

ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η μελέτη ανασχεδιασμού της διαδικασίας των κρατήσεων του τμήματος Front Office του ξενοδοχείου Philoxenia

Εμμανουήλ Γ. Δανελάκης
Πτυχίο Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη
Διοίκηση των Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2005

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στη Σούλα, τη Βάσω, τη Γωγώ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τους γονείς μου, Γιώργο και Χρυσούλα και τα αδέρφια μου Μιχάλη και Ειρήνη, για τη συμπαράσταση και τη στηριξή τους καθόλη τη διάρκεια των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Νοιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω ξεχωριστά τον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας Καθηγητή κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο για τη αμέριστη συμπαράστασή του στη συγγραφή αυτής.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλα τα άτομα που με βοήθησαν στη συλλογή και αξιολόγηση στοιχείων κατά τη διάρκεια της ανάλυσης περίπτωσης που παρατίθεται στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα κύριο Μιχαήλ Βασταρδή ο οποίος στάθηκε πολύτιμος σύμβουλος και αρωγός κατά τη διάρκεια της συγγραφής του case study.

Τέλος, οφείλω να τονίσω ότι οποιοσδήποτε ατέλειες και ελλείψεις στη διπλωματική εργασία αυτή οφείλονται και βαρύνουν αποκλειστικά εμένα.

Εμμανουήλ Δανελάκης

ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Εμμανουήλ Γ. Δανελάκης

Σημαντικοί όροι: Επιχειρησιακές διαδικασίες, ανθρώπινοι πόροι, δομή της επιχείρησης, κουλτούρα, πληροφοριακή τεχνολογία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών εμφανίσθηκε στη διεθνή βιβλιογραφία στις αρχές του 1990, ως απάντηση στις αυξημένες απαιτήσεις και στη διαρκή αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Ο αναχεδιασμός συνεπάγεται την αναθεώρηση του τρόπου που λειτουργούσαν οι επιχειρήσεις για πάνω από δύο αιώνες, σύμφωνα με την αρχή του καταμερισμού της εργασίας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να οργανώσουν τη λειτουργία τους βάσει διαδικασιών.

Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών ορίζεται ως η θεμελιώδης αναθεώρηση και ο ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών προκειμένου να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις σε κρίσιμους τομείς, όπως το κόστος, η ποιότητα και η ταχύτητα.

Ο ρόλος της πληροφοριακής τεχνολογίας στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι πολύ σημαντικός. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν πληροφοριακά συστήματα που θα στηρίξουν τη λειτουργία των διαδικασιών. Βέβαια η αλλαγή στα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης δεν είναι ικανή να υποστηρίξει τη λειτουργία των διαδικασιών εάν δε συνοδευτεί με αλλαγή στη φύση της εργασίας και τη κουλτούρα της επιχείρησης.

Στη συνέχεια αναλύεται η προσπάθεια ανασχεδιασμού της διαδικασίας των κρατήσεων ενός ξενοδοχείου πόλεως 5 αστέρων. Η μελέτη του ανασχεδιασμού της διαδικασίας των κρατήσεων έγινε στα πλαίσια τρίμηνης πρακτικής άσκησης του συγγραφέα σε αυτό.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | ΣΕΛΙΔΑ |
|-------------------|--------|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | i |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ | ii |

Κεφάλαιο 1: Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR)

| | |
|---|----|
| 1.1 Εισαγωγή | 1 |
| 1.2 Η διαμόρφωση ενός νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος | 2 |
| 1.3 Η οργάνωση των επιχειρήσεων σύμφωνα με τις θεωρίες των Smith, Taylor και Sloan | 7 |
| 1.4 Η παρουσία της αναδιοργάνωσης (BPR) | 9 |
| 1.5 Ορισμοί της Αναδιοργάνωσης | 10 |
| 1.6 Ορισμός Διαδικασίας | 13 |
| 1.7 Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR) και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) | 19 |
| 1.8 Αλλαγές που επιφέρει το BPR | 23 |
| 1.9 Τα 3 Rs της Αναδιοργάνωσης | 25 |
| 1.10 Οι Στόχοι του BPR | 28 |
| 1.11 Μεθοδολογίες Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών | 30 |
| 1.12 Οι επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται BPR και αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή του | 35 |
| 1.13 Αρχές Ανασχεδιασμού | 36 |
| 1.14 Βασικοί παράγοντες στο BPR για τη μετάβαση από τη θεωρία στην πράξη | 41 |
| 1.15 Η χάραξη στρατηγικής απαραίτητο συστατικό των προγραμμάτων του ανασχεδιασμού | 43 |
| Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1 | 45 |

Κεφάλαιο 2: Παράγοντες Υποστήριξης του Ανασχεδιασμού

| | |
|---|----|
| 2.1 Εισαγωγή | 48 |
| 2.2 Πληροφοριακή Τεχνολογία και Αναδιοργάνωση | 49 |
| 2.3. Η εξέλιξη της πληροφορικής και οι βασικές εφαρμογές της στο BPR | 52 |
| 2.4. Ευκαιρίες και Απειλές από τη χρήση IT στο BPR | 55 |
| 2.5 Η αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρωπίνων πόρων, πληροφοριακής τεχνολογίας και κουλτούρας | 60 |
| 2.6 Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων πριν και μετά τον ανασχεδιασμό | 62 |
| 2.7 Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών διαδικασιών και αλλαγή στη Κουλτούρα της επιχείρησης | 65 |
| Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2 | 71 |

Κεφάλαιο 3: Ανάλυση περίπτωσης ανασχεδιασμού διαδικασίας του τμήματος Front Office του ξενοδοχείου Philoxenia.

| | |
|--|------------|
| 3.1 Η Ταυτότητα του Οργανισμού και της Έρευνας | 74 |
| 3.2 Ανάλυση της παρούσας διαδικασίας | 76 |
| 3.3 Ανασχεδιασμός της διαδικασίας | 82 |
| 3.4 Συμπεράσματα | 102 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 105 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ FRONT OFFICE ΤΟΥ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΡΗΙΟΧΕΝΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BPR)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1.1 Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η απελευθέρωση του εμπορίου έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην αγορά η οποία χαρακτηρίζεται από αστάθεια και έντονο ανταγωνισμό στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς στους τομείς που αφορούν την τιμή, την ποιότητα και διαθεσιμότητα των προϊόντων, την εξυπηρέτηση και την ταχύτητα παράδοσης. Η ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων, η δημιουργία διεθνών οργανισμών και οι ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις εντείνουν τον ανταγωνισμό. Όλες αυτές οι αλλαγές καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, όπου εξ' ολοκλήρου οι διαδικασίες, το επιχειρησιακό κλίμα και η διοικητική δομή αλλάζουν.

