



ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Ενότητα 2: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Φραγκίδης Γαρύφαλλος
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
πρόγραμμα για την ανάπτυξη



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ορισμός

- Η αναδιοργάνωση επιχειρηματιών διαδικασιών είναι ο ουσιαστικός επαναπροσδιορισμός και ο ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών προκειμένου να επιτευχθούν δραματικές αλλαγές σε κρίσιμους τομείς επιτυχίας της επιχείρησης, όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα

Ουσιαστικός επαναπροσδιορισμός

- Παράδειγμα: στα μεγάλα εμπορικά κέντρα ο κόσμος σήμερα δεν πάει για να ψωνίσει μόνο, αλλά για περάσει ευχάριστα ένα πρωινό ή μία ολόκληρη μέρα και να διασκεδάσει με την οικογένεια και τους φίλους του.

Ριζικός ανασχεδιασμός

- Τίποτα δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.
- Όλα είναι υπό αμφισβήτηση.
- Η νέα οργάνωση δεν θα προκύψει ως συνέχεια της παλιάς, αλλά σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών που θα αναγνωριστούν κατά τη φάση του σχεδιασμού.
- Ερωτήματα που πρέπει να απαντήσουμε:
 - Γιατί το κάνουμε;
 - Γιατί το κάνουμε με αυτόν τον τρόπο;
 - Υπάρχουν άλλοι τρόποι για να το κάνουμε;

Δραματικές αλλαγές

- Οι αλλαγές που θα επέλθουν στην οργάνωση δεν είναι οριακές και η νέα οργάνωση δεν θεωρείται συνέχεια της παλιάς.
- Σκοπός δεν είναι η βελτίωση της οργάνωσης, αλλά η ξανα-δημιουργία της από την αρχή
- Οι αλλαγές είναι μεγάλης έκτασης και βάθους και ουσιαστικά μιλάμε για μία νέα οργάνωση.

Κρίσιμοι τομείς επιτυχίας

- Οδηγό της διαδικασίας ανασχεδιασμού της οργάνωσης είναι η μεγάλη βελτίωση των επιδόσεων της σε κρίσιμους τομείς επιτυχίας.
- Αυτοί μπορεί να ποικίλουν, ανάλογα με τον κλάδο της επιχείρησης και τις απαιτήσεις των πελατών.
- Παραδείγματα:
 - Μεταφορές: συνέπεια στο πρόγραμμα ή πολυτέλεια
 - Εστίαση: ταχύτητα/ κόστος/ ποιότητα
 - Εκπαίδευση: πρακτική γνώση
 - Εταιρείες τροφίμων: φρεσκάδα (συσκευασία;)

Παραδείγματα Αναδιοργάνωσης

- ΚΕΠ (one stop shop)
- Άδειες νέων επιχειρήσεων
- ΑΤΜ για τραπεζικές συναλλαγές
- E-banking (δημιουργία λογαριασμού, κλπ)
- Δανειο στο λεπτό
- Ηλεκτρονική γραμματεία
- Ουρές αναμονής (ραντεβού, ενιαία ουρά, κλπ.)

- Delivery (όχι, είναι καινούργιο επιχειρηματικό μοντέλο)
- Low cost αεροπορικές (?)

Λόγοι ανάπτυξης της Αναδιοργάνωσης

- Ανάγκη εξέλιξης/ αλλαγής της δομής των επιχειρήσεων
- Νέες τεχνολογίες ως φορείς αλλαγής
- Επιτάχυνση του ανταγωνισμού
 - Παγκοσμιοποίηση
 - Ανάγκη για καινοτομίες (ιδίως «καινοτομίες διαδικασιών»)
- Ανάγκη για ταχύτητα και ευελιξία
- Ο νέος ρόλος των πελατών. Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών

Στόχοι Αναδιοργάνωσης

- Αποδοτικότητα (κόστος, χρόνος, κλπ.)
- Ανταγωνιστικότητα
- Προσθήκη μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη
- Ικανοποίηση πελατών

Χαρακτηριστικά της Αναδιοργάνωσης

- Η Αναδιοργάνωση περιλαμβάνει αλλαγές σε όλες τις διαστάσεις που χαρακτηρίζουν μία επιχείρηση:
 - ανθρώπινες
 - οργανωτικές
 - τεχνολογικές.
- Με την Αναδιοργάνωση, μια εταιρία οργανώνει τη δομή της με βάση της διαδικασίες με τις οποίες λειτουργεί.
- Ξεκινούμε «από το μηδέν». Τίποτα δεν είναι δεδομένο.
- Το σημαντικότερο στοιχείο είναι η προσφορά πελατοκεντρικών υπηρεσιών.
 - Η εταιρία μετατρέπει όλες τις λειτουργίες της με γνώμονα "τον τρόπο που θέλει ο πελάτης να λειτουργεί η επιχείρηση".

