίκνωσης χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ως κομμάτι της επιχειρησιακής τους στρατηγικής. Περιλαμβάνει τα συστήματα οργάνωσης και διοικήσεως, δηλαδή την επιχειρησιακή κουλτούρα, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη και το λοιπό προσωπικό, τους πελάτες, τα επιμέρους τμήματα και λειτουργίες των οργανισμών κ.λ.π. Ο Steven S. King δηλώνει ότι οι εταιρείες θα γίνουν πιο κερδοφόρες όταν οι βασικοί επιχειρησιακοί τους πόροι από-κεντροποιηθούν. Αυτό θα συμβεί με την ελάττωση της μεγάλου όγκου γραφειοκρατίας μέσω μικρότερων, αλλά πιο δυναμικών ομάδων.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας δίνει ολοένα και περισσότερα εφόδια στις επιχειρήσεις. Η χρήση των συστημάτων πληροφορικής ίσως είναι η πιο κρίσιμη παράμετρος στην επιτυχία της επιχειρησιακής συρρίκνωσης. Και είναι πολύ σημαντική καθώς τα συστήματα πληροφορικής αποτελούν ουσιαστικά εργαλείο συρρίκνωσης λόγω της ικανότητας τους να χτίζουν και να υποστηρίζουν περίπλοκα, αλλά λιγότερο δαπανηρά συστήματα.

Η επιχειρησιακή συρρίκνωση, όπως και η επιχειρησιακή αναδιάρθρωση (Reengineering), στοχεύει σε βελτιώσεις στο κόστος, στην παραγωγικότητα και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πάραυτα, κατά την διενέργεια εσωτερικών ελέγχων θα πρέπει να έχουν στο μυαλό τους σημαντικούς κινδύνους που συνδέονται με την επιχειρησιακή συρρίκνωση, όπως και τις επιπτώσεις της ίδιας της συρρίκνωσης. Οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου μπορεί επίσης να επηρεαστούν και οι ίδιες από την συρρίκνωση, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα σχετικά με την επάρκεια και αποτελεσματικότητά τους. Παρακάτω αναφέρονται μερικά από τα οφέλη και κινδύνους που συνδέονται με τη συρρίκνωση (Κουτούπης 2009):

Οφέλη:

- Με την εισαγωγή προηγμένων συστημάτων της πληροφορικής μειώνεται η γραφειοκρατία γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αποβολή των περιττών βημάτων ή ενεργειών στις διαδικασίες της επιχείρησης.
- Μείωση των δαπανών λόγω των ανωτέρω.
- Ευκαιρία για ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στο δίκτυο της οργάνωσης
- Τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν την ευκαιρία να μάθουν ή να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, καθώς επίσης και να υιοθετήσουν νέους ρόλους μέσα στην επιχείρηση ως αποτέλεσμα των διαφόρων διαδικασιών ή / και λειτουργιών που συρρικνώνονται.

Κίνδυνοι:

- Ενδέχεται οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να ορίσουν μη ρεαλιστικούς στόχους.
- Η μείωση του προσωπικού μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια του καλύτερης ποιότητας προσωπικού.
- Οι μειώσεις προσωπικού προκαλούν αρνητική επίδραση στο ηθικό και μπορούν επίσης να περιορίσουν την πίστη των υπαλλήλων για τον οργανισμό που εργάζονται. Το γεγονός αυτό θεωρείται συχνά κεντρικό ζήτημα της επιχειρησιακής αναδιάρθρωσης και κύριου κινήτρου της. Για αποφυγή αυτής της κατάστασης προτείνεται την εφαρμογή της επιχειρησιακής συρρίκνωσης μέσα σε

ένα ευρύ χρονικό πλαίσιο ώστε η συρρίκνωση να δύναται να βοηθήσει στον έλεγχο αύξησης του μεγέθους του προσωπικού, ενισχύοντας τα κίνητρα του. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν βάρος στην επίτευξη μεγαλύτερων κερδών, παρά στην μείωση των δαπανών (Morris & Brandon 1993).

- Δυσχέρειες στην διατήρηση του σωστού προσωπικού.
- Ενδεχομένως να υπάρξουν αντιδράσεις από το προσωπικό ως συνέπεια της απόλυσης συναδέλφων τους. Ορισμένοι υπάλληλοι μπορούν να αντιδράσουν αρνητικά. Αυτό οδηγεί σε απώλεια εμπιστοσύνης από τα στελέχη και τους υπαλλήλους του εκάστοτε οργανισμού. Ο κυριότερος κίνδυνος λοιπόν απορρέει από την αμυντική τους στάση και την απώλεια πίστης για τον οργανισμό που εργάζονται.
- Στα παραπάνω προστίθεται και ο κίνδυνος της πραγματικής ή αντιληπτής απώλειας υπαλλήλων ευθύνης αρχής, ή θέσης μέσα στην ίδια ομάδα, λειτουργία, ή οργανισμό.
- Με τις απολύσεις προσωπικού επίσης ελλοχεύει ο κίνδυνος απώλειας χρήσιμης εταιρικής γνώσης ειδικά όταν ο οργανισμός δεν έχει αναπτυγμένα συστήματα διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management).
- Συχνά εγκυμονεί ο κίνδυνος της εταιρικής απάτης, καθώς σύμφωνα με αρκετούς εμπειρογνώμονες συνδέεται με τη συρρίκνωση.
- Η μείωση του προσωπικού επιφέρει πολύ υψηλές δαπάνες όπως είναι τα πακέτα πρόωρης συνταξιοδότησης και άλλες μορφές «εξαγοράς του προσωπικού».
- Μείωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων εξαιτίας των ανωτέρω.
- Τάση των λειτουργιών της επιχείρησης που επηρεάζονται προς επανεπένδρωσή τους.
- Απαιτείται συνήθως μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι την υλοποίηση, με ενδεχόμενο αποτέλεσμα να μην επιτευχθεί ποτέ το μακροπρόθεσμο όφελος.

- Μπορεί επίσης να καθυστερήσει την εφαρμογή άλλων οργανωτικών ή διοικητικών αλλαγών.
- Οι φορείς συμφερόντων (stakeholders), όπως οι πελάτες και οι προμηθευτές μπορεί να εκλάβουν αρνητικά όλες αυτές τις προσπάθειες της επιχείρησης και να χάσουν την εμπιστοσύνη τους σε αυτή. Παρόλα αυτά δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε το ίδιο πράγμα και για τους μετόχους της επιχείρησης που στις περισσότερες περιπτώσεις ψάχνουν τη μεγιστοποίηση του κέρδους με οποιοδήποτε τρόπο.
- Τα συρρικνωμένα συστήματα δεν μπορούν να ανταποκριθούν στα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου τόσο εύκολα όπως τα μη-συρρικνωμένα. Οι δικλίδες ασφαλείας (authorization controls) και ο διαχωρισμός των ευθυνών (segregation of duties) αποτελούν κρίσιμους ελέγχους μέσα στα συρρικνωμένα συστήματα. Οι ανωτέρω έλεγχοι στα συρρικνωμένα συστήματα σε περίπτωση απάλειψής τους μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες στις επιχειρήσεις.
- Η συρρίκνωση μπορεί να προκαλέσει αύξηση στις δαπάνες κατάρτισης που συνδέονται με την εκμάθηση λειτουργιών σε νέο περιβάλλον.
- Τέλος, οι αμοιβές εμπλεκόμενων εξωτερικών συμβούλων μπορεί να είναι επίσης ιδιαίτερα υψηλές (Κουτούπης 2009).

Οι οργανισμοί στο εγγύς μέλλον θα πρέπει να περιορίσουν τις δραστηριότητες τους σε εκείνες που θα μεγιστοποιούν την αξία της επιχείρησης και να προμηθεύονται από την αγορά οτιδήποτε περαιτέρω χρειάζονται. Αυτή η ενέργεια είναι πολύ χρήσιμη όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς ο τελευταίος στην πλειοψηφία των σύγχρονων οργανισμών δεν θεωρείται ως προστιθέμενης αξίας δραστηριότητα και μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπος με την συρρίκνωση. Θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι η επιχειρησιακή συρρίκνωση δεν θα πρέπει να περιλαμβάνει τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, χωρίς προγενέστερη προσεκτική αξιολόγηση (Κουτούπης 2009).