Το θέμα της αναδιοργάνωσης προέρχεται από τις θεωρίες του μάνατζμεντ που αναπτύχθηκαν στις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Ο σκοπός της αναδιοργάνωσης είναι να τελειοποιήσει όλες τις διαδικασίες. Ο Frederic Taylor διατύπωσε ότι: «οι μάνατζερ μπορούν να ανακαλύπτουν τις καλύτερες διαδικασίες για να εκτελούν τις εργασίες τους και να τις αναδιοργανώνουν έτσι ώστε να μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα.» Το BPR αντηχεί την κλασική άποψη ότι υπάρχει ένας άριστος τρόπος για την εκτέλεση των εργασιών. Την εποχή του Taylor η τεχνολογία δεν επέτρεπε στις μεγάλες επιχειρήσεις να σχεδιάζουν τις διαδικασίες με ένα δια-λειτουργικό ή δια-τμηματικό τρόπο (οι διαδικασίες να καλύπτουν περισσότερα από ένα τμήματα). Η εξειδίκευση ήταν η κυρίαρχη μέθοδος για τη βελτίωση της αποδοτικότητας δεδομένης της τεχνολογίας της εποχής.

Στις αρχές του 1900, ο Henry Fayol όρισε την αναδιοργάνωση ως «την εκτέλεση ενός σχεδίου που έχει σαν στόχο την απόκτηση του μέγιστου δυνατού πλεονεκτήματος από όλους τους διαθέσιμους πόρους.» Παρ' όλο που οι τεχνολογικοί πόροι της εποχής μας έχουν αλλάξει, το ζήτημα ακόμα παραμένει. Κατά τη ίδια περίοδο ένας άλλος μηχανικός των επιχειρήσεων, ο Lyndall Urwick δήλωσε ότι «δεν είναι μονάχα σωστό να θεωρούμε τους εργαζόμενους υπεύθυνους για συγκεκριμένες δραστηριότητες, είναι επίσης σημαντικό να τους εκχωρούμε τη δικαιοδοσία να μην αναλαμβάνουν απαραίτητα αυτή την ευθύνη.» Αυτή η επισήμανση δίνει το στίγμα της μελλοντικής ιδέας που αναφέρεται στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και η οποία αποτελεί κεντρική ιδέα της αναδιοργάνωσης.(Lloyd Tom, 1994).

1.2 Η διαμόρφωση ενός νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Οι Αμερικανικές επιχειρήσεις που είχαν κυριαρχήσει τις δεκαετίες μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο παρουσίαζαν συνεχή μείωση στα αποτελέσματά τους και έχαναν μερίδιο στην παγκόσμια αγορά από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις. Οι συνθήκες δεν ήταν καθόλου ευνοϊκές για τις Αμερικανικές επιχειρήσεις τα τέλη της δεκαετίας του '80. Το περιβάλλον είχε διαφοροποιηθεί σημαντικά και πολλοί παράγοντες συνέβαλλαν σε αυτό.

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 παρουσιάζεται μία μετατόπιση της δύναμης από τους παραγωγούς προς τους καταναλωτές. Ενώ μέχρι τότε οι παραγωγοί ήταν οι κυρίαρχοι του παιχνιδιού διαθέτοντας οποιαδήποτε προϊόντα

παρήγαγαν και οι καταναλωτές ήταν πρόθυμοι να τα αγοράσουν, τώρα τα πράγματα αλλάζουν. Η απελευθέρωση του εμπορίου αυξάνει την κινητικότητα των προϊόντων με αποτέλεσμα νέοι παραγωγοί σε όλο τον κόσμο να παράγουν προϊόντα, ενώ επιχειρήσεις σε χώρες χαμηλού κόστους κατακλύζουν τις δυτικές αγορές με υψηλής ποιότητας προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Από την πλευρά της προσφοράς περισσότεροι παραγωγοί προσφέρουν περισσότερα και καλύτερα προϊόντα και οι καταναλωτές είναι περισσότερο ενημερωμένοι για τα προϊόντα που αγοράζουν.

Ο δεύτερος παράγοντας που συντέλεσε στη διαμόρφωση του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι η μεταβολή της φύσης και της έντασης του ανταγωνισμού. Για πολλά χρόνια ήταν επαρκές για τις επιχειρήσεις να προσφέρουν ένα αποδεκτό ποιοτικά προϊόν σε ανταγωνιστική τιμή. Σήμερα η τμηματοποίηση των αγορών βάση δημογραφικών, οικονομικών, γεωγραφικών και ψυχογραφικών χαρακτηριστικών έχει αναγκάσει τις σύγχρονες επιχειρήσεις να προσφέρουν εξειδικευμένα προϊόντα σε κατάλληλες τιμές, μέσω των κατάλληλων καναλιών διανομής, υποστηριζόμενα από το σωστό μίγμα προβολής. Η ταχύτητα εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά (time to market), οι υπηρεσίες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση, οι χρόνοι παράδοσης των προϊόντων και η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες αποτελούν τις νέες εστίες του ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με τις απόψεις πολλών συγγραφέων: «το μόνο σταθερό στοιχείο στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η αλλαγή». Νέοι ανταγωνιστές εμφανίζονται διαρκώς, νέα προϊόντα εισάγονται και μεταβάλλουν τις συνθήκες

του ανταγωνισμού. Η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει ένα πολυτάραχο περιβάλλον και για την επιβίωσή της είναι απαραίτητη η ευελιξία. Ο χρόνος που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της για να προσαρμοστεί στις οικονομικές συνθήκες και τις απαιτήσεις της αγοράς είναι σημαντικά μικρότερος. Η απάντηση στην οικονομική κρίση είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να πραγματοποιούν τον σκοπό τους, δηλαδή την παροχή αξίας προς τους πελάτες τους.