Αρχές Αναδιοργάνωσης

- Οργάνωση με βάση της διαδικασίες
- Πελατοκεντρική οργάνωση
 - Ορίζεται υπεύθυνος διαδικασίας παρέχει ένα μοναδικό σημείο επαφής με τον πελάτη
- Χρήση πληροφορικής τεχνολογίας
- Μείωση γραφειοκρατίας
 - Πολλές εργασίες συνδυάζονται σε μια & γίνονται ταυτόχρονα
 - Εξάλειψη της πολυπλοκότητας και της περιττής διαφοροποίησης
 - Μείωση της χρήσης χαρτιού, αρχειοθετήσεων και υπογραφών
- Αναβάθμιση ανθρώπινου δυναμικού.
 - Παροχή εκπαίδευσης και μέσων (εργαλείων)
 - Η λήψη αποφάσεων γίνεται μέρος της δουλειάς των υπαλλήλων
- Έλεγχοι, παρακολουθήσεις και άλλες εργασίες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν/υπηρεσία ελαχιστοποιούνται.

Οι αλλαγές που επέρχονται

- Τα εργασιακά επίπεδα αλλάζουν – από λειτουργικά τμήματα σε ομάδες διαδικασιών.
- Οι εργασίες αλλάζουν – από απλές σε πολυδιάστατες
- Οι ρόλοι των ανθρώπων αλλάζουν – από ελεγχόμενοι γίνονται αυτοδύναμοι
- Η επικέντρωση των μέτρων εκτέλεσης και ανταμοιβής της εργασίας – από τις δραστηριότητες στα αποτελέσματα
- Τα κριτήρια που καθορίζουν τις προαγωγές αλλάζουν – από την εκτέλεση στην ικανότητα
- Οι αξίες αλλάζουν – πελατοκεντρική θεώρηση
- Οι οργανωσιακές δομές αλλάζουν – από ιεραρχικές σε διαδικαστικές

Οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον

• Παραδοσιακό

- Λειτουργικά Τμήματα
- Απλές αρμοδιότητες
- Ανταμοιβή με βάση της ικανότητες και τον χρόνο εργασίας
- Αυξήσεις μισθών με βάση προαγωγές
- Προαγωγή με βάση τις ικανότητες
- Οι διευθυντές επιτηρούν και ελέγχουν
- Ιεραρχική οργανωτική δομή
- Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και λειτουργιών
- Γραμμικές και συνεχείς διαδικασίες
- Μαζική παραγωγή

