

## Δ Ι Η Γ Η Μ Α : «Επιχείρηση “ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ” »

Ο κύριος Δαμιανός Οικονομίδης ξύπνησε σήμερα πλημμυρισμένος με έντονα αλλά και ανάμικτα συναισθήματα. Αναλαμβάνει να διοικήσει ως διευθύνων σύμβουλος μια μεγάλη πολυμετοχική επιχείρηση.

Είναι χαρούμενος που ήρθε η σειρά του να αποδείξει ότι αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις ικανότητές του, θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις πολύ ψηλές απαιτήσεις αυτού του ρόλου. Είναι όμως ανήσυχος γιατί ξέρει πως πρέπει να μη χάσει ούτε μια μέρα, ξεκινώντας αμέσως **τη μεταρρύθμιση της θέσης και των σχέσεων της επιχείρησης με το επιχειρηματικό περιβάλλον της** και πως χρειάζεται **ένα καινούριο όραμα** για το ρόλο της στη νέα εποχή, βασισμένο σε **ένα σύγχρονο αξιακό πλαίσιο**.

Οι σχέσεις της επιχείρησης με τους τρεις πόλους του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, την πολιτική, την οικονομία και την κοινωνία, επηρεάζουν καθοριστικά όχι μόνο τη θέση και το ρόλο της, αλλά και την εσωτερική οργάνωσή της, δεδομένου ότι τα περισσότερα προβλήματα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς της συνδέονται συστημικά με τα εσωτερικά προβλήματα των πόλων αυτών και τις σχέσεις της με αυτούς.

Επομένως χρειάζεται **ένα νέο καθεστώς** (νέο status) της επιχείρησης, με κατάργηση των αφανών διασυνδέσεων με την πολιτική και την οικονομία και θεσμοποίηση νέων διαφανών και ουσιαστικών σχέσεων τους και με το ξαναχτίσιμο της επικοινωνίας της με τους πελάτες και την κοινωνία, με σχέσεις διαυγείς, αμφίδρομες και αμοιβαία επωφελείς, **σχέσεις εμπιστοσύνης**.

Μελετώντας το ρόλο που έπαιζε παλιότερα η επιχείρηση, διαπιστώνουμε πως είχε και μονάδες παραγωγής προϊόντων, αλλά τα τελευταία χρόνια τα διοικητικά συμβούλιά της, λόγω των εξελίξεων στην εξωτερική αλλά και την εσωτερική αγορά, την περιόρισαν σε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, προσθέτοντας όμως **καινούριες υπηρεσίες με βάση τις νέες ανάγκες της εποχής**.

Για το λόγο αυτό, ο νέος διευθύνων σύμβουλος, με τη βοήθεια ενός εμπειρογνώμονα, ξεκινά εκπονώντας **ένα επιχειρησιακό σχέδιο**, με το οποίο επαναπροσδιορίζει **την αποστολή** της επιχείρησης, **τις ομάδες των πελατών** στους οποίους θα απευθύνεται, **τις υπηρεσίες** που θα τους παρέχει και **τους αναγκαίους υλικούς και άυλους πόρους** της επιχείρησης. Αμέσως μετά ζητά την έγκριση της γενικής συνέλευσης των μετόχων, αφού η επιχείρηση δεν είναι οικογενειακή αλλά πολυμετοχική, **με μετόχους–ιδιοκτήτες τους πελάτες της**.

Το επόμενο κρίσιμο ζήτημα είναι **η αναδιοργάνωση**, το reengineering της επιχείρησης. Ο διοικητικός διευθυντής της επιχείρησης και οι σύμβουλοι που χρησιμοποιούσαν οι προκάτοχοι του διευθύνοντα συμβούλου, του γεμίζουν το γραφείο με φακέλους γεμάτους εισηγήσεις με σύγχρονα συστήματα διοίκησης των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, ο δημόσιος διάλογος που κυριαρχεί στα μέσα μαζικής ενημέρωσης μονοπωλείται από χιλιο-ειπωμένα ψευτοδιλήμματα που αναπαράγουν ιδεοληπτικές εμμονές και παλιά στερεότυπα, επιχειρώντας να επιβεβαιώσουν τη δύναμη των παραδοσιακών κέντρων εξουσίας.