Συνεπώς προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν στο σύγχρονα διαμορφωμένο και έντονα ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον απαιτείται να υιοθετηθούν από αυτές μία σειρά από κατάλληλες πρακτικές. (Hammer M.& Champy J., 1993).

1.2.1 Οι απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Η βελτίωση του κόστους, της ποιότητας και η ταχύτητα παράδοσης των αγαθών και των υπηρεσιών πρέπει να τεθούν σε πρώτη προτεραιότητα από κάθε επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά αρκετές επιχειρήσεις δεν στοχεύουν στην ταυτόχρονη βελτίωση όλων αυτών των χαρακτηριστικών, αλλά εστιάζουν τις προσπάθειες βελτίωσής τους σε μία ή δύο περιοχές αυτών των χαρακτηριστικών.

Η συνεργασία με τους πελάτες και τους προμηθευτές μπορεί να βελτιώσει την απόδοση σε ολόκληρο το σύστημα της αλυσίδας αξίας. Η συνεργασία με τους πελάτες μπορεί να αυξήσει την ανταπόκριση στα μηνύματα της αγοράς και να

βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις νέες ανάγκες των πελατών. Η ανάπτυξη θεμάτων όπως η συνεργασία προμηθευτή-λιανοπωλητή και η αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη, σήμερα αποκαλούνται επίσημα «Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας» (Supply Chain Management), δείχνει την έμφαση που δίνουν αρκετές επιχειρήσεις για την ανάπτυξη στενότερων σχέσεων με τους πελάτες τους. Κατά τον ίδιο τρόπο, μία στενότερη συνεργασία με τους προμηθευτές μπορεί να αυξήσει τη ροή των αγαθών και της πληροφόρησης μεταξύ των αλυσίδων αξίας των επιχειρήσεων και να μειώσει το κόστος και το χρονικό διάστημα των συναλλαγών.

Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας στην ανάπτυξη των προϊόντων και την ταχύτητα εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά (time to market) αποτελούν σύγχρονες πρακτικές για την επιβίωση της επιχείρησης μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν στις νέες διαμορφωμένες συνθήκες πρέπει να εμπεριέχουν στην ατζέντα τους τη διαχείριση της τεχνολογίας και την κατά περίπτωση χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Οι πεπλατυσμένες επιχειρησιακές δομές είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα των επιχειρήσεων που επιθυμούν να επιτύχουν στον κλάδο δραστηριοποίησής τους. Η δια-λειτουργικότητα της εργασίας και η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων επιτρέπει την ταχύτερη ανταπόκριση στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και μειώνει τα εμπόδια μεταξύ των τμημάτων. Η καθιέρωση δια-λειτουργικών ομάδων και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων,

μαζί με την εκχώρηση περισσότερων ευθυνών προς τους εργαζομένους, αποδείχθηκαν να έχουν μεγάλη επιτυχία. Η ομαδική εργασία επιτρέπει σε άτομα με διαφορετικές ικανότητες και διακριτικά πλεονεκτήματα (competencies) να συνεργαστούν για τη γρηγορότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων στις επιχειρήσεις.

Με σκοπό την προετοιμασία του εδάφους για νέους επιχειρησιακούς τύπους, οι πλατύτερες επιχειρησιακές δομές και η ενδυνάμωση των εργαζομένων, είναι απαραίτητες για την εφαρμογή των στρατηγικών των ανθρωπίνων πόρων και των πολιτικών που προωθούν τη σύμπραξη, την ανάληψη ευθυνών, τη μοιρασιά της γνώσης και της μάθησης. Αυτά περιλαμβάνουν επιπλέον την αναθεώρηση των μηχανισμών της παρακίνησης και της ανέλιξης των εργαζομένων, και θα πρέπει να επιτρέπει στους εργαζομένους να παίρνουν μέρος στην ανάπτυξη του εργασιακού τους περιβάλλοντος και το μέλλον της επιχείρησής τους.

Οι απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπως έχει διαμορφωθεί σήμερα είναι διαφορετικές και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταποκριθούν. Ο λόγος είναι ένας: οι επιχειρήσεις ήταν σχεδιασμένες με βάση αρχές και θεωρίες που δεν ταιριάζουν στις σύγχρονες επιχειρήσεις. (Hammer M., 1996)

1.3 Η οργάνωση των επιχειρήσεων σύμφωνα με τις θεωρίες των Smith, Taylor και Sloan

Στα τέλη της δεκαετίας του '80 ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων της εποχής ήταν οργανωμένο στα πρότυπα των θεωριών της διοίκησης, έτσι όπως αυτές διατυπώθηκαν από τους πατέρες του μανάτζμεντ και της οικονομικής επιστήμης.

Ο Adam Smith στο βιβλίο του «Ο Πλούτος των Εθνών» (The Wealth of Nations) αναφέρεται στη διαπίστωσή του για την αύξηση του παραγωγικού αποτελέσματος των επιχειρήσεων μέσω του καταμερισμού της εργασίας. Εκείνη την εποχή η παραγωγή των αγαθών αποτελούνταν από χειροποίητα προϊόντα, τα οποία κατασκευάζονταν εξ' ολοκλήρου από ένα άτομο το οποίο αναλάμβανε να διατελέσει όλες τις δραστηριότητες της παραγωγικής διαδικασίας. Αντίθετα ο Smith περιέγραψε πώς ο καταμερισμός της εργασίας σε ένα εργοστάσιο παραγωγής καρφισών, όπου κάθε εξειδικευμένος εργαζόμενος θα εκτελεί πολλά μικρά επαναλαμβανόμενα καθήκοντα (tasks) της συνολικής εργασίας, μπορεί να πολλαπλασιάσει την παραγωγή των καρφισών στο εργοστάσιο. Αργότερα η θεωρία περί καταμερισμού των εργασιών του Adam Smith εφαρμόστηκε και σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Ο καταμερισμός της εργασίας και η εξειδίκευση των εργαζομένων είναι ανάλογα του μεγέθους της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι ακολουθούν πιστά τις οδηγίες που τους υπαγορεύονται από τη διοίκηση για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και αυτό οδηγεί στην εμφάνιση της γραφειοκρατίας (bureaucracy) μέσα στην επιχείρηση.