• Αναδιοργάνωση

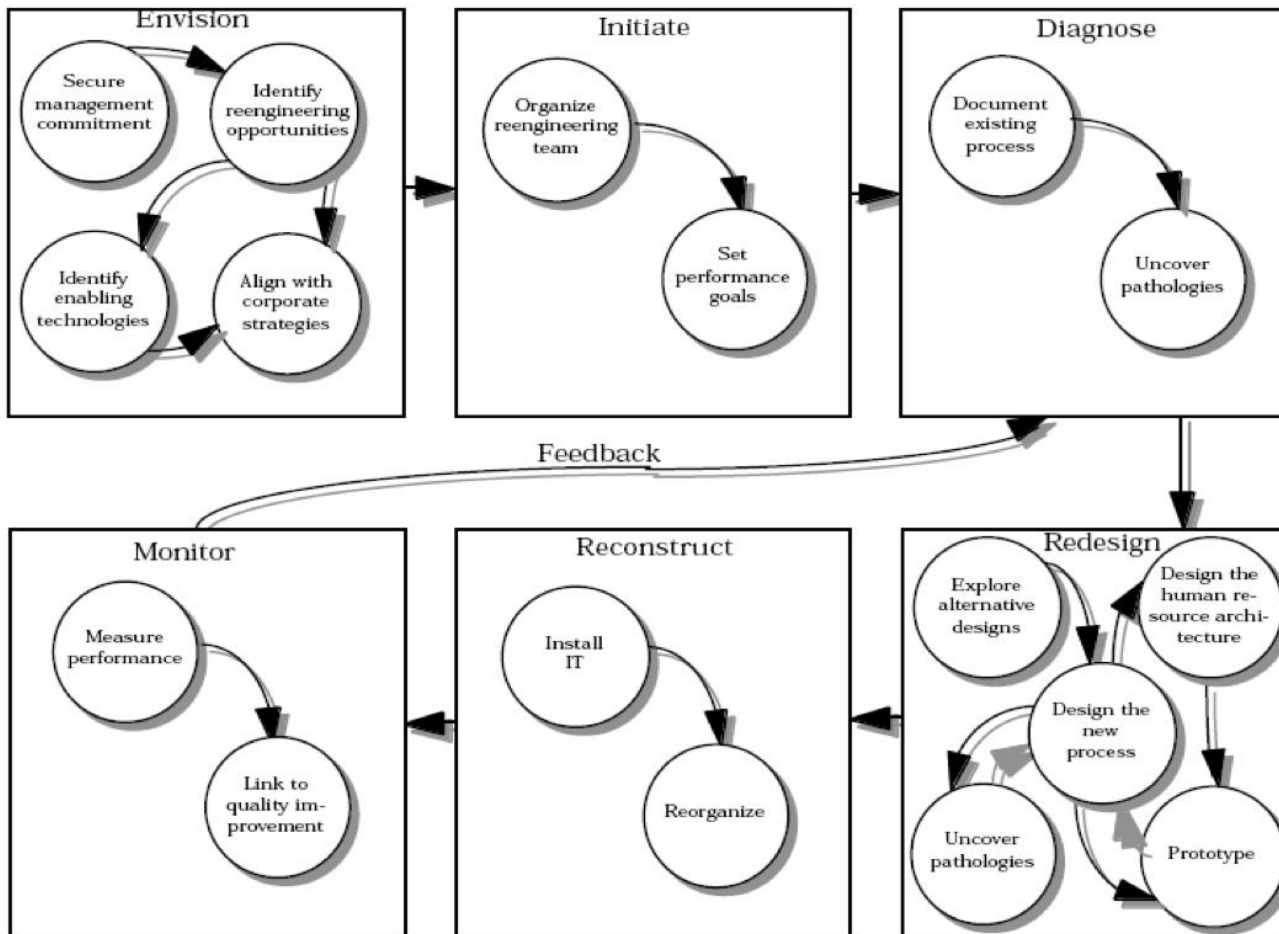
- Ομάδες εργασίας ανά διαδικασία
- Ενισχυμένες αρμοδιότητες, πολυδιάστατες εργασίες
- Ανταμοιβή με βάση την απόδοση
- Χαμηλός μισθός με υψηλά επιδόματα
- Προαγωγή με βάση την απόδοση
- Οι διευθύνοντες καθοδηγούν και συμβουλεύουν
- Οριζόντια οργανωτική δομή
- Διατμηματικές ομάδες εργασίας
- Παράλληλες διαδικασίες
- Μαζική παραμετροποίηση προϊόντων