Η επιχείρηση, δεν θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει στην απόφαση για συρρίκνωση κρίσιμα για τις διαδικασίες ελέγχου στελέχη, διότι τα τελευταία θα αποτελούν ίσως την πιο κρίσιμη παράμετρο για την επιτυχημένη εφαρμογή και διαχείριση της. Τα στελέχη

αυτά φέρουν τόσο την γνώση, όσο και την εμπειρία όσο αφορά το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος σε αυτή τη φάση μπορεί να δώσει πολύ χρήσιμες συστάσεις. Σύμφωνα με τον Tomasco (1987), είναι προτιμότερο για έναν οργανισμό να περιορίσει το προσωπικό υποστήριξης, παρά το κρίσιμο για τις διαδικασίες ελέγχου προσωπικό. Έτσι, για παράδειγμα η εκπαίδευση προσωπικού και οι υπηρεσίες τροφίμων είναι ευκολότερο να υποκατασταθούν από εξωτερικούς συνεργάτες, παρά οι προμήθειες και ο εσωτερικός έλεγχος. Είναι επίσης ευκολότερο να επιβιώσει ένας οργανισμός χωρίς ορισμένες υπηρεσίες προσωπικού παρά χωρίς ορισμένες υπηρεσίες ελέγχου. Επίσης, κάποια από τα στελέχη των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορεί να μετατοπιστούν σε κέντρα κέρδους (profit centers), όπου οι ίδιοι οι πελάτες θα μπορούν να αποφασίσουν ευκολότερα σχετικά με το τι χρειάζονται και πόσο μπορούν να αντέξουν σε οικονομικούς όρους το ενδεχόμενο επιπρόσθετο κόστος (Κουτούπης 2009).

Επιπλέον, η συρρίκνωση ή η μεταφορά δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες σχετίζεται με αντίστοιχους κινδύνους. Μια καλά δομημένη και καθιερωμένη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ωφελήσει την επιχείρηση περισσότερο, από μια δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου που παρέχεται από εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing). Η παραγωγικότητα των ανωτέρω είναι δύσκολο να βελτιωθεί άμεσα, επειδή ένα μεγάλο μέρος της εργασίας τους αναλώνεται σε ειδικές αναθέσεις έργων (one off projects). Εντούτοις, η εσωτερική αξία ελεγκτών σε έναν οργανισμό μπορεί να βελτιωθεί όταν προσδιορίζεται ο κατάλληλος αριθμός εσωτερικών ελεγκτών που απαιτείται για να υλοποιηθεί επαρκώς το μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο πλάνο ελέγχου της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου (Κουτούπης 2009). Στην άποψη αυτή οι Adelman et al. (1994) προσθέτουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για ενδεχόμενη συρρίκνωση των συστημάτων πληροφορικής, σε συνεργασία με το προσωπικό των μηχανογραφικών υπηρεσιών προκειμένου να εξασφαλίζεται στο μέγιστο δυνατό βαθμό ότι η σχετική απόφαση έχει ληφθεί για τους σωστούς λόγους και με πλήρη κοινοποίηση των δαπανών (Κουτούπης 2009).

Η συρρίκνωση έχει οδηγήσει στην αυξανόμενη χρήση των μικροϋπολογιστών. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να είναι σε θέση να δράσουν συμβουλευτικά σχετικά με τους ελέγχους πρόσβασης στο υλικό των μικροϋπολογιστών, το λογισμικό και τις βάσεις δεδομένων. Δεν θα πρέπει όμως παρόλα αυτά να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, την εγκατάσταση, ή τα λειτουργικά συστήματα προκειμένου να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία τους (Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, 2004). Ο ρόλος τους πρέπει να σχετίζεται με την επικύρωση των σημαντικών αποφάσεων και με τη σύσταση περί της εγκαθίδρυσης κατάλληλων δικλίδων ασφαλείας (Κουτούπης 2009).

Όπως προαναφέρθηκε, στους κινδύνους συρρίκνωσης συμπεριλαμβάνεται ότι το ηθικό των υπαλλήλων μπορεί να πέσει, όπως επίσης και η αφοσίωση τους στην επιχείρηση. Η υψηλή πίεση οδηγεί συχνά σε φυσικά συμπτώματα ασθένειας και ουδετεροποίησης, όπως αποτελούν η απογοήτευση, η απάθεια, η κατάθλιψη, η κούραση και η ανησυχία. Τα ανωτέρω προκαλούνται συνήθως από ζητήματα όπως η επιχειρησιακή συρρίκνωση. Οι Διευθυντές Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να προλαμβάνουν έγκαιρα τέτοιου είδους καταστάσεις.

Οι Campbell's et al. (1992), δηλώνουν σχετικά με τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει η επιχειρησιακή συρρίκνωση στον εσωτερικό έλεγχο αναφέροντας ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί ενδεχομένως να βελτιώσει τις πιθανότητές της να επιζήσει κατά τις διαδικασίες συρρίκνωσης μέσω της ανάπτυξης καλών σχέσεων με την διοίκηση του οργανισμού που δραστηριοποιείται και την επίδειξη της αξίας της πέραν του αστυνομικού της ρόλου (Κουτούπης 2009).

4.2 Συγχωνεύσεις

Συγχώνευση καλείται η συνένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων σε μια, και συντελείται όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της συγχωνευόμενης επιχείρησης. Αμέσως παρακάτω ακολουθεί ανάλυση των τύπων συγχωνεύσεων (INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2008).

4.2.1 Συγχώνευση με απορρόφηση

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, η συγχώνευση με απορρόφηση, όπως ρυθμίζεται από τα άρθρα 68- 77 Κ.Ν 2190/1920, είναι η πράξη με την οποία μία ή δυο ανώνυμες εταιρείες (απορροφώμενες), οι οποίες λύνονται χωρίς να προηγηθεί εκκαθάριση, μεταβιβάζουν σε άλλη υφιστάμενη εταιρεία (απορροφώσα) το σύνολο της περιουσίας τους (ενεργητικό και παθητικό), έναντι απόδοσης στους μετόχους τους μετοχών εκδιδόμενων από την απορροφώσα εταιρεία και ενδεχόμενης καταβολής ενός χρηματικού ποσού προς συμψηφισμό μετοχών τις οποίες δικαιούνται. Το ποσό αυτό δεν μπορεί να υπερβαίνει το 10% της ονομαστικής αξίας των μετοχών που αποδίδονται στους μετόχους των απορροφώμενων εταιριών και, αθροιστικά με την αξία των μετοχών αυτών, την αξία της καθαρής θέσης της εισφερόμενης περιουσίας των εταιριών αυτών.

Εκτός από την απλή απορρόφηση, πρέπει να σημειωθεί και η ιδιαίτερη περίπτωση απορρόφησης ανώνυμης εταιρείας από άλλη ανώνυμη εταιρεία, η οποία κατέχει το σύνολο (100%) των μετοχών της πρώτης (άρθρο 78 του ΚΝ 2190/1920).

Επίσης, η εξαγορά μιας ή περισσότερων ανωνύμων εταιριών από άλλη ανώνυμη εταιρεία εξομοιώνεται με απορρόφηση. (άρθρο 79 ΚΝ 2190/1920) (ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2008).

4.2.2 Συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας

Ως συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας θεωρείται η πράξη με την οποία δυο ή περισσότερες ανώνυμες εταιρείες, οι οποίες λύνονται χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση, μεταβιβάζουν σε ανώνυμη εταιρεία, την οποία συνιστούν, το σύνολο της περιουσίας τους (ενεργητικό και παθητικό), έναντι απόδοσης στους μετόχους τους μετοχών εκδιδόμενων από την νέα εταιρεία και ενδεχομένως καταβολής ενός χρηματικού ποσού προς συμψηφισμό μετοχών τις οποίες δικαιούνται. Το ποσό αυτό δεν μπορεί να υπερβαίνει το 10% της ονομαστικής αξίας των μετοχών που αποδίδονται στους μετόχους των εταιριών που λύνονται και, αθροιστικά με την αξία αυτών, την αξία της καθαρής θέσης της εισφερομένης περιουσίας αυτών των εταιριών (ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2008).