Ο Henry Ford επηρεάστηκε έντονα από τη επίδραση των θεωριών του Taylor και ειδικότερα του επιστημονικού μάνατζμεντ. Η βασική ιδέα του επιστημονικού μάνατζμεντ είναι ότι η εργασία μπορεί να μελετηθεί από μία αντικειμενική, επιστημονική σκοπιά και ότι η ανάλυση των συγκεντρωμένων πληροφοριών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αύξηση της παραγωγικότητας. Το κύριο χαρακτηριστικό του επιστημονικού μάνατζμεντ είναι ο αυστηρός διαχωρισμός μεταξύ του σχεδιασμού και της πραγματοποίησης, ο οποίος πραγματοποιείται με τη χρήση ενός λειτουργικού συστήματος υπευθύνων. Αυτό σημαίνει, ότι κάθε εργαζόμενος, σε σχέση πάντα με το κομμάτι της εργασίας που έχει αναλάβει να εκτελέσει, δίνει αναφορά και σε διαφορετικό υπεύθυνο, που καθένας από τους υπευθύνους έχει την ευθύνη μίας εξειδικευμένης περιοχής της εργασίας.

Ο Ford εγκαινίασε τη γραμμή παραγωγής (moving assembly line), πάνω στην οποία μετακινούνται τα υπό κατασκευή προϊόντα και οι εργαζόμενοι δεν είναι απαραίτητο να αλλάζουν θέσεις εντός του εργοστασίου προκειμένου να εκτελέσουν την εργασία τους και να χάνουν πολύτιμο χρόνο. Έτσι με αυτή τη νέα μέθοδο οι εργαζόμενοι απλώς τοποθετούσαν ένα απλό μέρος του προϊόντος με καθορισμένο τρόπο αντί να παράγουν ένα συγκεκριμένο μέρος του προϊόντος που στη συνέχεια θα ενωνόταν με τα υπόλοιπα.

Ο Alfred Sloan εφάρμοσε τον καταμερισμό της εργασίας του Smith στη διοίκηση προκειμένου να υποστηρίξει το σύστημα παραγωγής του Ford. Ο Sloan διαχώρισε της επιχείρηση σε μικρά αποκεντρωμένα, όπως τμήμα μάρκετινγκ, οικονομικό και παραγωγής όπου οι διευθυντές τους δεν ήταν αναγκαίο να

διαθέτουν γνώση των εργασιών όλων των τμημάτων, αλλά εξειδικεύονται στις ανάγκες του τμήματός τους. (Hammer M.& Champy J., 1993).

1.4 Η παρουσία της αναδιοργάνωσης (BPR)

Το 1990, ο Michael Hammer, ένας πρώην καθηγητής της επιστήμης των υπολογιστών στο MIT δημοσίευσε ένα άρθρο του στο Harvard Business Review, στο οποίο ισχυριζόταν ότι: «η σημαντικότερη πρόκληση για τους μάνατζερ είναι να εξαλείψουν τις εργασίες που δεν προσθέτουν αξία, παρά να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για να αυτοματοποιήσουν την υπάρχουσα εργασία». Ο ισχυρισμός του Hammer ήταν απλός: Η περισσότερη από τη δουλειά που διεξάγεται δεν προσθέτει αξία στους καταναλωτές, και επομένως αυτή η εργασία θα πρέπει να σταματήσει, και όχι να επιταχυνθεί μέσω της αυτοματοποίησης.(Hammer M., 1990). Έτσι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την αξία του πελάτη, και να ελαχιστοποιήσουν την κατανάλωση των πόρων που απαιτούνται για την σύσταση και παράδοση των αγαθών και των υπηρεσιών.

Η ιδέα της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών, υιοθετήθηκε σύντομα από ένα μεγάλο αριθμό εταιρειών, οι οποίες προσπαθούσαν να ανανεώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, την οποία την έχασαν κατά τη διάρκεια της εισαγωγής ξένων επιχειρήσεων στην αγορά, και της ανικανότητάς τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών και την ανεπαρκή δομή του κόστους. Ακόμα και οι πιο επιφανείς μελετητές της διοίκησης των

επιχειρήσεων, όπως ο Peter Drucker (1972) αποδέχτηκαν και υπερασπίστηκαν τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, σαν ένα νέο εργαλείο για την πραγματοποίηση επιτυχίας σε ένα δυναμικό κόσμο. (Drucker P., 1972). Ωστόσο υπήρξαν και αρκετές κριτικές για έλλειψη ανθρωπισμού στον χώρο της εργασίας, την αύξηση του ελέγχου, και την περικοπή των θέσεων της εργασίας, την αναγέννηση του Τείλορισμού και την μηχανιστική του άποψη κάτω από μία διαφορετική ταμπέλα. (Davenport TH. & Short J., 1990)

1.5 Ορισμοί της Αναδιοργάνωσης

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετοί ορισμοί της αναδιοργάνωσης σχεδόν όσοι και ο αριθμός των συγγραφέων που ασχολούνται με το θέμα αυτό, μπορούμε να διακρίνουμε αρκετά κοινά στοιχεία μεταξύ τους. Ας αναφέρουμε όμως πρώτα ορισμένους ορισμούς.

Οι Hammer & Champy (1993) όρισαν την αναδιοργάνωση ως: «τη θεμελιώδη αναθεώρηση και τον ριζικό επανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν δραματικές βελτιώσεις σε κρίσιμα σημεία που καθορίζουν την επίδοση όπως είναι το κόστος, η ποιότητα η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα.» (Michael Hammer & James Champy, 1993)

Ο Thomas Davenport (1993), ένας άλλος φημισμένος θεωρητικός του BPR, χρησιμοποιεί τον όρο της «καινοτομίας διαδικασίας», ο οποίος όπως ο ίδιος αναφέρει «αυτή ενσωματώνει τον οραματισμό νέων εργασιακών στρατηγικών,

την πραγματική δραστηριότητα του σχεδιασμού των διαδικασιών, και την εφαρμογή της αλλαγής σε όλες τις διαστάσεις: τεχνολογική, ανθρώπινη και επιχειρησιακή».