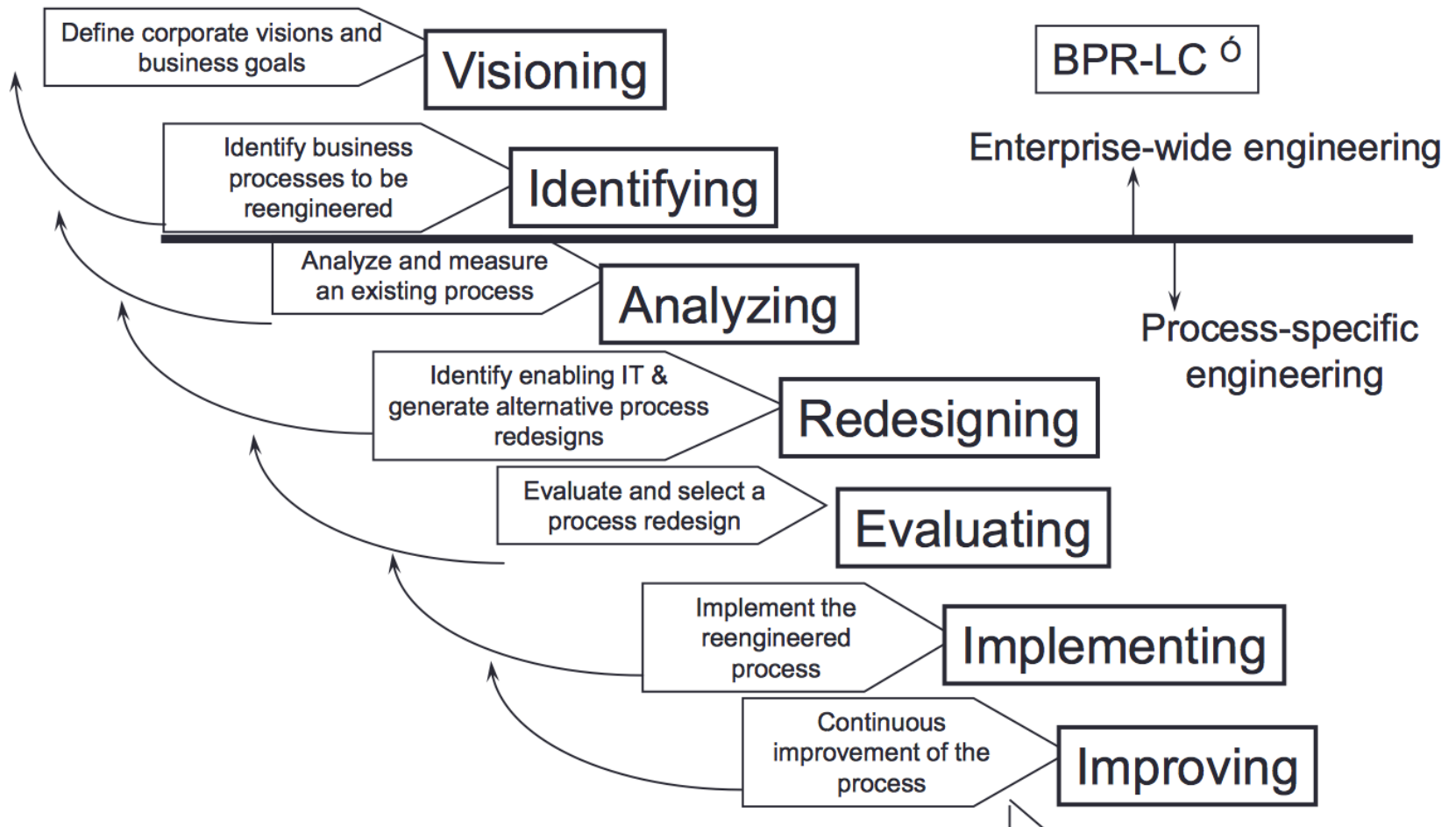
Μεθοδολογία αναδιοργάνωσης

- **Στάδιο Ενόρασης:** η επιχείρηση εξετάζει την υπάρχουσα στρατηγική και τις διαδικασίες της και με βάση αυτή την εξέταση ορίζονται οι διαδικασίες προς βελτίωση και οι πιθανότητες εφαρμογής Συστημάτων Πληροφορικής.
- **Στάδιο Ξεκινήματος:** σχηματίζονται οι ομάδες εργασίας, θέτονται οι στόχοι του έργου, γίνεται ο σχεδιασμός του έργου και ανακοινώνεται στους υπαλλήλους.
- **Στάδιο Διάγνωσης:** γίνεται καταγραφή των διαδικασιών και υποδιαδικασιών με βάση τα χαρακτηριστικά αυτών (δραστηριότητες, παράγοντες, διεξαγωγή, αρμοδιότητες, σχετικά συστήματα πληροφορικής και κόστος).

Μεθοδολογία αναδιοργάνωσης

- **Στάδιο Ανασχεδιασμού:** νέες διαδικασίες προκύπτουν από την τμηματοποίηση των παλαιών και τη σχεδίαση εναλλακτικών διαδικασιών (και μέσω του brainstorming και διαφόρων δημιουργικών τεχνικών).
- **Στάδιο Αναδόμησης:** πραγματοποιούνται αλλαγές στις τεχνικές διαχείρισης για την ομαλή μεταφορά και προσαρμογή στις αρμοδιότητες και τους ρόλους του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Στάδιο εφαρμογής:**
- **Στάδιο Εκτίμησης:** οι νέες διαδικασίες παρακολουθούνται και ελέγχονται για την επίτευξη των αρχικών στόχων και εξετάζονται προγράμματα ολικής ποιότητας.