4.2.3 Διάσπαση ανωνύμων εταιριών

Διάσπαση ανωνύμων εταιριών συντελείται όταν μια ανώνυμη εταιρεία (διασπώμενη), χωρίς να περάσει στο στάδιο της εκκαθάρισης, και χωρίς να γίνει διανομή της περιουσίας της, λύεται και όλα τα περιουσιακά της στοιχεία (ενεργητικό και παθητικό), μεταβιβάζονται σε άλλες υφιστάμενες ή συνιστώμενες ανώνυμες εταιρείες (που καλούνται επωφελούμενες), ενώ μετά την ολοκλήρωση της διάσπασης η διασπώμενη εταιρεία παύει να υπάρχει (INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2008).

4.3 Εξαγορές

Με τον όρο εξαγορά, εννοούμε την μεταβίβαση του συνόλου ή του πλειοψηφικού πακέτου της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο τίμημα. Η μεταβίβαση αυτή πραγματοποιείται συνήθως είτε με αγορά /ανταλλαγή μετοχών μέσω χρηματιστηρίου είτε με καταβολή μετρητών, ενώ είναι σε αρκετές περιπτώσεις ικανή και η εξαγορά μειοψηφικού πακέτου μετοχών να εξασφαλίσει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με την πράξη αυτή επηρεάζεται η Διοίκηση της επιχείρησης ή υφίσταται κατακερματισμός των υπολοίπων μεριδίων ιδιοκτησίας (INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2008).

Όσον αφορά συγκεκριμένα την εξαγορά ανωνύμων εταιριών, όπως εξομοιώνεται με την μορφή συγχώνευσης με απορρόφηση, σπανίζει στην πράξη, ενώ πολύ συχνά, σε παγκόσμιο αλλά και σε εθνικό επίπεδο, χρησιμοποιείται η μέθοδος της εξαγοράς του χαρτοφυλακίου των μετοχών μια ανώνυμης εταιρείας, που σημαίνει ότι η εξαγοραζόμενη εταιρεία εξακολουθεί να υφίσταται ως ιδιαίτερο νομικό πρόσωπο και μετά την εξαγορά των μετοχών της, απλά με την εξαγορά αυτή «αλλάζει χέρια».

Οι πρακτικές που εφαρμόζονται κυρίως κατά τη διαδικασία εξαγοράς επιχειρήσεων με την μέθοδο της απόκτησης του χαρτοφυλακίου των μετοχών τους είναι οι εξής (INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2008):

- Στην πρώτη διαδικασία η οποία εφαρμόζεται και πιο συχνά, οι δυο ενδιαφερόμενες εταιρείες, μετά από μια προπαρασκευαστική περίοδο, συμφωνούν από κοινού στο αντίτιμο της εξαγοράς.
- Στη δεύτερη διαδικασία, που είναι γνωστή και ως , ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο δηλώνει δημόσια στους μετόχους της υπό αγορά ανώνυμης εταιρείας, ότι προτίθεται να αγοράσει τις μετοχές τους σε τιμή μεγαλύτερη εκείνης του χρηματιστηρίου, με σκοπό να θέσει υπό έλεγχο την εταιρεία.
- Στην τρίτη, τέλος, διαδικασία, που έχει επικρατήσει τα τελευταία χρόνια, εφαρμόζεται και η τακτική της εχθρικής εξαγοράς. Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση της υπό αγορά εταιρείας δεν διαθέτει την πλειοψηφία των μετοχών της εταιρείας την οποία διοικεί. Έτσι, μια άλλη εταιρεία αγοράζει τμηματικά, μέσω χρηματιστηρίου, μετοχές της υπό αγορά εταιρείας σε τρόπο ώστε να ανατρέψει την διοίκηση της εταιρείας και να την αποκτήσει.

Οι εκάστοτε Διοικήσεις των εταιριών βέβαια, δεν πρέπει να ξεχνούν ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, μπορεί να συνεπάγονται οικονομικές μεταβολές και επιπτώσεις, ενέχουν όμως και σοβαρούς κινδύνους για τους εργαζόμενους στις μετασχηματιζόμενες επιχειρήσεις. Η τύχη των εργασιακών σχέσεων σε περίπτωση μεταβολής του προσώπου του εργοδότη, και ειδικότερα αναδιαρθρώσεων των επιχειρήσεων, με όποια μορφή και αν συντελείται, ανήκει στα θεμελιώδη ζητήματα του εργατικού δικαίου. Από την αντιμετώπιση του ζητήματος εξαρτώνται ύψιστα συμφέροντα των εργαζομένων, όπως η προστασία της θέσης εργασίας και η προστασία του περιεχομένου (των όρων) της σύμβασης εργασίας (INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2008).

4.4 Προβλήματα και λόγοι αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές (Σ&Ε) είναι πολύ πιθανό να αποτύχουν παρά να επιτύχουν. Στατιστικές έρευνες στις ΗΠΑ δείχνουν ότι το 75% των προσπαθειών για συγχώνευση ή εξαγορά αποτυγχάνουν. Μόνο το 15% επιτυγχάνουν τους στόχων τους. Αντίστοιχα, στην Ευρώπη οι μισές Σ & Ε καταστρέφουν αξία, το 30% έχει οριακές επιδράσεις και μόνο το 17% δημιουργεί αξία στους μετόχους (Schuler & Jackson, 2001).

Οι Σ & Ε αποτυγχάνουν για διάφορους τυπικούς λόγους, ορισμένοι εκ των οποίων δρουν ταυτόχρονα (Schuler & Jackson, 2001):

- Προσδοκίες μη ρεαλιστικές
- Πρόχειρα δομημένη στρατηγική,
- Ανεπαρκής σχεδιασμός και λαθεμένη εκτέλεση της διαδικασίας λόγω απειρίας και έλλειψης εξειδίκευσης,
- Έλλειψη ταλέντου,
- Εξουσία και πολιτική είναι οι κινητήριες δυνάμεις και όχι η επίτευξη παραγωγικού αποτελέσματος,
- Η επιτυχία προϋποθέτει έναν πολύ υψηλό βαθμό συνέργειας,
- Σημαντικές αποκλίσεις στις κουλτούρες των δύο επιχειρήσεων υποτιμούνται,
- Αποτυχία του management της μετάβασης (transition management),
- Κακή εκτίμηση του κόστους μετάβασης (transition cost),
- Οικονομική εξάντληση (financial drain),
- Αμυντική συμπεριφορά,
- Αποπροσανατολισμός των στελεχών και μη επικέντρωση στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης (core business).

Σε αντιδιαστολή στους λόγους αποτυχίας, παρουσιάζονται ορισμένοι από τους λόγους επιτυχίας στις Σ & Ε. Αυτοί είναι:

- Ηγετική ικανότητα,
- Πολύ καλά επεξεργασμένοι στόχοι.
- Εμπεριστατωμένη ανάλυση των «σκληρών» και «μαλακών» ζητημάτων (Due diligence on hard and soft issues).
- Πολύ καλή ομάδα managers για την υλοποίηση Σ & Ε.
- Επιτυχής μάθηση από τα λάθη του παρελθόντος.

- Ταχεία ολοκλήρωση των διαδικασιών σταθεροποίησης.
- Διαθέσιμο ταλέντο σε θέσεις «κλειδιά».
- Εκτεταμένη και έγκαιρη επικοινωνία με όλους τους μετόχους.
- Εξισορρόπηση των προσδοκιών αγοραστή - πωλητή.
- Έγκαιρη προώθηση των διαδικασιών ολοκλήρωσης, συμπεριλαμβανομένων των ανθρωπίνων πόρων.
- Έγκαιρη αντικατάσταση των managers σε περίπτωση που αντιμετωπίζουν δυσχέρειες προσαρμογής.
- Υψηλό πνεύμα αυτοκριτικής για αποφυγή λαθών στο μέλλον.