Επιπλέον, ο Davenport τονίζει τη βασική διαφορά μεταξύ του BPR και των άλλων προσεγγίσεων της επιχειρησιακής ανάπτυξης (OD), ιδιαίτερα της συνεχούς βελτίωσης (TQM). Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι: «Σήμερα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθούν να επιτύχουν όχι ποσοστιαία αλλά πολλαπλασιαστικά επίπεδα βελτίωσης – 10* αντί 10%.»

Τέλος, οι Johansson et. al. (1993) δίνουν μία περιγραφή του BPR που είναι σχετική με άλλες απόψεις που έχουν προσανατολισμό τις επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) και το J.I.T. (Just-in-time), και δηλώνουν: «Το BPR, εάν και στενός συγγενής, στοχεύει στην ραγδαία παρά στη συνεχή βελτίωση. Ενισχύει τις προσπάθειες των J.I.T. και TQM για να κάνει τον προσανατολισμό στις διαδικασίες ένα στρατηγικό εργαλείο και διακριτό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Το BPR επικεντρώνεται σε κύριες επιχειρησιακές διαδικασίες, και χρησιμοποιεί συγκεκριμένες τεχνικές από την εργαλειοθήκη των J.I.T. και TQM σαν επιβοηθητικούς παράγοντες, ενώ παράλληλα διευρύνει το όραμα της διαδικασίας.»

Προκειμένου το BPR να επιτύχει τις σημαντικές βελτιώσεις που επιθυμεί, η αλλαγή των δομικών επιχειρησιακών μεταβλητών και η υιοθέτηση νέων τρόπων διαχείρισης και εκτέλεσης της εργασίας συχνά θεωρείται ανεπαρκής. Για να μπορέσουμε να αποκομίσουμε τα μέγιστα αποτελέσματα, η χρήση της

πληροφοριακής τεχνολογίας θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας που θα συμβάλλει σε αυτό. Ενώ η πληροφοριακή τεχνολογία παραδοσιακά έχει χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει τις υπάρχουσες επιχειρησιακές λειτουργίες, (χρησιμοποιήθηκε για να αυξήσει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα), τώρα παίζει σημαντικό ρόλο σαν επιβοηθητικός παράγοντας των νέων επιχειρησιακών τύπων, και των σχεδίων συνεργασίας μεταξύ και εντός των επιχειρήσεων.

Η ύπαρξη του BPR προέρχεται από διαφορετικές περιοχές γνώσης και μπορούμε να καθορίσουμε τέσσερις βασικές περιοχές που είναι υποκείμενα της αλλαγής στο BPR- την επιχείρηση, την τεχνολογία, τη στρατηγική και τους ανθρώπινους πόρους – όπου ο προσανατολισμός στις διαδικασίες προσφέρεται σαν μία ενιαία βάση για τη θεώρηση αυτών των διαστάσεων.

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι ο βασικός οδηγός των σχεδίων του BPR και οι άλλες διαστάσεις απλώς ενσωματώνουν το ρόλο της στρατηγικής. Η διάσταση της επιχείρησης αντικατοπτρίζει τα δομικά στοιχεία της εταιρείας, όπως τα ιεραρχικά επίπεδα, την σύσταση των επιχειρησιακών μονάδων, και την κατανομή της εργασίας μεταξύ τους. Η τεχνολογία αναφέρεται στη χρήση των υπολογιστικών συστημάτων και άλλους τύπους επικοινωνιακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις. Στο BPR, η πληροφοριακή τεχνολογία γενικά θεωρείται ότι παίζει ένα επιβοηθητικό ρόλο στους νέους τύπους οργάνωσης και συνεργασίας, παρά ότι υποστηρίζει τις υπάρχουσες επιχειρησιακές λειτουργίες. Η διάσταση των ανθρώπινων πόρων ασχολείται με θέματα όπως η επιμόρφωση, η εκπαίδευση, η παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβής. Το θέμα των

επιχειρησιακών διαδικασιών – διασυνδεδεμένες δραστηριότητες που σκοπεύουν να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για τον πελάτη – είναι η βασική ιδέα της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Αυτές οι διαδικασίες έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά όπως: ιδιοκτησία της διαδικασίας, εστίαση στον πελάτη, προσθήκη αξίας, και δια-λειτουργικότητα. (Malhorta Yoseph, 1998)

1.6 Ορισμός Διαδικασίας

Στον Επιχειρησιακό Ανασχεδιασμό η κεντρική ιδέα είναι η έννοια της διαδικασίας, και όχι οι επιχειρησιακές λειτουργίες, δομές και υπευθυνότητες. Ο Επιχειρησιακός Ανασχεδιασμός στηρίζεται σε μία διαφορετική σχολή σκέψης από τη συνεχή βελτίωση διαδικασίας. Στη θεωρητική μορφή του υποθέτει ότι οι υπάρχουσες διαδικασίες δεν χρειάζεται να εξεταστούν, μια και σχεδιάζονται τελείως νέες από την αρχή. Μία τέτοια προοπτική που ξεκινάει από μηδενική βάση (Clean – Slate, «καθαρή πλάκα») επιτρέπει στους σχεδιαστές των επιχειρησιακών διαδικασιών να διαχωρίσουν την ανάλυσή τους από την υπάρχουσα διαδικασία, και να εστιάσουν την ενέργειά τους σε μία νέα διαδικασία.

Κάθε διαδικασία αποτελείται από διάφορα βήματα ή δραστηριότητες που απαιτούν εκτός των άλλων, ανθρώπινο δυναμικό και πληροφορίες με σκοπό να δώσουν αξία στον πελάτη.

Η επιχειρησιακή διαδικασία χαρακτηρίζεται από τρία στοιχεία: τα εισερχόμενα στοιχεία, (δεδομένα ή υλικά), την επεξεργασία των δεδομένων στοιχείων (που συνήθως αποτελείται από αρκετά στάδια που επιφέρουν πρόσθετα χρονικά και οικονομικά κόστη) και το αποτέλεσμα (παράδοση επιθυμητού προϊόντος ή υπηρεσίας). Το προβληματικό μέρος της διαδικασίας είναι η επεξεργασία. Το BPR επεμβαίνει κυρίως στο στάδιο της επεξεργασίας, το οποίο αναδιοργανώνεται έτσι ώστε να γίνει λιγότερο χρονοβόρο και με μικρότερο κόστος.