Ο κύριος Δαμιανός Οικονομίδης όμως συνειδητοποιεί έγκαιρα ότι πρέπει να επικεντρωθεί στο βασικό στόχο της επιχείρησης, που είναι η παροχή ποιοτικών και οικονομικά ανταγωνιστικών υπηρεσιών στους πελάτες της, με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης, στο πλαίσιο της αποστολής της, που είναι προσδιορισμένη από τη γενική συνέλευση των μετόχων της. Για το λόγο αυτό επιλέγει, με μια εσωτερική διαγωνιστική διαδικασία, τα καλύτερα στελέχη της επιχείρησης ως προϊσταμένους των γενικών διευθύνσεων της, αξιολογώντας τα τυπικά προσόντα, την επαγγελματική εμπειρία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους, αλλά κυρίως τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητές τους στη διοίκηση (στο management). Εκπονεί δε μαζί τους το σχέδιο αναδιοργάνωσης της επιχείρησης, το οποίο έχει προσδιορισμένες εισροές και διαθέσιμους πόρους και συγκεκριμένες προσδοκώμενες εκροές.

Αυτό το σχέδιο αναδιοργάνωσης της επιχείρησης έχει ένα βασικό πυλώνα και στηρίζει την υλοποίησή του στην ομάδα των γενικών διευθυντών της, που συγκροτούν μαζί με τον διευθύνοντα σύμβουλο το διευθυντικό συμβούλιο, δηλαδή το κέντρο διακυβέρνησης, το οποίο και θα διοικήσει την εφαρμογή του σχεδίου. Βασικός πυλώνας είναι η καλύτερη οργάνωση της δομής και των λειτουργιών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των επιτελικών λειτουργιών της, δηλαδή η εκπόνηση του αναπτυξιακού σχεδίου, το οικονομικό πρόγραμμα και η οργάνωση του λογιστηρίου (με ERP), η αναβάθμιση της νομικής υπηρεσίας με βάση σύγχρονα πρότυπα, η μείωση των διοικητικών βαρών και η βελτιστοποίηση της παραγωγής των υπηρεσιών με τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και η μοντελοποίηση των διαδικασιών, ένα σύγχρονο σύστημα πληροφόρησης της διοίκησης (MIS), μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου (internal audit), η ψηφιακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της (με HRMS) και η ανάπτυξή του, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αναδιοργάνωσης.

Με στόχο την εσωτερική ενοποίηση της επιχείρησης, ώστε να γίνει λειτουργικό δίκτυο (functional network), προβλέπεται ο ανασχεδιασμός των δομών της, η επανα-οριοθέτηση των λειτουργιών τους και η διαλειτουργικότητα των συστημάτων της. Επίσης, καταργούνται οι συντεχνιακοί φραγμοί και ενισχύονται οι επιστημονικές και επαγγελματικές εξειδικεύσεις των στελεχών της και καταργείται η «διαμερισματική στεγανοποίηση» των οργανικών μονάδων της, ώστε το διευθυντικό συμβούλιο της επιχείρησης να αξιοποιεί σύγχρονες μορφές του μάνατζμεντ, όπως είναι οι «ομάδες διοίκησης έργου» και να αξιοποιεί τον θεσμό της κινητικότητας, χωρίς βέβαια να επιβαρύνει δυσανάλογα την προσωπική και την οικογενειακή ζωή των εργαζομένων της.

Έτσι οι οργανικές μονάδες της επιχείρησης, δηλαδή τα κουτάκια του πολυδιαφημισμένου οργανογράμματος, **παύουν να αποτελούν συμπαγή «κάστρα»** και απλώς συμβάλλουν στην ταξινόμηση και οργάνωση των θεματικών λειτουργιών κατά σημαντική δημόσια πολιτική, έχοντας ενδεικτική στελέχωση.