Επιλογή διαδικασιών για Ανασχεδιασμό

Επιλογή με 3 βασικά κριτήρια

- Δυσλειτουργία: Ποιες διαδικασίες έχουν τα περισσότερα προβλήματα.
- Σημαντικότητα: Ποιες διαδικασίες έχουν την σημαντικότερη επίδραση στους πελάτες της επιχείρησης.
- Εφικτότητα: Ποιες διαδικασίες την δεδομένη χρονική στιγμή είναι πιο επιδεκτικές στον επιτυχημένο ανασχεδιασμό.

Συμπτώματα προβληματικών διαδικασιών

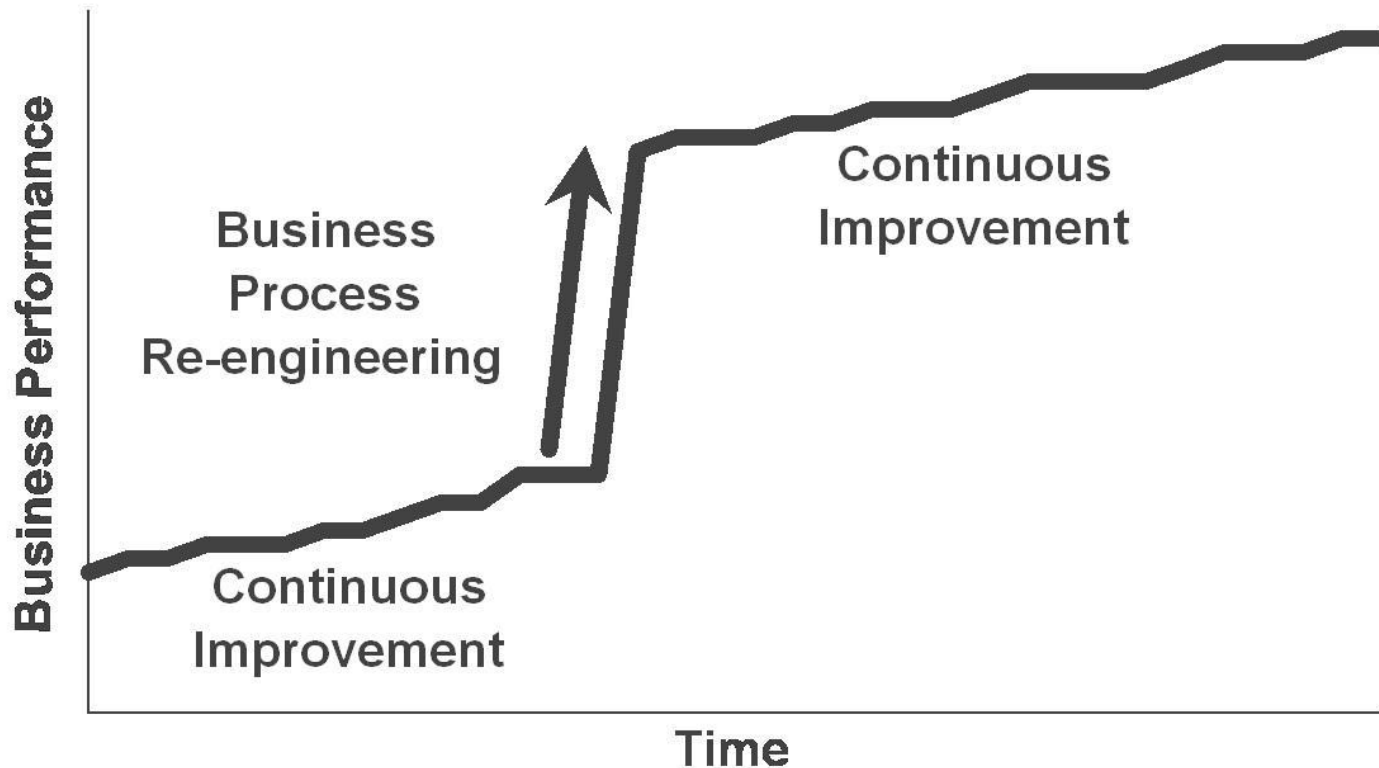
- Κατακερματισμός
- Διαλειτουργικότητα
- Επαφή με τον πελάτη
- Προστιθέμενη αξία
- Καθυστερήσεις
- Μεγάλος χρόνος αναμονής
- Μεγάλα αποθέματα
- Μεγάλος αριθμός επιθεωρήσεων και ελέγχου
- Μεγάλος αριθμός επαναλήψεων/ ατιδιορθώσεων
- Πολυπλοκότητα, εξαιρέσεις και ειδικές περιπτώσεις