Συχνά στη βιβλιογραφία η συζήτηση για τα προβλήματα των Σ & Ε επικεντρώνεται στη διαφορετικότητα της κουλτούρας ανάμεσα στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Η συνένωση και ομαλή συνεργασία ανθρώπων με διαφορετική κουλτούρα, ήθη και έθιμα θεωρείται ως μια μεγάλη πρόκληση (Γεωργόπουλος 2004).

Εταιρείες που έχουν κερδίσει εμπειρία από προηγούμενες Σ & Ε αναγνωρίζουν και δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στα προβλήματα και στις δυσκολίες που παρουσιάζονται, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις εκείνες που δεν διαθέτουν ανάλογη εμπειρία. Ο ορθολογικός σχεδιασμός των κινήσεων που θα κάνει η επιχείρηση αυξάνει αρκετά τις πιθανότητες επίτευξης ενός θετικού αποτελέσματος. Όσο μεγαλύτερη εμπειρία διαθέτει μια επιχείρηση, τόσο πιο συστηματική είναι η προσέγγιση της στη Σ & Ε και τόσο περισσότερο φαίνεται να μαθαίνει από τα λάθη του παρελθόντος (Schuler and Jackson, 2001). Έτσι, καθίσταται πιο αποδοτική σε κάθε νέα εξαγορά, σταθεροποιώντας τη σχετική ικανότητα της, ενδυναμώνοντας τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και προσθέτοντας αξία στον όμιλο της. Η εμπειρία συνδέεται, επίσης, με το ζήτημα της ιθαγένειας (nationality) και της πολυεθνικότητας. Η ιθαγένεια σχετίζεται με προβλήματα που έχουν να κάνουν με τη γλώσσα της άλλης χώρας, τα ήθη, τα έθιμα και γενικά την όλη της κουλτούρα. Οι διαφορές στην κουλτούρα αφορούν κατά πρώτο στις διαφοροποιήσεις στην κουλτούρα του top-management. Ο Olie (1994) βρήκε ότι οι

πολιτισμικές διαφορές μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο στην ολοκλήρωση και στην επίδοση των επιχειρήσεων. Οι αποκλίσεις στην κουλτούρα συζητούνται περισσότερο στις διασυνοριακές Σ & Ε, παρά στις εθνικές, κάτι που είναι και αναμενόμενο. Στο συγκεκριμένο πλαίσιο, οι Very και Schweiger (2001) κάνουν ένα διαχωρισμό ανάμεσα σε εγχώριες και διασυνοριακές εξαγορές. Ειδικότερα, διακρίνουν μεταξύ εγχώριων Σ & Ε (όπου ο αγοραστής ούτως ή άλλως δεν έχει πρόβλημα εμπειρίας της χώρας), διασυνοριακών Σ & Ε σε χώρες όπου ο αγοραστής έχει προηγούμενη εμπειρία και διασυνοριακών Σ & Ε σε χώρες όπου ο αγοραστής δεν διαθέτει καμία εμπειρία (Γεωργόπουλος 2004).

Η έλλειψη εμπειρίας σε μια τέτοια χώρα σχετίζεται με τα εξής προβλήματα (Γεωργόπουλος 2004):

- την αναγνώριση των ελκυστικών εταιριών –στόχων
- την ανεύρεση των εγχώριων εξωτερικών συμβούλων
- τη δόμηση ομάδας διαχείρισης της διαδικασίας εξαγοράς
- την κατανόηση και τη διαχείριση των τοπικών, νομικών και φορολογικών συστημάτων
- την κατανόηση των συναλλαγματικών ρυθμίσεων
- τη λειτουργία με ένα διαφορετικό λογιστικό σύστημα
- την κατανόηση των τοπικών περιβαλλοντολογικών κανονισμών
- τον τρόπο διαπραγμάτευσης
- την ανάπτυξη των πρώτων επαφών με την εταιρία – στόχο
- την κατανόηση της διαφορετικής νοοτροπίας, κουλτούρας και στυλ μανάτζμεντ
- το ξεπέρασμα των γλωσσικών δυσκολιών
- την αποτελεσματική δόμηση της συμφωνίας
- την αναγνώριση των ηθικών ζητημάτων (ethical problems) της τοπικής κοινωνίας.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η είσοδος σε μια νέα χώρα είναι γεμάτη προβλήματα, τα οποία είναι πολύ περισσότερα από τα θέματα της εθνικής κουλτούρας. Στις διεθνείς Σ & Ε τα προβλήματα δεν προέρχονται μόνο από τις πολιτισμικές διαφοροποιήσεις, αλλά απορρέουν επίσης και από άλλους παράγοντες όπως είναι η δομή των αγορών και η γεωγραφική απόσταση. Εξάλλου, στις διασυννοριακές Σ & Ε το management θα πρέπει να περιμένει ορισμένες διαφορές στην κουλτούρα (Γεωργόπουλος 2004).

Αρκετά προβλήματα εμφανίζονται κατά τη φάση της συνένωσης. Βέβαια, η έλλειψη γνώσης και εμπειρίας επηρεάζει το μάνατζμεντ ολόκληρης της διαδικασίας εξαγοράς, από την επιλογή της εταιρείας - στόχου μέχρι τη φάση της συνένωσης. Προβλήματα παρουσιάζονται σε όλες τις φάσεις της εξαγοράς. Για παράδειγμα, εκ πρώτης όψεως εντοπίζονται προβλήματα που αναφέρονται:

- Στη συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών για την επιχείρηση - στόχο: Ειδικότερα, οι αγοραστές χρειάζονται πολλά στοιχεία για την εταιρία -στόχο και το εξωτερικό της περιβάλλον, ώστε να υπολογίσουν τις μελλοντικές ταμειακές της ροές και να αξιολογήσουν τα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις της.
- Στη διαδικασία συνένωσης με την εταιρία -στόχο. Συγκεκριμένα οι αγοραστές αντιμετωπίζουν σοβαρές προκλήσεις κατά τη διάρκεια της ολοκλήρωσης με την εταιρία – στόχο.

Δυο ειδών ευρείες «γκάμες» πιθανών λύσεων προσφέρονται, όταν ο αγοραστής αντιμετωπίζει τα παραπάνω προβλήματα (Γεωργόπουλος 2004):

πρώτον, να αποχωρήσει από τη δοσοληψία πριν το κλείσιμο της συμφωνίας (exiting from a deal) και δεύτερον, να βρει τρόπους να ξεπεράσει τα προβλήματα·

A) Αποχώρηση από τη δοσοληψία

Σε αντίθεση με την έρευνα των Jemison και Sitkin (1986), βάσει της οποίας οι αγοραστές δεν εγκαταλείπουν συχνά μια συμφωνία όσο αυτή κλιμακώνεται, οι Very και Schweiger (2001) διαπίστωσαν σε ευρεία έκταση το αντίθετο. Αυτό συμβαίνει όταν παρατηρούνται αξιεπέραστα προβλήματα. Η αποχώρηση από τη συμφωνία γίνεται με τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων ανθρώπων, των λεγόμενων deal killers, που αναλαμβάνουν να

«βγάλουν» την επιχείρηση από τη δύσκολη θέση. Προσλαμβάνονται από την επιχείρηση κατά τη διάρκεια είτε της επιλογής του στόχου, είτε της αξιολόγησης του στόχου, είτε των διαπραγματεύσεων. Αναλαμβάνουν τη συλλογή πληροφοριών και την ανάλυση αυτών. Αν δε μπορούν να εξασφαλιστούν οι απαραίτητες πληροφορίες σε θέματα - κλειδιά ή αν παρουσιαστούν προβλήματα όπως μόλυνση του περιβάλλοντος, ηθικές παραβάσεις κλπ., ακυρώνουν τη συναλλαγή και ο αγοραστής απομακρύνεται από τη διαδικασία. Λόγοι, οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν στην έξοδο από μια συμφωνία είναι οι ακόλουθοι (Γεωργόπουλος 2004):

- Πολύ υψηλό τίμημα αγοράς της εταιρίας -στόχου,
- Η εταιρία - στόχος αποδεικνύεται μη επαρκώς αποδοτική,
- Δεν διαπιστώθηκαν συνέργιες,
- Χαμηλή ποιότητα του management,
- Ασαφείς προοπτικές ανάπτυξης της εταιρίας –στόχου,
- Περιβαλλοντολογικά ζητήματα.
- Μη πειστική πρόταση στον τρόπο της ολοκλήρωσης,
- Ο πωλητής δεν είναι διατεθειμένος να καταβάλλει μετρητά,
- Η εταιρία - στόχος εμφανίζει μεγάλες οικονομικές επιβαρύνσεις από το παρελθόν,
- Ανακάλυψη παράνομων δραστηριοτήτων,
- Ανακάλυψη σημαντικών υποχρεώσεων που δεν είχαν καταγραφεί στον ισολογισμό,
- Αναξιοπιστία των προβλέψεων (π.χ. σε σχέση με ανάπτυξη, κέρδη),
- Προβλήματα με νομικές διατάξεις περί ανταγωνισμού,
- Κοινωνικοί περιορισμοί αναφορικά με τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού,
- Αβεβαιότητα για νομικά και φορολογικά θέματα.