Για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, μέσω της ανάπτυξης **της εσωτερικής άμιλλας**, προβλέπεται η δημιουργία **παράλληλων εναλλακτικών διαδρομών παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών στους πελάτες** (η πολυκαναλική προσέγγιση).

Για να μπορέσει η επιχείρηση να αντέξει τα επόμενα χρόνια στον διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνισμό, προβλέπεται η δημιουργία **μιας οργανικής μονάδας αξιοποίησης της τεχνογνωσίας** (του know how) από άλλες επιχειρήσεις. Η σημαντική προστιθέμενη αξία της μονάδας αυτής είναι ότι η επιχείρηση θα έχει πλέον την ικανή δομή που της επιτρέπει να μην αγοράζει «φύκια για μεταξωτές κορδέλες», να αξιολογεί την τεχνική βοήθεια που της προσφέρουν διάφοροι σύμβουλοι–πλασιέδες, να επιλέγει την καταλληλότερη, να την προσαρμόζει στις ανάγκες και στη φάση ανάπτυξης της επιχείρησης και **να ενσωματώνει επαγωγικά τις σχετικές γνώσεις και εμπειρίες στην τεχνογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού της**, ώστε να μην αποβάλλεται αυτή ως ξένο σώμα άμα τη απομακρύνσει των συμβούλων.

Στόχος επίσης είναι αυτή η οργανική μονάδα **να «διαχειρίζεται τη γνώση»** του ανθρώπινου δυναμικού της, να αξιοποιεί την πολιτική **«έξυπνης εξειδίκευσης»**, να αναπτύσσει **καινοτομίες στο μάνατζμεντ** της επιχείρησης και να βραβεύει **την αριστεία** στο τέλος κάθε χρόνου.

Μια άλλη σχεδόν επαναστατική αλλαγή είναι **η πρόβλεψη της κατάργησης της επιμορφωτικής δομής της επιχείρησης ως ανεξάρτητης διεύθυνσης** και η ένταξή της ως τμήματος στην διεύθυνση διοικητικού. Η αλλαγή αυτή ασφαλώς θα συναντήσει σοβαρές αντιστάσεις και μύδρους λογικοφανών επιχειρημάτων γιατί θα ξεβολέψει κατεστημένες ισορροπίες τριών δεκαετιών. Πάντως, με την αλλαγή αυτή, **η επιμόρφωση θα πάψει να αυτοπροσδιορίζεται αυτιστικά** και αφενός μεν θα ενταχθεί ως τρέχουσα λειτουργία στο πρόγραμμα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, αφετέρου δε όλα τα επιμορφωτικά προγράμματα που συνδέονται με το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης της επιχείρησης θα ενταχθούν σε αυτό και θα συναρθρωθούν με τις δομικές και λειτουργικές βελτιώσεις της επιχείρησης, υπηρετώντας τη «διοίκηση της αλλαγής». Ιδιαίτερη βαρύτητα θα δοθεί σε πρόγραμμα ψηφιακού αλφαριθμητισμού των πελατών της επιχείρησης ώστε να αξιοποιούν τις ψηφιακές υπηρεσίες της.

Μια καινοτομία προηγούμενης διοίκησης, που έχει όμως ακόμη σοβαρά περιθώρια διεύρυνσης είναι πως **η επιχείρηση έχει «γκισσέ»** (guichets), όπως οι τράπεζες, για να παρέχει τις υπηρεσίες της. Για να μπορέσει βέβαια η επιχείρηση να παρέχει όλες τις υπηρεσίες της από τα «γκισσέ» και να μεταφέρει τα κεντρικά γραφεία της (δηλαδή το back office) εκτός του

Λεκανοπεδίου της Αθήνας, χρειάζεται να μετακινηθούν εκτελεστικές αρμοδιότητες, προσωπικό και τεχνική υποδομή στα «γκισσέ», να συνδεθούν οι βάσεις δεδομένων της, να διαλειουργήσουν τα συστήματά της, να καθιερωθεί η ηλεκτρονική υπογραφή και να αυθεντικοποιηθούν οι πελάτες της, οπότε θα εξυπηρετούνται αποκλειστικά από τα «γκισσέ» και δεν θα χρειάζεται να τρέχουν στα κεντρικά γραφεία της.