Ο Davenport καθορίζει μία διαδικασία ως «ένα δομημένο, μετρήσιμο σύνολο δραστηριοτήτων που έχει ως σκοπό την παραγωγή ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος για έναν πελάτη ή μία αγορά.» (Davenport, T., 1993).

Για τους Manganeli και Klein μια διαδικασία είναι «μια αλληλένδετη σειρά δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τις επιχειρησιακές εισροές σε επιχειρησιακά αποτελέσματα μέσω της αλλαγής της κατάστασης των σχετικών επιχειρησιακών οντοτήτων.» (Manganelli, R.L. & Klein, M.M., 1994).

1.6.1 Ο προσανατολισμός της επιχείρησης στις επιχειρησιακές διαδικασίες

Ο προσανατολισμός στις επιχειρησιακές διαδικασίες είναι ένα νέο παράδειγμα στην οργάνωση των επιχειρήσεων, ωστόσο η δημιουργία διασυνδεδεμένων δραστηριοτήτων σε μία αλληλουχία και η δημιουργία μία ροής εργασιών αποτελεί κομμάτι του σχεδιασμού των επιχειρήσεων για πάνω από 300 χρόνια.

Ένας από τους πρώτους που περιέγραψε με λεπτομέρεια τις διαδικασίες ήταν ο Adam Smith (1776) στο λαμπρό παράδειγμά του που αναφέρεται σε ένα εργοστάσιο παραγωγής καρφισών.

Αντί του παραδοσιακού εσωτερικού προσανατολισμού των λειτουργιών, που διαχωρίζει την εταιρεία σε λειτουργίες όπως πωλήσεις, παραγωγή, εφοδιασμός και ανάπτυξη προϊόντος, ο προσανατολισμός στις διαδικασίες οργανώνει τις επιχειρήσεις γύρω από τις διαδικασίες τους. Η οργάνωση των διαδικασιών γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να υπηρετείται απευθείας ο πελάτης ο οποίος είναι και ο τελικός αποδέκτης των διαδικασιών της αναδιοργάνωσης.

Η εισαγωγή της διοίκησης των διαδικασιών έγινε με την εμφάνιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο προσανατολισμός στις διαδικασίες και η διοίκηση διαδικασιών βρίσκεται στον πυρήνα του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών. Τα μέλη του οργανισμού δεν έχουν πλέον την προσοχή τους στραμμένη προς τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, αλλά προς τους πελάτες, οι οποίοι αποκλειστικά δίνουν την κατευθυντήρια γραμμή στις διαδικασίες της επιχείρησης.

Ο προσανατολισμός στις διαδικασίες μπορεί να διεξαχθεί με δύο τρόπους γεγονός που εξαρτάται από το βαθμό της αλλαγής που απαιτείται: *Την απλοποίηση των διαδικασιών και την αναδιοργάνωση των διαδικασιών.* Η απλοποίηση των διαδικασιών οδηγεί σε μία συνηθισμένη παρά μία σημαντική αλλαγή. Οι προσπάθειες απλοποίησης των διαδικασιών τείνουν να παίρνουν ως δεδομένο ένα υπαρκτό πλαίσιο όσον αφορά τους περιορισμούς στην υπάρχουσα στην επιχείρηση πληροφοριακή τεχνολογία καθώς και τα ήδη

υπάρχοντα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Αντιθέτως η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών στοχεύει σε θεμελιώδεις αλλαγές.

Μία προσπάθεια αναδιοργάνωσης αναθεωρεί το υπάρχον πλαίσιο των διαδικασιών και θέτει σε κριτική τα υπάρχοντα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές και ίσως προτείνει και την εισαγωγή νέας πληροφοριακής τεχνολογίας. Παρ' όλα αυτά στην πράξη, η απλοποίηση και η αναδιοργάνωση των διαδικασιών μπορούν να αλληλοσυμπληρωθούν και μαζί να αποτελέσουν τον προσανατολισμό στις διαδικασίες για ένα οργανισμό. (Coulson-Thomas, 1994).

1.6.2 Χαρακτηριστικά των Διαδικασιών

Σύμφωνα με τους Davenport & Short οι επιχειρησιακές διαδικασίες έχουν δύο βασικά χαρακτηριστικά: α) *Έχουν πελάτες* που σημαίνει ότι κάποιοι επιχειρησιακοί συντελεστές αποδέχονται τα αποτελέσματα της διαδικασίας και κρίνουν την ποιότητά τους, και β) *Διατείνονται των οργανωτικών ορίων*, δηλαδή δεν περιορίζονται στα όρια ενός τμήματος ή λειτουργικής μονάδας. (Davenport & Short ,1990)

Οι διαδικασίες προσδιορίζονται γενικά από την άποψη των σημείων αρχής και τέλους, των διεπαφών, και των σχετικών μονάδων της επιχείρησης, ιδιαίτερα η εξυπηρέτηση των πελατών. Τα παραδείγματα των διαδικασιών περιλαμβάνουν: ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, παραγγελία αγαθών από έναν προμηθευτή,

δημιουργία ενός σχεδίου μάρκετινγκ, επεξεργασία και πληρωμή μίας ασφαλιστικής αξίωσης κ.λ.π. Μία τεχνική για τον καθορισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι η μέθοδος της αλυσίδας αξίας όπως διατυπώθηκε από τον Porter, M. (1985)

Οι διαδικασίες μπορούν να καθοριστούν βάση τριών διαστάσεων, (Davenport & Short, 1990)

- **Διάσταση Οντοτήτων:** Οι διαδικασίες πραγματοποιούνται μεταξύ των οργανωτικών οντοτήτων. Θα μπορούσαν να είναι δια-επιχειρησιακές (π.χ. EDI), δια-λειτουργικές ή δια-προσωπικές.
- **Διάσταση Αντικειμένων:** Το αποτέλεσμα των διαδικασιών επιδρά στο χειρισμό των αντικειμένων. Αυτά τα αντικείμενα μπορούν να είναι φυσικά ή ενημερωτικά.
- **Διάσταση Δραστηριοτήτων:** Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν δύο τύπους δραστηριοτήτων: Διευθυντικές (π.χ. ανάπτυξη προϋπολογισμού) και Λειτουργικές (π.χ. διεκπεραίωση μίας παραγγελίας πελάτη).

