**Η περίπτωση της General Electric**

Η διοίκηση της General Electric ξεκίνησε θεμελιώδεις αλλαγές στις αρχές της δεκαετίας του 1980 από «την κορυφή προς τη βάση» (top – down direction setting). Όμως, ύστερα από μια οκταετή διαδικασία ανασύνταξης, καθυστερήσεων και απόλυσης χιλιάδων εργαζομένων, η κατάσταση είχε οδηγηθεί σε αδιέξοδο. Σε αρκετά μεσαία και κατώτερα τμήματα της επιχείρησης ο φόρτος εργασίας δεν είχε μειωθεί, καθώς δεν είχαν αλλάξει οι παλιές νοοτροπίες και συμπεριφορές, και οι προϊστάμενοι διοικούσαν με τον γνώριμο παλιό τρόπο, ζητώντας από τους υπαλλήλους τον ίδιο αριθμό εκθέσεων και απολογισμών έργου, όπως και πριν. Ως εκ τούτου, οι υπάλληλοι ήταν αγχωμένοι και απογοητευμένοι. Τελικά, μια ουσιώδης αλήθεια που προέκυψε ως συμπέρασμα του αποτυχημένου αυτού εγχειρήματος, ήταν ότι οι αλλαγές που υπαγορεύονται από την κορυφή της ιεραρχίας έχουν σαφή περιοριστικά όρια, καθώς η δυναμική τους δεν φθάνει ως τη βάση, αλλά εξαντλείται κάπου στη μέση της διοικητικής «πυραμίδας».

Ο τότε Γ.Δ. της General Electric, Jack Welch, αντιλήφθηκε ότι η εξάλειψη μη αποδοτικών εργασιών από το ενδοεπιχειρησιακό σύστημα θα έπρεπε να έρθει από τα κάτω. Έτσι, εισήγαγε το εργαλείο “Workout”, το οποίο προωθούσε τη βελτίωση των επιδόσεων από «τα κάτω προς τα πάνω» (bottom up performance improvement). Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε από μια μονάδα της επιχείρησης μια ομάδα 30-100 στελεχών, η οποία για τρεις ημέρες θα έπρεπε να ορίσει τα προβλήματα και να κάνει συγκεκριμένες προτάσεις επίλυσής τους. Επιστρέφοντας στην εργασία τους τα στελέχη αυτά θα έπρεπε να λάβουν άμεσες αποφάσεις για κάθε πρόταση, μάλιστα απευθείας μπροστά στον κάθε εργαζόμενο. Το αποτέλεσμα ήταν ιδιαίτερα θετικό, δεδομένου ότι φάνηκε πως αρκετές υφιστάμενες εργασίες ήταν άχρηστες και πολλά προβλήματα μπορούσαν να λυθούν με ελάχιστη προσπάθεια. Η συγκεκριμένη στρατηγική των «φρούτων που κρέμονται χαμηλά» (low hanging fruits) προσέδωσε νέα δυναμική εμπιστοσύνη.

Ακολούθως, η General Electric χρησιμοποίησε το εργαλείο “Workout” ως βάση για ανοικτή συζήτηση με στόχο την επίλυση πιο σύνθετων προβλημάτων που αφορούσαν στον ανασχεδιασμό της επιχειρηματικής διαδικασίας σε οριζόντιο επίπεδο (horizontal process redesign).

Συνεπώς, η περίπτωση της General Electric έδειξε ότι για τον μετασχηματισμό μιας επιχείρησης απαιτούνται τρεις διακριτές δυνάμεις αλλαγής:

* σαφείς στρατηγικές κατευθύνσεις από «την κορυφή προς τη βάση» (top – down direction setting),
* ανασχεδιασμός της επιχειρηματικής διαδικασίας σε οριζόντιο επίπεδο (horizontal process redesign),
* βελτίωση των επιδόσεων από «τα κάτω προς τα πάνω» (bottom up performance improvement).

Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται και στο παράδειγμα της Consumer Goods Corporation (“CGC”).

**Η περίπτωση της Consumer Goods Corporation (“CGC”)**

Το πρώτο ερώτημα που απασχολεί πρακτικά στην αναδιοργάνωση επιχειρήσεων είναι πώς φθάνει μια επιχείρηση να εφαρμόσει μια τέτοια στρατηγική.

Το πρόβλημα:

Στην περίπτωση της CGC το πρόβλημα δεν ήταν κάποια άμεση κρίση, η οποία θα έπρεπε να αντιμετωπιστεί τάχιστα από την εταιρεία, αλλά το ότι η επιχείρηση έχανε σταδιακά μερίδια αγοράς με συνέπεια να υπονομεύεται και η αποδοτικότητά της. Η απώλεια αγορών οφειλόταν στη δυναμική εμφάνιση μεγάλων αλυσίδων του λιανικού εμπορίου (π.χ. Wal-Mart), οι οποίες προσέφεραν στην αγορά δικά τους επώνυμα προϊόντα (private label products).