Η ανάγκη διασφάλισης ικανοποιημένων πελατών οδηγεί στη συμπλήρωση του διπλογραφικού συστήματος της οικονομικής διαχείρισης με αναλυτική λογιστική, ώστε να προσδιορίζεται το κόστος κάθε παρεχόμενης υπηρεσίας, να δημοσιοποιούνται σχετικοί δείκτες και επομένως να αυξηθεί η «ορατότητα» (η visibility) της οικονομικής διαχείρισης, δεδομένου ότι τελικά οι παρεχόμενες στους πελάτες υπηρεσίες έχουν ανταποδοτικό χαρακτήρα. Γι' αυτό το λόγο άλλωστε προβλέπεται ένα «βαρόμετρο» που θα πραγματοποιεί συστηματική έρευνα του βαθμού ικανοποίησης των πελατών για κάθε κατηγορία υπηρεσιών και θα δημοσιοποιεί κάθε τρίμηνο τα αποτελέσματά της.

Παράλληλα, προγραμματίζεται η συστηματική διαβούλευση με τους πελάτες και η ουσιαστική λογοδοσία του διευθύνοντα συμβούλου και του διοικητικού συμβουλίου προς τη γενική συνέλευση των μετόχων της επιχείρησης.

Ένα δύσκολο ζήτημα που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι το εάν θα παράγει η ίδια όλες τις υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες της ή εάν για ορισμένες θα φροντίσει να παρέχονται από «υπεργολάβους» της, διασφαλίζοντας την ποιότητά τους και ανταγωνιστικές τιμές (δηλαδή εάν θα επιλέξει το faire ή το faire faire). Το κριτήριο που έβαλε η γενική συνέλευση των μετόχων της είναι το συμφέρον του πελάτη. Έτσι, όπου διαπιστώνεται ότι η επιχείρηση έχει την ικανότητα προδιαγραφής των υπηρεσιών, παρακολούθησης της εφαρμογής των προδιαγραφών ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ελέγχου του κόστους παραγωγής και των τιμών, προβλέπεται η ανάθεση σε τρίτους (outsourcing) ή η συμπαραγωγή τους.

Όπου η επιχείρηση δεν έχει την ικανότητα αυτή και κινδυνεύει να «καπελωθεί» από την αγορά, κρατά η ίδια τη σχετική λειτουργία, έστω και αν εκ πρώτης όψεως αυτή είναι κοστοβόρος, και αναζητά ικανό μάνατζερ που θα πετύχει τον άριστο (τον optimum) συνδυασμό εκμετάλλευσης των εσωτερικών και των εξωτερικών πόρων της. Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση κρατά μια γραμμή παραγωγής και παροχής της ανατιθέμενης υπηρεσίας, για να διασφαλίσει συγκριτικά στοιχεία και να μειώσει τον κίνδυνο μονοπωλιακών καταστάσεων.

Παρ' όλες αυτές όμως τις οργανωτικές αλλαγές και τις βελτιώσεις ο διοικητικός διευθυντής και οι παλιοί σύμβουλοι επιμένουν στην ανάγκη εισαγωγής στη διοίκηση της επιχείρησης των εργαλείων της «περιγραφής των θέσεων εργασίας» (job description), της «διοίκησης με στόχους», της

«διοίκησης ολικής ποιότητας» και της «διοίκησης μέσω αξιολόγησης της απόδοσης».