1.6.3 Τύποι Επιχειρησιακών διαδικασιών

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες είναι αλληλουχίες και συνδυασμοί επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Αυτές διασπώνται σε: α) διαδικασίες που απευθύνονται προς τους εξωτερικούς πελάτες και αφορούν την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών αξίας, β) διαδικασίες που αφορούν τη διαχείριση, γ) διαδικασίες παράδοσης των προϊόντων και των υπηρεσιών και δ) υποστηρικτικές διαδικασίες. Οι διαδικασίες της διαχείρισης ελέγχουν και συντονίζουν αυτές τις δραστηριότητες ενώ διασφαλίζουν την εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης. Οι

υποστηρικτικές διαδικασίες όπως είναι φανερό παρέχουν την υποδομή και την απαιτούμενη υποστήριξη στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες μπορούν επιπλέον να διαχωριστούν σε διαδικασίες βασισμένες στη γνώση (knowledge-based processes) και λειτουργικές διαδικασίες.

Διαδικασίες βασισμένες στη γνώση

Μεταξύ των διαδικασιών που βασίζονται στη γνώση βρίσκεται η ανάπτυξη νέων προϊόντων, ερευνητικές δραστηριότητες, η διαφήμιση, και το συμβουλευτικό μάνατζμεντ. Αυτές οι δραστηριότητες είναι ευμετάβλητες και βασίζονται στη γνώση και τη δημιουργικότητα των σχετικών προσώπων. Οι βασισμένες στη γνώση διαδικασίες δεν έχουν κεντρικό ρόλο στα σχέδια της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Λειτουργικές διαδικασίες

Οι λειτουργικές διαδικασίες βρίσκονται στον πυρήνα των περισσότερων προγραμμάτων Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού. Οι λειτουργικές διαδικασίες χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, τυποποίηση και επανάληψη. Οι συνήθεις λειτουργικές διαδικασίες είναι η εξυπηρέτηση των πελατών, η προμήθεια υλικών και υλών, και η κατασκευή. Οι λειτουργικές διαδικασίες επιπλέον κατηγοριοποιούνται σε βασικές και δευτερεύουσες διαδικασίες. Οι βασικές διαδικασίες υποστηρίζουν άμεσα την αποστολή και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Πριν μία εταιρεία υιοθετήσει μία κατεύθυνση προσανατολισμένη στις διαδικασίες, ήταν οργανωμένη λειτουργικά. Η παραδοσιακή λειτουργική οργάνωση έδινε στην ανώτερη διοίκηση τη μεγαλύτερη προτεραιότητα, ενώ από την οπτική γωνία των διαδικασιών τη μεγαλύτερη προτεραιότητα τώρα την έχει η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Επομένως η διαδικασία εκτέλεσης των πωλήσεων, της παραγωγής, και της απόδοσης των αγαθών και των υπηρεσιών στον πελάτη βρίσκεται στην καρδιά της αναδιοργάνωσης της επιχείρησης. Εργαζόμενοι οι οποίοι είναι πιο κοντά στον πελάτη από ότι στους διευθυντές, καθώς και η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι δύο πολύ βασικοί παράγοντες για την επιτυχία. Η νέα παραγωγική διαδικασία υποστηρίζει τις εκτελεστικές διαδικασίες προβλέποντας τις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες των πελατών καθώς και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η υποστηρικτική διαδικασία παρέχει υπηρεσίες – όχι έλεγχο – για την εκτέλεση των διαδικασιών και εγκαινιάζει νέες παραγωγικές διαδικασίες. Η διαδικασία της διαχείρισης βάζει την κορυφή της διοίκησης σε μία θέση που βοηθάει την εκτέλεση της διαδικασίας και δημιουργεί ένα περιβάλλον δημιουργίας και ασφάλειας. (Davenport, T., Jarvenpaa, S.L., Beers, M.C., 1996)

1.7 Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR) και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM)

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να κάνουμε μία διάκριση μεταξύ του Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR) και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

(TQM) διότι συχνά αυτά τα δύο προγράμματα βελτίωσης της επίδοσης της επιχείρησης συγχέονται μεταξύ τους.

Όπως τονίστηκε και στον ορισμό του BPR υπάρχει συγγένεια μεταξύ του BPR και του TQM αφού και τα δύο έχουν προσανατολισμό προς τις επιχειρησιακές διαδικασίες, ενώ επιπλέον το BPR χρησιμοποιεί τεχνικές από την εργαλειοθήκη του TQM και άλλων προγραμμάτων βελτίωσης της επίδοσης των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Davenport η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή Διαρκής Βελτίωση αναφέρεται σε προγράμματα και σε σχέδια που δίνουν έμφαση στη διακεκριμένη βελτίωση στις εργασιακές διαδικασίες και τις εκροές κατά τη διάρκεια μίας ορισμένης χρονικής περιόδου. Σε αντίθεση ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών ή καινοτομία διαδικασίας, αναφέρεται σε συγκεκριμένα σχέδια που σκοπεύουν να επιτύχουν ραγδαίο ανασχεδιασμό και να βελτιώσουν τις εργασιακές διαδικασίες σε μία δεδομένη χρονική περίοδο. (Davenport Th.1993).

Αρκετές επιχειρήσεις ξεκινούν τη βελτίωση των διαδικασιών με ένα μοντέλο διαρκούς βελτίωσης. Η βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μία προσπάθεια για τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά. Τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες έχουν πεισθεί να βελτιώσουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες επειδή οι πελάτες απαιτούν συνεχώς καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες. Εάν ο πελάτης δεν λάβει αυτό που επιθυμεί από ένα προμηθευτή τότε αυτός έχει να επιλέξει αρκετούς άλλους. Το μοντέλο της συνεχούς

βελτίωσης των διαδικασιών προσπαθεί να κατανοήσει και να μετρήσει την πρόσφατη διαδικασία, και να κάνει βελτιώσεις στην επίδοση της επιχείρησης.