B) Πως οι αγοραστές προσπαθούν να ξεπεράσουν τα προβλήματα

Οι αγοραστές δεν επιλέγουν πάντα να απομακρυνθούν από τη συναλλαγή και προσπαθούν να βρουν τρόπους να ξεπεράσουν τα προβλήματα. Σε αυτή την περίπτωση κινούνται σε τρία επίπεδα (Γεωργόπουλος 2004):

- Συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών. Ειδικότερα όταν υπάρχει έλλειψη εμπειρίας για μια συγκεκριμένη χώρα, ο αγοραστής είναι υποχρεωμένος να στηριχτεί σε εξωτερικούς συμβούλους όπως ελεγκτές, φοροτεχνικούς, λογιστές, νομικούς, τραπεζίτες κλπ. Οι συγκεκριμένοι εξωτερικοί σύμβουλοι είτε εργάζονται αυτόνομα, είτε είναι ενσωματωμένοι σε μια ομάδα εργασίας μαζί με στελέχη του αγοραστή.
- Ολοκλήρωση της αγορασμένης μονάδας. Οι λύσεις που πρέπει να δοθούν στο θέμα της ολοκλήρωσης έχουν τρεις διαστάσεις. Αυτές είναι α) το ξεπέρασμα των εμποδίων σε θέματα κουλτούρας, β) η επιλογή της νέας ομάδας management, γ) η προετοιμασία της επιχείρησης να δεχτεί και να αφομοιώσει τους εργαζόμενους της επιχείρησης - στόχου.
- Διαχείριση πολιτισμικών διαφορών. Συχνά ο αγοραστής πρέπει να πάρει μια σειρά μέτρων για να αντιμετωπίσει τις διαφορές στην κουλτούρα. Αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν α) διαπολιτισμικό management και αντίστοιχες ομάδες εργασίας για να φέρει πιο κοντά τους εργαζόμενους των δύο πλευρών, β) Συχνές επισκέψεις στελεχών του αγοραστή στην επιχείρηση στόχο και vice versa (αμφίδρομη επικοινωνία), γ) ενημέρωση του προσωπικού της εταιρίας - στόχου από υψηλόβαθμα στελέχη για τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η επιχείρηση - αγοραστής (π.χ. μισθοί, συνταξιοδοτικά προγράμματα) και δ) συνεργασία με συμβούλους ειδικούς σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού για να συνδράμουν στην πολιτισμική ολοκλήρωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5º: ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.1 Η Διεθνής Οικονομική Κρίση και οι επιπτώσεις της

Η Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2007 είναι μια παγκόσμια κατάσταση απειλούμενης οικονομικής ύφεσης στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τομέα με γενεσιουργό χώρα τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Η κρίση αυτή έρχεται 78 χρόνια μετά την τελευταία μεγάλη κρίση του 1929 αλλά και παλαιότερες πετρελαϊκές κρίσεις. Προέκυψε μετά το ξέσπασμα των προβλημάτων στην αγορά στεγαστικών δανείων χαμηλής εξασφάλισης και την αλόγιστη χρήση δομημένων επενδυτικών προϊόντων που εξαρτιόταν άμεσα από τη δυνατότητα αποπληρωμής των δανείων από τα οποία παράγονταν. Πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι είναι απαραίτητος ένας νέος κρατικός παρεμβατισμός, παράλληλα με την κατάρτιση σχεδίων επίλυσης της κρίσης προτού επεκταθεί στην ευρύτερη οικονομία των κρατών που επλήγησαν. (<http://el.wikipedia.org>)

Στην Ελλάδα τα κύρια χαρακτηριστικά της οικονομικής κρίσης και ύφεσης, υποστηρίζεται ότι αναφέρονται στο έλλειμμα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας, που με τη σειρά του ανάγεται στο δημόσιο έλλειμμα, στο δημόσιο χρέος (με την μεγάλη συμμετοχή του εξωτερικού χρέους), και στο εξωτερικό έλλειμμα. Σε αυτά προστίθεται και η έντονη ανισοκατανομή του εισοδήματος, η υψηλή ανεργία (η πραγματική ανεργία ανέρχεται σε 18% [900.000 άτομα]), τα νέα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά της ανεργίας με τις σοβαρές αρνητικές προοπτικές για την δεκαετία 2010-2020, την τεχνολογική και καινοτομική υποβάθμιση της παραγωγικής βάσης της χώρας, την απαξίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε ύφεση και εισέρχεται τώρα σε μια μακρά περίοδο υποβάθμισης του βιοτικού επιπέδου των μεσαίων εισοδηματικών τάξεων, περιθωριοποίησης διαμέσου φτωχοποίησης ενός σημαντικού μέρους των ασθενέστερων κοινωνικών τάξεων, και απαξίωσης μεγάλων τμημάτων του παραγωγικού και ανθρώπινου δυναμικού της. Όμως, πώς εξηγείται και

πώς δικαιολογείται αυτή η ραγδαία επιδείνωση ενώ η ελληνική οικονομία κατά την διάρκεια των ετών 1995-2008 παρουσίαζε συνεχή αύξηση του ΑΕΠ, της παραγωγικότητας της εργασίας και των επενδύσεων παγίου κεφαλαίου (όχι μόνον στον κατασκευαστικό τομέα αλλά και σε μηχανολογικό εξοπλισμό). Τίθεται, επομένως το ερώτημα, σε ποιους λόγους οφείλεται αυτό το «ελληνικό παράδοξο» που έχει οδηγήσει την οικονομία, ιδιαίτερα, μετά το 2007 σε μια τέτοια δυσμενή δημοσιονομική, κοινωνική και παραγωγική κατάσταση, στην προσφυγή σε δανεισμό της τάξης των 250 δις ευρώ, σε συνεχή αύξηση του δημόσιου χρέους (115% ΑΕΠ 2009, 125% ΑΕΠ 2010) και αύξηση του χρέους του ιδιωτικού τομέα (επιχειρήσεις, νοικοκυριά) (107% ΑΕΠ 2010 από 43,3% ΑΕΠ το 2000 και 76,4% ΑΕΠ το 2005) (INE ΓΣΕΕ – ΑΔΕΔΥ 2010).

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) από τις εκτιμήσεις που κάνει, υποστηρίζει ότι η επιβράδυνση της οικονομίας και η επιδείνωση του οικονομικού περιβάλλοντος κατά τα έτη 2008-09 αποτελούν τη χειρότερη οικονομική κρίση από το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ενώ έχουν επηρεάσει την παγκόσμια ζήτηση σε πολλούς τομείς, οδηγώντας πολλές εταιρείες σε αρνητικά αποτελέσματα στο κλείσιμο του 2008. Ως αποτέλεσμα, η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε ύφεση το 2009 ενώ πολλές εταιρείες έχουν ήδη υιοθετήσει αμυντικές στρατηγικές, προκειμένου να επιβιώσουν από τη χειρότερη οικονομική κρίση των τελευταίων ετών.