Ο κύριος Δαμιανός Οικονομίδης γνωρίζει ότι το όραμα για το νέο ρόλο της επιχείρησης που έχει εμπνεύσει στο ανθρώπινο δυναμικό της, η διαμορφωνόμενη καινούρια θέση της στο επιχειρηματικό περιβάλλον, το πελατοκεντρικό σχέδιο αναδιοργάνωσης και οι διευθυντικές ικανότητες των προϊσταμένων της, που λειτουργούν με πνεύμα ομάδας (esprit de corps), υπερκαλύπτουν όλα τα προτεινόμενα εργαλεία. Γνωρίζει επίσης ότι τα εργαλεία που του προτείνουν δεν αφορούν τις εισροές και τις εκροές της επιχείρησης, ούτε τις συστημικές σχέσεις της και έχουν τον κίνδυνο να της δημιουργήσουν εσωστρέφεια και ομφαλοσκόπηση. Γνωρίζει ακόμη ότι αυτά τα εργαλεία ευκολότερα εφαρμόζονται σε boutique και σε mini market και πολύ δύσκολα σε super market.

Αντιλαμβάνεται όμως ότι για λόγους τακτικής δεν πρέπει να απορρίψει τις προτάσεις αυτές, δεδομένου ότι οι χαρτογιακάδες (white-collars) της Τράπεζας που χρηματοδοτεί την επιχείρηση, οι οποίοι δεν έχουν σχετική εμπειρία επί του πεδίου, λειτουργούν «by the book» και τα έχουν βρει γραμμένα στα εγχειρίδιά τους. Και γι' αυτό δέχεται να του εκπονήσουν έναν οδηγό (manual) με αυτά τα εργαλεία. Ο οδηγός αυτός σε καμία περίπτωση δεν θα επιβληθεί κανονιστικά και διοικητικά στις υπηρεσίες της επιχείρησης, αλλά θα χρησιμοποιηθεί μόνο συμβουλευτικά από το διευθυντικό συμβούλιό της.

Λίγες μέρες αφότου ανέλαβε ο νέος διευθύνων σύμβουλος τον επισκέφθηκε ένας φίλος του και αφού του ευχήθηκε «καλή επιτυχία» τον ρώτησε απορημένος γιατί δεν εφαρμόζει στη επιχείρηση σύστημα αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης με αντίστοιχο σύστημα bonus, όπως εφαρμόζε στην προηγούμενη επιχείρηση, όταν μάλιστα όλοι οι «comme il faut» σύμβουλοι το θεωρούν δείγμα θάρρους και απόδειξη μοντέρνου management. Ο κύριος Δαμιανός Οικονομίδης είναι κάθετος : «Η προηγούμενη ήταν οικογενειακή επιχείρηση και δεν είχα τους πελάτες ως γενική συνέλευση μετόχων, δηλαδή ως ιδιοκτήτες. Θα χρειαστούν αρκετά χρόνια για να μπορέσουν τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης να λειτουργούν ωςάν να διαχειρίζονται τους δικούς τους πόρους και πολύ περισσότερα χρόνια για να πείσουν τους πελάτες-ιδιοκτήτες πως το πέτυχαν».

Το σχέδιο αναδιοργάνωσης της επιχείρησης χρειάζεται μια επταετία για την ολοκληρωμένη εφαρμογή του και για την επικαιροποίησή του μετά από σχετική αξιολόγηση. Ο διευθύνων σύμβουλος γνωρίζει ότι η θητεία του διοικητικού συμβουλίου που τον επέλεξε είναι χρονικά μικρότερη, άρα ακόμη και αν παραμείνει στη θέση του σε όλη τη διάρκειά της, θα υπάρχουν τουλάχιστον δύο επόμενοι διευθύνοντες σύμβουλοι που θα κληθούν να το εφαρμόσουν, οι οποίοι δεν θα πρέπει να ανατρέψουν το σχέδιο αναδιοργάνωσης. Επομένως πρέπει να πειστούν σχετικά οι πελάτες και η γενική συνέλευσή τους να εγγυηθεί τη διαχρονικά συνεπή εφαρμογή του σχεδίου.