Η στρατηγική αναδιοργάνωσης:

Η πρωτοβουλία αναδιοργάνωσης που έφερε τον τίτλο “Delivering Superior Value”, «αποσύνθεσε» την επιχείρηση σε κομμάτια, ξεκινώντας ουσιαστικά από το μηδέν (zero based approach), και την ανασύνθεσε εκ νέου, με στόχο η επιχείρηση να καταστεί πιο ευέλικτη και πιο άμεση στους πελάτες της.

Αυτό σήμαινε ότι η σαφής στρατηγική κατεύθυνση που δόθηκε από «την κορυφή προς τη βάση» ήταν η μεγαλύτερη επικέντρωση στις αξίες των πελατών (consumer value), δεδομένου ότι οι καταναλωτές απαιτούσαν πλέον “καλή ποιότητα σε λογική τιμή”, συμπεριφορά που μπορεί να αποδοθεί με τους αγγλοσαξωνικούς όρους “value for money” ή “affordable quality”. Βέβαια, για τη χάραξη μιας τέτοιας στρατηγικής κατεύθυνσης είναι προφανές ότι προηγήθηκε μια διεξοδική ανάλυση των καταναλωτών και των συνηθειών τους, των δικτύων διανομής, των ανταγωνιστών, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Προσδιορίστηκαν, έτσι, οι καθοριστικές τάσεις των αγορών, οι τεχνολογίες, οι ασυνέχειες (discontinuities), καθώς επίσης οι δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο ανασχεδιασμού της επιχειρηματικής διαδικασίας σε οριζόντιο επίπεδο τέθηκαν ζητήματα βελτίωσης των διαδικασιών και επανασχεδιασμού της επιχειρηματικής λειτουργίας. Η κεντρική φιλοσοφία ήταν ότι η επιχείρηση θα πρέπει να ιδωθεί όχι αποσπασματικά και στατικά, αλλά συνολικά στη δυναμική της μορφή ως ένα σύστημα που αποτελείται από ένα δίκτυο επιχειρηματικών διαδικασιών. Σημασία λοιπόν είχε όχι πώς ήταν δομημένη, αλλά πώς λειτουργούσε. Κεντρικό θέμα ήταν η κατανόηση των διασυνδέσεων ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα, έτσι ώστε να υπάρξει βελτιστοποίηση της επιχείρησης συνολικά και όχι μόνο κάποιων επιμέρους τμημάτων της. Στην κατεύθυνση αυτή έπρεπε να εντοπιστούν σοβαρά λειτουργικά κενά (“white spaces”) ανάμεσα στις μεμονωμένες διευθύνσεις και τμήματα της εταιρείας, να ανασχεδιαστούν οι υφιστάμενες διαδικασίες και να εισαχθούν νέες όπου χρειαζόταν, και το κυριότερο αυτές οι νέες λειτουργίες να σταθεροποιηθούν στην πράξη και να γίνουν ενδοεπιχειρησιακή κουλτούρα.

Μεταξύ άλλων, μια βασική διαδικασία που επανασχεδιάστηκε ήταν εκείνη της ανάπτυξης νέων, αποδοτικών αγαθών (new product development process) και η ταχεία είσοδός τους στην αγορά. Για το σκοπό αυτό σχηματίστηκαν ολιγομελείς ομάδες ικανών στελεχών πλήρους απασχόλησης, οι οποίες ήταν υπεύθυνες για κάθε σημαντικό project. Επίσης, σε συνεργασία με το management προσδιορίστηκαν γραπτώς οι ενέργειές τους, αναφορικά με το μέγεθος των πόρων, τα κριτήρια επιτυχίας κλπ. Το τελικό αποτέλεσμα ήταν επιτυχές, καθώς μειώθηκε ο χρόνος εισόδου ενός νέου προϊόντος της CGC στην αγορά κατά 50%.