Επίσης, σύμφωνα και πάλι με το ΔΝΤ, η παγκόσμια ανάπτυξη προβλέπεται να μειωθεί στο χαμηλότερο επίπεδο από το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και η παγκόσμια οικονομία διαγράφει μια γοργή πορεία προς το χειρότερο, προκαλώντας την συρρίκνωση της παγκόσμιας παραγωγής και του εμπορίου. Η συνέχιση της οικονομικής κρίσης έχει προκαλέσει πτώση των αξιών του ενεργητικού σε όλες τις προηγμένες και τις αναδυόμενες οικονομίες, τη μείωση του πλούτου των νοικοκυριών, και συνεπώς μείωση της διεθνούς καταναλωτικής ζήτησης (ΔΝΤ, World Economic Outlook, Ιανουάριος 2009). Η παγκόσμια ανάπτυξη εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί περίπου στο 0,5% με αρνητική ανάπτυξη στις παραδοσιακές αγορές, όπως είναι η Ευρώπη, η Ιαπωνία, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η συρρικνωμένους ρυθμούς ανάπτυξης στις αναδυόμενες αγορές (Κατσίκης & Βασιλείου 2010).

5.2 Μετεγκατάσταση επιχειρήσεων

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εργασίας, η μείωση των εμποδίων στις ανταλλαγές (εμπορικές ροές προϊόντων και υπηρεσιών), η τεχνολογική πρόοδος, η κατάτμηση των διαδικασιών παραγωγής, η αυξανόμενη βαρύτητα ορισμένων αναπτυσσόμενων χωρών στο διεθνές εμπόριο και η στρατηγική ανάπτυξης των πολυεθνικών εταιριών αποτελούν βασικούς επεξηγηματικούς παράγοντες για την αύξηση των παγκόσμιων εμπορικών ροών και των ροών επενδύσεων. Μία από αυτές τις ροές που πραγματοποιούνται σε διεθνές επίπεδο είναι και οι μετεγκαταστάσεις (που αντιστοιχούν στον γαλλικό όρο *délocalisation*, και στον αγγλικό *offshoring* ακόμη και αν ο τελευταίος χρησιμοποιείται ορισμένες φορές για τον τομέα των υπηρεσιών) οι οποίες προκαλούν πρόσφατα ιδιαίτερη ανησυχία στους εργαζόμενους και στα συνδικάτα (INE ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2006).

Η μετεγκατάσταση των επιχειρήσεων αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο που παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες στην προσέγγιση του, τόσο λόγω έλλειψης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού όσο, κυρίως επίσης στην δυσκολία καταγραφής, παρακολούθησης και ακριβούς εκτίμησης, με αποτέλεσμα την έλλειψη επαρκών στατιστικών στοιχείων για την ανάλυση και κυρίως την εκτίμηση των επιπτώσεων του. Ο όρος χρησιμοποιείται με την στενή ή την ευρεία έννοια του ανάλογα με το πλαίσιο και τους συγγραφείς (INE ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2006):

- Η μετεγκατάσταση με την στενή έννοια του όρου, παραπέμπει σε συνολική μεταφορά δραστηριοτήτων που υπάρχουν σε μία χώρα προς μία άλλη χώρα.
- Στην πιο ευρεία έννοια του όρου συμπεριλαμβάνονται:
 - α) οι μετεγκαταστάσεις που απορρέουν, στο πλαίσιο του κάθετου διεθνούς καταμερισμού της εργασίας, από την κατάτμηση των διαδικασιών παραγωγής και την μετεγκατάσταση τμημάτων της διαδικασίας. Αυτό το είδος μετεγκατάστασης έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό σε ορισμένους κλάδους (π.χ. ηλεκτρονικά) και οδηγεί στην ανάδυση αυτού που η UNCTAD αποκαλεί «διεθνές σύστημα παραγωγής».
 - β) επίσης εμπεριέχονται οι μετεγκαταστάσεις δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται με εξωτερίκευση (*externalisation*) μέρους ή του συνόλου της

δραστηριότητας μίας επιχείρησης με την ανάθεση υπεργολαβίας σε ανεξάρτητη επιχείρηση του εξωτερικού, αντί να προβεί στην δημιουργία (ή μεταφορά της δραστηριότητας σε) μίας θυγατρικής στο εξωτερικό μέσα από Άμεση Ξένη Επένδυση (ΑΞΕ).

- Κάθε εισαγωγή αγαθών και υπηρεσιών που υποκαθιστά εθνική παραγωγή θα μπορούσε να θεωρηθεί μετεγκατάσταση με μια πιο διευρυμένη έννοια.
- Κατ' αρχήν αφορά την μεταφορά, διαμέσου μίας Άμεσης Ξένης Επένδυσης (ΑΞΕ), του συνόλου ή μέρος της παραγωγής, με στόχο την επανεισαγωγή στην εθνική επικράτεια των προϊόντων που παρήγαγε αλλού με μικρότερο κόστος (ή τουλάχιστον ένα σημαντικό μέρος της παραγωγής, κριτήριο αποτελεί ότι συνεχίζει να τροφοδοτεί τους ίδιους πελάτες και όχι νέους πελάτες).
- Κατ' επέκταση στον όρο εμπεριέχεται και η διεθνής υπεργολαβία (offshore outsourcing) που αντιστοιχεί επίσης σε μεταφορά δραστηριοτήτων αλλά χωρίς επένδυση: ο εντολέας αναθέτει σε μία επιχείρηση σε άλλη χώρα την παραγωγή υπηρεσιών ή προϊόντων που πριν γινόταν στην εθνική επικράτεια.

Οι μετεγκαταστάσεις αφορούν προς στιγμήν σε μεγάλο βαθμό μεταφορά δραστηριοτήτων εντάσεως εργασίας προς τις αναπτυσσόμενες χώρες. Αλλά πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι ΑΞΕ ακόμη και αυτές που πραγματοποιούνται στις αναπτυσσόμενες χώρες δεν είναι αναγκαστικά μετεγκαταστάσεις, αντίθετα η μεγάλη πλειοψηφία των ΑΞΕ στοχεύουν συνήθως στην κατάκτηση νέων αγορών και δεν αποτελούν κατά συνέπεια μετεγκαταστάσεις. (Ειδικότερα οι ΑΞΕ που πραγματοποιούνται με στόχο την παραγωγή και στην συνέχεια την προμήθεια της τοπικής αγοράς δεν οδηγούν σε «μεταφορά» θέσεων εργασίας και γενικά δεν θεωρούνται ως απειλή για τις χώρες προέλευσης των ΑΞΕ. Αυτού του είδους η επένδυση δεν θα εξεταστεί στην ανάλυση που ακολουθεί). Το ίδιο ισχύει και για την διεθνή υπεργολαβία (offshore outsourcing), η οποία αποτελεί ένα περιορισμένο ποσοστό των διεθνών ανταλλαγών με τις αναδυόμενες χώρες και του ανταγωνισμού που ασκείται με αυτή την διεθνή δραστηριότητα.

Στην πράξη είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια η βαρύτητα των διάφορων φαινομένων, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις συνδυάζουν σε βάθος χρόνου διάφορες στρατηγικές π.χ. η υπεργολαβία μπορεί να είναι το μέσο να «δοκιμαστεί» μία χώρα πριν γίνει μετεγκατάσταση μίας μονάδας παραγωγής, ή μία ΑΞΕ που στοχεύει να κατακτήσει μία αναδυόμενη αγορά μπορεί στην συνέχεια στα πλαίσια μίας γενικότερης αναδιάρθρωσης της παραγωγής να μεταφραστεί στην πράξη σε μετεγκατάσταση (INE ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2006).