Άλλωστε, ικανός είναι ο μάνατζερ που είναι επιτυχημένος στη διάρκεια της θητείας του, αλλά ικανότερος είναι αυτός που πετυχαίνει ο διάδοχός του.

Κατά συνέπεια, το σχέδιο αναδιοργάνωσης πρέπει με εισήγηση του διευθύνοντα συμβούλου και στη συνέχεια του διοικητικού συμβουλίου να γίνει αποδεκτό από τη γενική συνέλευση των μετόχων, μετά από ουσιαστική και όχι προσχηματική διαβούλευση, και να θεσμοποιηθεί συμβασιακά. Χρήσιμη κρίνεται μια επιτροπή παρακολούθησης, με εκπροσώπηση των διάφορων κατηγοριών μετόχων. Και φυσικά είναι αναγκαίο ένα επικοινωνιακό πρόγραμμα για την ενημέρωση των πελατών και την ανάδειξη των καινοτομικών χαρακτηριστικών του σχεδίου, προκειμένου να επιδιωχθεί η ασφαλέστερη διαχρονική κατοχύρωση, που είναι η κοινωνική καταξίωσή του.

Το επικοινωνιακό πρόγραμμα (το marketing plan) θα μπορούσε να περιλαμβάνει την «επωνημοποίηση» του αναπτυξιακού σχεδίου και του σχεδίου αναδιοργάνωσης της επιχείρησης και την εξειδίκευση των μηνυμάτων του κατά ομάδα πελατών – στόχο, χρησιμοποιώντας έννοιες που εκφράζουν καταξιωμένες προηγούμενες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις ή επιτυχημένες δομές και λειτουργίες, έναν αντιληπτό κώδικα επικοινωνίας, αποδεκτό αξιολογικό σύστημα, συγκριτική αντιπαράθεση προηγούμενων–επιδιωκόμενων καταστάσεων, η οποία πρέπει να αξιοποιήσει ανοιχτά κανάλια της κοινωνικής αντίληψης και θετικούς συνειρμούς της υπάρχουσας κοινωνικής εμπειρίας.

Πάντως και το καλύτερο επικοινωνιακό πρόγραμμα, δεν θα καταφέρει να αλλάξει εύκολα την κουλτούρα που μας κληρονόμησαν οι φατρίες του Βυζαντίου και τα πρώτα κόμματα (αγγλικό, γαλλικό και ρωσικό) του ελεύθερου βίου της χώρας μας. Σε ένα μήνα από την έναρξη του επικοινωνιακού προγράμματος επισκέφθηκε τον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης ένας φίλος του για να τον συγχαρεί, αλλά και για να λύσει μια σοβαρή απορία του : «Γιατί δεν προσπαθείς Δαμιανέ να εφαρμόσεις στην οργάνωση της επιχείρησης τις “προοδευτικές” ιδεολογικοπολιτικές απόψεις μας, αυτές για τις οποίες μαζί αγωνιστήκαμε στη δεκαετία του '80 ; ».

Ο κύριος Δαμιανός Οικονομίδης χαμογέλασε με αγάπη για το φίλο του και φάνηκαν οι ρυτίδες που στεφανώνουν το μέτωπό του : «Αγαπημένε μου φίλε, μπορεί το διοικητικό συμβούλιο να εκλέγεται από την εκάστοτε πλειοψηφία της γενικής συνέλευσης των μετόχων, αλλά η επιχείρηση ανήκει στο σύνολο των μετόχων–πελατών της και όλες οι ομάδες των μετόχων έχουν το δικαίωμα μιας διαχρονικά ικανής επιχείρησης που θα είναι «εκτός πολιτικής συναλλαγής» και θα εφαρμόζει αποτελεσματικά το σχέδιο δράσης (το action plan) του εκάστοτε διοικητικού συμβουλίου της (άρα τις ιδεολογικοπολιτικές επιλογές του), το οποίο και θα κρίνεται γι' αυτό στο τέλος της θητείας του».

10.06.2014

Π.Μ.