Η όλη προσπάθεια ολοκληρώθηκε με τη βελτίωση των επιδόσεων από «τα κάτω προς τα πάνω», με συνέπεια τη μεγαλύτερη συνειδητοποίηση, αλλά και την αναβάθμιση της καθημερινής εργασίας του προσωπικού της «πρώτης γραμμής» (“front-line personell”). Εδώ υιοθετήθηκε το εργαλείο “Workout” της General Electric για τη συλλογή των «φρούτων που κρέμονταν χαμηλά». Η «συνταγή» της επιτυχίας ήταν η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη και πιο ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αναδιοργάνωσης, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών και της υπεύθυνης ανάληψης ρόλων. Πάνω από 500 εργαζόμενοι κρατούσαν ημερολόγιο των εργασιών τους, και αυτό που τελικά προέκυψε ήταν ότι το 25-30% των καθημερινών τους δραστηριοτήτων μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως εργασίες «χαμηλής προστιθέμενης αξίας». Οι περισσότερες εξ’ αυτών, βέβαια, καταργήθηκαν, καθώς δεν συνεισέφεραν στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών υψηλής αξίας. Επίσης, στο πλαίσιο της προαναφερθείσας πολιτικής, σχηματίστηκαν αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας, αποτελούμενες από πρώην απασχολούμενους στην παραγωγή, οι οποίες ήταν υπεύθυνες για ευαίσθητους τομείς της επιχείρησης, όπως τα κέντρα εξυπηρέτησης του πελάτη (customer service centers) και τα κέντρα ωφέλειας του εργαζόμενου (employee benefits centers).

Αξίζει να αναφερθεί ότι διαδικασίες αναδιοργάνωσης έχουν τη δική τους ανθρώπινη διάσταση, μάλιστα με σοβαρές ψυχολογικές και κοινωνικές προεκτάσεις. Έτσι, το φαινόμενο αυτό εκφράστηκε και στην εξεταζόμενη περίπτωση της “CGC” .

Κατά την πρώτη φάση, μόλις είχε ξεκινήσει η αλλαγή, οι περισσότεροι εργαζόμενοι αρνούνταν να την αποδεχτούν, πράττοντας όπως και πριν σαν να μην είχε αλλάξει κάτι (“business as usual”). Βρίσκονταν, επομένως, στο στάδιο της άρνησης. Εν συνεχεία, στη δεύτερη φάση, όταν οι διαδικασίες είχαν εισέλθει στη «νεκρή κοιλάδα» της αναδιοργάνωσης επικράτησε αποπροσανατολισμός και απογοήτευση. Σε αυτή τη φάση το συναίσθημα της απώλειας ή της απειλής για απώλεια, ήταν έντονο, και όχι βέβαια αδίκως. Αξίζει να αναφερθεί ότι το όλο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης, “Delivering Superior Value”, οδήγησε σε μείωση του προσωπικού της εταιρείας σε παγκόσμια κλίμακα κατά 12% και σε συρρίκνωση του αριθμού των βιομηχανικών της μονάδων κατά 20%. Επίσης, αρκετοί εργαζόμενοι άλλαξαν ειδικότητες και θέσεις εργασίας. Η δεύτερη φάση άρχισε ουσιαστικά επτά μήνες μετά την ανακοίνωση του προγράμματος, με τις πρώτες απολύσεις εργαζομένων. Η ψυχολογική κατάσταση του προσωπικού ήταν πολύ άσχημη, φθάνοντας στο «ναδίρ» στον 17ο μήνα . Η εικόνα αναστράφηκε και η τρίτη φάση άρχισε, όταν οι νέες μέθοδοι και τα συστήματα τέθηκαν βαθμιαία σε λειτουργία. Τότε, οι εργαζόμενοι είδαν ορισμένες θετικές προοπτικές του προγράμματος και ξεκίνησαν να αξιολογούν τα θετικά και αρνητικά σημεία του νέου εργασιακού περιβάλλοντος. Στην εν λόγω φάση, σιγά-σιγά οι εργαζόμενοι απέκτησαν πάλι την αισιοδοξία τους, υιοθετώντας νέες συμπεριφορές και «εργασιακές ρουτίνες». Οι νέες μέθοδοι είχαν εφαρμοστεί και οι περισσότερες μειώσεις του προσωπικού είχαν ήδη λάβει χώρα, μάλιστα ακούγονταν και ιστορίες για εργαζόμενους που είχαν φύγει και τα «πήγαιναν καλά» με τη νέα τους δουλειά. Μετά από 25 μήνες όλα είχαν τελειώσει. Η επιχείρηση έκανε μια νέα αρχή .

Ποιο ήταν το κεντρικό «δίδαγμα» από την εμπειρία της “CGC”; Η σωστή, ανθρώπινη διαχείριση του προσωπικού, τόσο προς όφελος των εργαζομένων όσο και της ίδιας της επιχείρησης. Η διαδικασία αναδιοργάνωσης είναι επίπονη και χρονοβόρα και μπορεί να αποδειχτεί μοιραία για όλους τους συμμετέχοντες. Ως εκ τούτου, κεντρικό καθήκον του management είναι η καθοδήγηση, διαφώτιση και ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων. Άξιο αναφοράς είναι ότι ακόμη και οι καλοί και ικανοί εργαζόμενοι πλήττονται σε τέτοιες συνθήκες κρίσης, καθώς ως άνθρωποι έχουν τους δικούς τους φόβους, ελπίδες και ένστικτα.