Τέλος, οι μετεγκαταστάσεις των επιχειρήσεων δεν αποτελούν παρά μόνο μία πτυχή του ανοίγματος των οικονομιών (μία από τις διαστάσεις της «παγκοσμιοποίησης» ίσως την πιο εμφανή). Παρότι η έννοια της μετεγκατάστασης συνδέεται άμεσα με τον διεθνή ανταγωνισμό, εντούτοις δεν πρέπει να ταυτίζεται με την ευρύτερη έννοια του διεθνούς ανταγωνισμού, ούτε επίσης με την έννοια της τοποθέτησης νέων μονάδων παραγωγής στο εξωτερικό. Η μετεγκατάσταση μπορεί να οριστεί ως η απόφαση μίας επιχείρησης ή ενός πολυεθνικού ομίλου να υποκαταστήσει με παραγωγή στο εξωτερικό και ενδεχομένως με διεθνή υπεργολαβία, μία παραγωγή η οποία αρχικά πραγματοποιείτο σε συγκεκριμένη χώρα. Κατά συνέπεια, πρόκειται για μία μόνο επίπτωση του διεθνούς ανταγωνισμού, ο οποίος εμπεριέχει και άλλα φαινόμενα, όπως για παράδειγμα το κλείσιμο επιχειρήσεων στην συγκεκριμένη χώρα, οι οποίες δεν κατόρθωσαν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των ξένων επιχειρήσεων.

Η ανησυχία στις ανεπτυγμένες χώρες εστιάζεται στον ανταγωνισμό των χωρών με χαμηλές αμοιβές, δεδομένου ότι το κόστος των συντελεστών παραγωγής παραμένει πολύ διαφοροποιημένο ανάμεσα στις πλούσιες και στις φτωχές χώρες (INE ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2006).

5.3 Η μετεγκατάσταση των ελληνικών επιχειρήσεων

Στην Ελλάδα κατά την περίοδο του 2003-2006 μετεγκαταστάθηκαν από την Κεντρική, Ανατολική και Δυτική Μακεδονία σε Βαλκανικές χώρες (υπό ένταξη στην Ε.Ε ή τρίτες χώρες) 3.000 επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα την απώλεια κατά την συγκεκριμένη περίοδο

στις προαναφερόμενες διοικητικές-γεωγραφικές περιφέρειες 60.000 θέσεων εργασίας (INE ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ 2006).

Σύμφωνα με την Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (ΕΣΕΕ) με το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης του 2008, μέχρι το 2011 περισσότερες από 1.500 ελληνικές επιχειρήσεις έχουν μετεγκατασταθεί σε γειτονικές χώρες, ενώ περισσότεροι από 600.000 καταναλωτές κάθε μήνα κάνουν τις αγορές τους από την άλλη πλευρά των συνόρων, δαπανώντας περί τα 500 εκατ. ευρώ ετησίως. Σημειώνει μάλιστα ότι στις παραμεθόριες περιοχές η μία στις τέσσερις εμπορικές επιχειρήσεις έχουν ήδη βάλει λουκέτο. Τον τελευταίο χρόνο συγκεκριμένα, για το 2010-11 και μετά τη φυγή καταθέσεων από τις ελληνικές τράπεζες στο εξωτερικό, παρατηρείται να ακολουθεί η φυγή των ελληνικών επιχειρήσεων όλων των μεγεθών και όλων των κλάδων, αλλά και η φυγή των καταναλωτών που κατοικούν σε παραμεθόριες περιοχές (Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ» 22/09/2011).

Σύμφωνα επίσης με την ΕΣΕΕ, στους κλάδους των εταιριών μεταποίησης και υπηρεσιών περισσότερες από 1.500 επιχειρήσεις έχουν ήδη μετεγκατασταθεί σε γειτονικές μας χώρες, ενώ οι Έλληνες που περνούν καθημερινά στις παραμεθόριες περιοχές γειτονικών χωρών για τις αγορές τους αυξάνονται ανησυχητικά και υπολογίζεται ότι υπερβαίνουν τους 600.000 σε μηνιαία βάση. Και χαρακτηριστικά σχολιάζει πως «οι έλληνες από πολίτες του τόπου μας, αναγκάζομαστε να γίνουμε «πολίτες του κάθε τόπου». Η μετεγκατάσταση των ελληνικών επιχειρήσεων και η «μετανάστευση» των καταναλωτών της μιας ημέρας προκαλούν μια ακόμα «ακατάσχετη αιμορραγία» στην ελληνική αγορά, αφού όχι μόνο στερούν από έσοδα την οικονομία μας, αλλά τα περιορισμένα «μετρητά» της ελληνικής αγοράς ξοδεύονται εκτός Ελλάδος.

Επιπλέον αναφέρει ότι σήμερα, 1 στις 4 εμπορικές επιχειρήσεις στις ακριτικές περιοχές έχουν βάλει λουκέτο, ενώ αρκετοί έμποροι για να αποφύγουν το οριστικό κλείσιμο σκέπτονται τη φυγή. Δυστυχώς, μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, αντί να επενδύσουν στην έδρα τους και στη χώρα που αναπτύχθηκαν, μεταναστεύουν αλλού, άλλες αφού κλείσουν, άλλες πριν υπαχθούν στο άρθρο 99 και άλλες πριν αδειάσουν τα ταμεία τους (Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ» 22/09/2011).

Ταυτόχρονα, από την άλλη πλευρά η ΕΣΕΕ τονίζει πως η περιοριστική πολιτική που ακολουθείται στην ελληνική οικονομία όχι μόνο δεν έχει δημοσιονομικά αποτελέσματα, αλλά οδηγεί την παραγωγική ελληνική μεσαία τάξη στην καταστροφή.

Οι επιχειρήσεις που πλήττονται σημαντικά είναι περισσότερο από όλες οι μικρομεσαίες οι έμποροι και συνεπώς και οι καταναλωτές. Το ελληνικό εμπόριο έχει ανάγκη από ένα υγιές και δίκαιο κράτος που θα είναι αρωγός των δυνάμεων της αγοράς και όχι διώκτης τους. Θα πρέπει άμεσα να αντιληφθεί η Τρόικα ότι η ελληνική αγορά δεν αντέχει άλλη υπερφορολόγηση, πρόσθετα μέτρα και ισοπεδωτικές απαιτήσεις (Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ» 22/09/2011).

Στις περιφέρειες της Μακεδονίας, Θράκης, Β. Αιγαίου και Δωδεκανήσου το «διασυνοριακό παρεμπόριο και λαθρεμπόριο» ανθίζει και συγκεκριμένα σύμφωνα με υπολογισμούς των Εμπορικών Συλλόγων ακριτικών περιοχών, περισσότερα από 500 εκατ. ευρώ ελληνικού ρευστού χρήματος διαρρέουν κάθε χρόνο προς Βουλγαρία, Σκόπια και Τουρκία για την αγορά καταναλωτικών προϊόντων. Στην κορυφή των προτιμήσεων είναι τα προϊόντα ένδυσης, υπόδησης, τα ποτά, τα τσιγάρα, η βενζίνη, οι οδοντιατρικές υπηρεσίες και οι επισκευές αυτοκινήτων, ενώ οι περισσότεροι αγοράζουν όλα τα τρόφιμα της εβδομάδας. Η προτίμηση στη φτηνότερη βουλγαρική βενζίνη οδήγησε τον τελευταίο χρόνο σε μπαράζ λουκέτων βενζινάδικων της Ανατολικής Μακεδονίας, αφού στα γειτονικά παραμεθόρια πρατήρια η βενζίνη κοστίζει τουλάχιστον 0,50 ευρώ το λίτρο φθηνότερα από όσο κοστίζει στη χώρα μας (Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ» 22/09/2011).

Η ΕΣΕΕ σε μια προσπάθεια καταπολέμησης αυτών των φαινομένων προτείνει την μείωση της φορολογίας των επιχειρήσεων όλων των ακριτικών περιοχών, διατήρηση των χαμηλών συντελεστών ΦΠΑ και επέκτασή τους σε όλες τις παραμεθόριες περιοχές, την αρση όλων των εμποδίων έκδοσης βίζας με παροχή δυνατότητας έκδοσής της με την είσοδο του επισκέπτη στα σύνορα της χώρας και την εφαρμογή αυστηρότερων ελέγχων σε μικροπωλητές από τρίτες χώρες οι οποίοι εγκαθίστανται σε παραμεθόριες περιοχές, όπως και στις οδικές αρτηρίες από τις παραμεθόριες περιοχές προς τα σύνορα για την αντιμετώπιση του περάσματος λαθραίων εμπορευμάτων (Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ» 22/09/2011).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως είναι εμφανές από όλα τα προαναφερθέντα, η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών γίνεται ολοένα και πιο δυσμενής ειδικά για τα μικρομεσαία στρώματα της οικονομίας. Για όσους έχουν δική τους επιχείρηση ειδικά, τα προβλήματα συσσωρεύονται. Στα νέα δεδομένα, το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων έχει αυξηθεί σημαντικά, ενώ η ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών έχει αντίστοιχα μειωθεί. Τα προβλήματα αφορούν όλες τις επιχειρήσεις ανεξαιρέτως, ακόμα και αυτές με υγιείς βάσεις.