Τι δεν είναι Αναδιοργάνωση

- Η εισαγωγή ΤΠΕ -- ο αυτοματισμός των διαδικασιών
- Η σμίκρυνση των δομών και οι απολύσεις
- Η συνεχής προσπάθεια βελτίωσης (π.χ. μέσα από προγράμματα Ολικής Ποιότητας)
- Η επιδιόρθωση προβλημάτων

Σχέση συνεχούς βελτίωσης και Ανασχεδιασμού

Business Process Improvement



	BPR	Incremental Improvement
Similarities		
Basis of Analysis	Process	Process
Performance Measurement	Rigorous	Rigorous
Organisationa Change	Significant	Significant
Behavioral Change	Significant	Significant
Time Investment	Significant	Significant
Differences		
Level of Change	Radical	Incremental
Starting Point	Clean Slate	Existing Process
Participation	Top-Down	Bottom-up
Typical Scope	Broad, cross-functional	Narrow, within functions
Risk	High	Moderate
Primary Enabler	Information Technology	Statistical Control
Type of Change	Cultural and Structural	Cultural

Η σημασία της κατανόησης του προβλήματος

- Πριν μια ομάδα ξεκινήσει να ανασχεδιάζει θα πρέπει να γνωρίζει κάποιες υπάρχουσες διαδικασίες: τι κάνει, πόσο καλά ή όχι το κάνει και κάποια βασικά στοιχεία που καθορίζουν την απόδοσή της.
- Από την στιγμή που στόχος της ομάδας δεν είναι να βελτιώσει την διαδικασία, δεν χρειάζεται να την αναλύσει και να την περιγράψει με κάθε λεπτομέρεια. Η ανάλυση όμως από μόνη της δεν οδηγεί απαραίτητα στην πραγματική κατανόηση.
- Αντίθετα, η ομάδα απαιτεί μια συνολική εικόνα που θα της δώσει την ώθηση να δημιουργήσει μια εντελώς νέα διαδικασία. Αυτό που είναι ακόμη σημαντικότερο από την ανάλυση είναι η γνώση

Η σημασία της κατανόησης του προβλήματος

- Η κατανόηση της διαδικασίας βασίζεται συχνά στην κατανόηση του πώς χρησιμοποιούν οι «πελάτες» της διαδικασίας την εκροή της.
- Το καλύτερο σημείο έναρξης για την ομάδα προκειμένου να κατανοήσει μια διαδικασία είναι το σημείο που αγγίζει τον καταναλωτή.
 - Ποιες είναι οι πραγματικές απαιτήσεις των καταναλωτών;
 - Τι θέλουν το προϊόν/ υπηρεσία που τους προσφέρουμε;
 - Τι προβλήματα αντιμετωπίζουν κατά τη λήψη και χρήση του;

Ο ρόλος της τεχνολογίας

- Η Τεχνολογία Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Technology) παίζει σημαντικό ρόλο στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης, αφού
 - επιτρέπει στην επιχείρηση να διεκπεραιώνει διαδικασίες ταχύτερα και συχνά σε διαφορετικές τοποθεσίες,
 - δίνει δυνατότητα προσαρμογής στις παραγωγικές διαδικασίες
 - επιτρέπει την ταχύτερη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες,
 - συμβάλλει σε ταχύτερες συναλλαγές.

Ποιες επιχειρήσεις εφαρμόζουν Αναδιοργάνωση

- Η αναδιοργάνωση μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως:
 - Υψηλό λειτουργικό κόστος
 - Μεγάλες καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση/παράδοση παραγγελιών
 - Χαμηλή ποιότητα που προσφέρεται στους πελάτες
 - Υψηλό κόστος προβληματικών διαδικασιών (ιδιαίτερα σε περιόδους αιχμής)
 - Δυσανάλογη διανομή εργασιών

Προβλήματα στην Αναδιοργάνωση

- Ατολμία. Προσπάθεια να συμβιβαστεί το παλιό με το νέο
- Κακή οργάνωση και εφαρμογή
- Αντίσταση του προσωπικού
- Έλλειψη εκπαίδευσης στον νέο τρόπο λειτουργίας
- Έλλειψη υποστηρικτικών μέσων
- Αδυναμία απορρόφησης των κραδασμών

Michael Hammer (video)

- https://www.youtube.com/watch?v=_fQ3BydzMz8
- `<iframe width="560" height="315" src="https://www.youtube.com/embed/_fQ3BydzMz8" frameborder="0" allowfullscreen></iframe>`

Τέλος Ενότητας