**Η Περίπτωση της ΧΑΡΤΕΞ Ε.Π.Ε.**

 Η εταιρία ΧΑΤΡΕΞ Ε.Π.Ε. είναι μία μικρομεσαία επιχείρηση, η οποία παράγει χαρτοπετσέτες και χαρτί κουζίνας. Τα προϊόντα αυτά διατίθενται κατευθείαν στα εστιατόρια και τα ξενοδοχεία.

Για την παραγωγή αυτών των προϊόντων, απασχολούνται 30 άτομα, από τα οποία 27 στη γραμμή παραγωγής και τα υπόλοιπα 3 στη διοίκηση.

Ιδιοκτήτης της επιχείρησης είναι ο Κος Δημητρίου, ο οποίος είναι «αυτοδημιούργητος» και ο οποίος πήρε ένα δάνειο 50.000 Ευρώ, από τα οποία 5.000 έδωσε σε «παράγοντες» της Τράπεζας, ώστε να του «εξασφαλίσουν» το δάνειο, 5.000 για την αγορά ενός πολυτελούς αυτοκινήτου, 6.000 για την αγορά μιας βίλας στη Θάσο και 9.000 για την αγορά 2 διαμερισμάτων για τις κόρες του. Τα υπόλοιπα 25.000 Ευρώ τα επένδυσε για το εργοστάσιο, όπου με τη γνωστή μέθοδο της υπερτιμολόγησης των κτιριακών εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού απέδειξε στην τράπεζα ότι δήθεν επένδυσε το αρχικό ποσό των 50.000 Ευρώ. Τα πρώτα χρόνια η επιχείρηση κατάφερε να επιβιώσει, διότι τα βασικά δύο προϊόντα είχαν αρκετή ζήτηση και παράλληλα δεν υπήρχαν πολλές εταιρίες στον κλάδο.

Ο Κος Δημητρίου από την αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης ήθελε να ελέγχει και να διεκπεραιώνει οτιδήποτε είχε σχέση με αυτή, δηλ. τα χρηματοοικονομικά, το εργατικό προσωπικό, τις πρώτες ύλες, την παραγωγή και τις πωλήσεις.

Όλες τις αποφάσεις τις έπαιρνε ο Κος Δημητρίου, γι’ αυτό και το διοικητικό προσωπικό που απαρτιζόταν από μία γραμματέα, μία δακτυλογράφο και ένα λογιστή, ήταν σχεδόν ανύπαρκτο.

Το εργατικό δυναμικό το κατηύθυνε με το να δείχνει εύνοια προς ορισμένους, που επηρέαζαν άλλους. Η εύνοια εκφραζόταν φυσικά και με επιπλέον χρήματα, λιγότερες ώρες εργασίας ή και πιο ξεκούραστες θέσεις. Παράλληλα, ο εκφοβισμός, οι απειλές και οι απολύσεις δεν έπαψαν να χρησιμοποιούνται, όποτε κατά τη γνώμη του ιδιοκτήτη ήταν αναγκαίο.

Ύστερα από μία δεκαετία λειτουργίας, κάτω από αυτές τις συνθήκες, ο ανταγωνισμός άρχισε να γίνεται αρκετά έντονος με την εμφάνιση παρόμοιων επιχειρήσεων.

Η εσωτερική οργάνωση του Δημητρίου δε βοήθησε, ούτε στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και ούτε στην αποτελεσματική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής του. Έτσι οι πωλήσεις άρχισαν να πέφτουν κατακόρυφα και ο Δημητρίου άρχισε να αναζητά βραχυπρόθεσμα δάνεια, από τους γνωστούς «τραπεζικούς του κύκλους» με τις μεθόδους που αυτός ήξερε. Η κατάσταση αυτή έκανε πιο καχύποπτο το Δημητρίου προς το προσωπικό του και πιο αδίστακτο στην επιβολή αυταρχικών μεθόδων ελέγχου.

Μετά από δύο χρόνια παρακμή, ο Δημητρίου αναγκάστηκε να υποθηκεύσει τη βίλα, τα διαμερίσματα και το εργοστάσιο, ως εγγύηση για καινούρια δάνεια. Παράλληλα, πούλησε το πανάκριβο αυτοκίνητο του καθώς αποτελούσε τεκμήριο. Δύσκολες μέρες διαγράφονταν για το Δημητρίου και την επιχείρησή του, εκτός και αν βρισκόταν κάποια λύση.

Να εντοπίσετε τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και να προτείνετε τρόπους επέμβασης.