Εν μέσω της δεδομένης κατάστασης, οι επιχειρήσεις που έχουν σημαντικά περισσότερες πιθανότητες να ξεπεράσουν ανώδυνα αυτή την κρίση και, ταυτόχρονα, να αναπτυχθούν, είναι αυτές που διαθέτουν ισχυρή διοικητική βάση, λειτουργική δομή, συστήματα και διαδικασίες, καθώς επίσης και οργάνωση στην παραγωγική τους λειτουργία. Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι οι επιχειρήσεις να εντοπίσουν και να αναγνωρίσουν εγκαίρως τα ενδεχόμενα προβλήματα, να σχεδιάσουν τις κατάλληλες λύσεις, και παράλληλα να είναι σε ετοιμότητα να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που θα τους παρουσιαστούν (Καπλάνης 2010).

Για το λόγο αυτό συνεπώς, οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα επιλέγουν τη διοικητική και λειτουργική αναδιάρθρωση. Με την εφαρμογή των κατάλληλων για τις νέες συνθήκες και περιστάσεις στρατηγικών καθώς επίσης και, με την πλήρη και ουσιαστική αναθεώρηση της ιεραρχικής δομής και του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, υπάρχει η δυνατότητα για σταθεροποίηση και ανάπτυξη.

Οι Διοικήσεις όμως δεν θα πρέπει ποτέ να παραγκωνίζουν το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις είναι δυναμικά συστήματα, τα συστατικά μέρη των οποίων πρέπει να συνεργάζονται απόλυτα. Αυτό σημαίνει ότι όποιες αλλαγές γίνουν θα πρέπει να είναι συμβατές με ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και δυναμικό περιβάλλον, και να ταιριάζουν με τη φιλοσοφία της επιχείρησης (Καπλάνης 2010).

Η αναδιάρθρωση μιας επιχείρησης, σύμφωνα πάντα με τις ιεραρχικές της προτεραιότητες και ανάγκες, έχει ως στόχους:

α) τη δημιουργία δομών, οι οποίες θα υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων για τη χάραξη της νέας επιχειρηματικής στρατηγικής, και

β) την προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα δεδομένα. Στο σχέδιο αυτό περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η στελέχωση της ομάδας διοίκησης με έμπειρα στελέχη, η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και νέων τμημάτων που ταιριάζουν στις συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργεί πλέον η επιχείρηση, και η αντικατάσταση ή ακόμη και κατάργηση των παλαιότερων, μη λειτουργικών θέσεων και τμημάτων (Καπλάνης 2010).

Σήμερα, εν μέσω κρίσης, οι πιέσεις της αγοράς για παραγωγικότητα, ποιότητα παραγωγής και υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών είναι έντονες. Η λειτουργική αναδιάρθρωση προσφέρει τα «δυναμικά» εργαλεία, ώστε να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν επιτυχώς σε αυτές τις απαιτήσεις, με στροφή στο αντικείμενο εργασίας, προσαρμογή των στόχων στις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, επικέντρωση των προσπαθειών στην κάλυψη του ελλείμματος ανταγωνιστικότητας και βελτιστοποίηση των διαδικασιών. Επίσης, καθοριστικό στοιχείο για να μπορέσει ένας επιχειρηματικός οργανισμός να λειτουργήσει εύρυθμα και ομαλά είναι ο σχεδιασμός των σωστών διαύλων επικοινωνίας (Καπλάνης 2010).

Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως από τη στιγμή που το γενικότερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον μεταλλάσσεται καθημερινά, και γίνεται όλο και πιο απαιτητικό, μόνον οι επιχειρήσεις που θα προσαρμοστούν άμεσα θα διατηρήσουν και θα αυξήσουν τη δυναμική και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, αυξάνοντας ακόμα και τις πιθανότητες επέκτασής των εργασιών τους, με νέες προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης. Με ορθή στρατηγική αναδιάρθρωση και ανασχεδιασμό οι επιχειρήσεις μπορούν να βγούνε από την ύφεση αλώβητες.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Α. (2004). *Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων*. Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Εκδ. Έλλην, Αθήνα

Καπλάνης, Β. (2010). Στρατηγική αναδιάρθρωση: η νέα πρόκληση ανάπτυξης της επιχείρησης στη σύγχρονη πραγματικότητα. *Ναυτεμπορική* άρθρο διαθέσιμο on line στο: <http://drm.gr/pdf/Article%20by%20Vassilis%20Kaplanis%20in%20Naftemboriki.pdf>

Κατσίκης, Ι., & Βασιλείου, Ν. (2010). Αντιμετωπίζοντας την Παγκόσμια Ύφεση σε μια Πολυεθνική Επιχείρηση: Η Περίπτωση της Sony Ericsson. *Πρακτικά Εθνικού Συνεδρίου Διοίκησης και Οικονομίας*, Καβάλα

Κουτούπης, Α. (2009), *Οι επιδράσεις του Θεσμικού Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης και των Βέλτιστων Πρακτικών στην Ανάπτυξη των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των Επιχειρήσεων - Η περίπτωση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιρειών*, Διδακτορική διατριβή, Τομέα Φορολογίας και Ελεγκτικής Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, διαθέσιμο στο: www.sed.gr/library/diatrivi.doc

Κυριαζόπουλος, Π. (2000). *Η Σύγχρονη Επιχείρηση στο ξεκίνημα του 21^{ου} αιώνα* Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

Λυκογιάννη, Β. (2003). *Ανασχεδιασμός οργανωσιακών διαδικασιών στην τοπική αυτοδιοίκηση*. Διπλωματική εργασία υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- Διοίκηση επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Μαγκώνη, Ε. (2008). *Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων Αίτια & Αποτελέσματα*. Επιστημονικές εργασίες υπό εξέλιξη, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τ.Ε.Ι. Πειραιά

Παπαδάκης Β. (1999). *Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα

Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ – ΑΔΕΔΥ (2006). *Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση-Ετήσια Έκθεση για την ελληνική οικονομία*, Αθήνα

Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ – ΑΔΕΔΥ (2010). *Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση-Ετήσια Έκθεση για την ελληνική οικονομία*, Αθήνα

Χαλακατεβάκης, Γ. (2005). *Περιβάλλον: Εσωτερικό- Εξωτερικό, Η επίδρασή του στην επιχείρηση*. Διπλωματική εργασία υποβληθείσα για το Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης: Ένα μανιφέστο για την επιτυχία*. Εκδ. Γαλαίος, Αθήνα

Ξενόγλωσση

Bovee, C., Mescon, M., Rachman, D., & Till, J. (1993). *Business Today*. (6th Edition). McGraw Hill, USA

Bowman, H., & Singh, H. (1993). Corporate Restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14, pp 5-14

Heugens, P. & Schenk, H. (2004). Rethinking Corporate Restructuring. *Journal of Public Affairs*, 4 (1), pp. 87-101

Hoskisson, O., & Turk, A. (1990) Corporate Restructuring: Governance and control limits of the internal capital market. *The Academy of Management Review*, 15 (3), pp. 459-477

Morris, D., & Brandon, J. (1993). *Re-engineering your Business*. McGraw-Hill, New York

Schuler R., and Jackson, S. (2001). HR Issues and activities in Mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19 (3), pp. 239-253

Talwar, R. (1993). Business re-engineering – a Strategy-driven approach. *Long Range Planning*, 26, (6)

Watson, G. (1994). *Business Systems Engineering: Managing Breakthrough Changes for Productivity and Profit*, John Wiley and Sons Inc, New York

Διαδίκτυο:

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=421129>

<http://www.inegsee.gr/>

http://el.wikipedia.org/wiki/Διεθνής_χρηματοπιστωτική_κρίση_2007-2008