Η μέθοδος της διαρκούς βελτίωσης των διαδικασιών είναι αποτελεσματική για την απόκτηση βαθμιαίας, διαδοχικής βελτίωσης. Τα τελευταία χρόνια αρκετοί είναι οι παράγοντες που έχουν κάνει επιτακτική την ανάγκη για τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Ο προφανέστερος είναι η τεχνολογία. Νέες τεχνολογίες όπως το Internet δημιουργούν συνεχώς νέες δυνατότητες για τις επιχειρήσεις, και ανεβάζουν τον πήχη του ανταγωνισμού και την ανάγκη για τη δραματική βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Μία άλλη προφανής τάση είναι το άνοιγμα των παγκόσμιων αγορών και η αύξηση της ελευθερίας του εμπορίου. Τέτοιες αλλαγές φέρνουν περισσότερες επιχειρήσεις στο πεδίο της αγοράς, και ο ανταγωνισμός γίνεται πολύ πιο σκληρός. Στις σημερινές αγορές οι επιχειρήσεις χρειάζεται να κάνουν σημαντικές αλλαγές για να παραμείνουν σε αυτές. Αυτό έχει γίνει πρόβλημα επιβίωσης για τις περισσότερες επιχειρήσεις. (BPR On Line Learning Centre)

Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις έχουν επινοήσει μεθόδους για τη ταχύτερη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Περαιτέρω οι επιχειρήσεις απαιτούν σημαντικές αλλαγές στην απόδοσή τους, και όχι απλές διαδοχικές βελτιώσεις, και τις θέλουν τώρα. Επειδή το ποσοστό της αλλαγής έχει αυξηθεί για όλους, ελάχιστες επιχειρήσεις μπορούν να αντέξουν μία αργή αλλαγή στις διαδικασίες. Μία προσέγγιση για γρήγορη αλλαγή και δραματική βελτίωση είναι το BPR. Οι σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα στο BPR και το TQM παρουσιάζονται στον πίνακα 1.1

Πίνακας 1.1
Συγκριση TQM με BPR

| Κριτήρια Αξιολόγησης | TQM Σταδιακή Βελτίωση | BPR Καινοτομία στις διαδικασίες |
|-----------------------------------|--|--|
| Αναγκαιότητα Ενέργειας | Θεωρείται χρήσιμη | Απαραίτητη |
| Στόχοι | Βελτιώσεις μικρής κλίμακας σε διάφορα σημεία με αυξανόμενα αποτελέσματα. | Ριζικές αλλαγές με άμεσα αποτελέσματα. |
| Σκοπός και εστίαση | Προσοχή στις εργασίες, στα βήματα και στις γενικές λειτουργίες. | Επιλογή εκτεταμένων διαδικασιών της επιχείρησης. |
| Συμμετοχή μελών επιχείρησης | Σημαντική στα ψηλότερα επίπεδα οργανωτικής πυραμίδας. | Έντονη σε όλα τα επίπεδα. |
| Ρόλος των συστημάτων πληροφορικής | Πιθανή χρήση, όχι απαραίτητη. | Σημαντική και επιβλητική η χρήση τους. |
| Αλλαγή | Σταδιακή και συνεχής | Σύντομη και πολύπλευρη |
| Επιπτώσεις | Έμμεσες και μακροχρόνιες | Άμεσες και δραματικές |
| Επένδυση | Χαμηλή αρχικά, αλλά υψηλή για την διατήρηση. | Μεγάλη στην αρχή, λιγότερη στη συνέχεια |
| Προσανατολισμός | Άνθρωποι | Τεχνολογία |
| Εστίαση | Διαδικασίες | Κέρδη |

Πηγή: Τροποποίηση από Davenport T. H., (1993), σελ.11

Κατά καιρούς έχουν εμφανιστεί αρκετές μέθοδοι ραγδαίας βελτίωσης και διαρκούς βελτίωσης για να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της εφαρμογής σημαντικών αλλαγών στις επιχειρήσεις. Είναι δύσκολο να βρούμε μία συγκεκριμένη προσέγγιση που να ταιριάζει απόλυτα στις ανάγκες μίας επιχείρησης, και η πρόκληση είναι να

γνωρίζουμε ποια μέθοδο θα χρησιμοποιήσουμε και σε ποια περίπτωση, και πώς θα τη διαχειριστούμε με επιτυχία έτσι ώστε να επιτύχουμε τα επιθυμητά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

1.8 Αλλαγές που επιφέρει το BPR

Το BPR υποθέτει ότι οι τρέχουσες διαδικασίες στην επιχείρηση είναι μη εφαρμόσιμες και προτείνει την εφαρμογή νέων διαδικασιών εξ αρχής. Αυτή η τοποθέτηση δίνει τη δυνατότητα στους σχεδιαστές να αποδεσμευτούν από τις υπάρχουσες διαδικασίες και να επικεντρωθούν στις καινούριες διαδικασίες. Οι χαρακτηριστικές αλλαγές που επιφέρει το BPR είναι:

Πολλές εργασίες συγχωνεύονται σε μία: Η εργασία που σε κανονικές συνθήκες εκτελείται από ένα αριθμό ειδικών σε διαφορετικά λειτουργικά τμήματα μπορεί τώρα να εκτελεστεί από ένα άτομο ή μία ομάδα μέσα από τη χρήση κοινών βάσεων δεδομένων και την υποστήριξη συστημάτων λήψης αποφάσεων. Οι ειδικοί αν έχουν πρόσβαση σε όλη την απαιτούμενη πληροφόρηση και εξειδικευμένα συστήματα μπορούν να λάβουν σημαντικές αποφάσεις.

Τα βήματα των διαδικασιών εκτελούνται με φυσιολογική σειρά και πολλές εργασίες πραγματοποιούνται ταυτόχρονα.

Η λήψη αποφάσεων γίνεται μέρος της δουλειάς των υπαλλήλων: Οι υπάλληλοι έχουν πλήρη κατανόηση της διαδικασίας και μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη εάν ο πελάτης δεν είναι ικανοποιημένος. Η δημιουργικότητα, η

ικανότητα να εργαστούν ανεξάρτητα και το συναίσθημα της ευθύνης είναι τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του «νέου εργαζόμενου». Οι μάνατζερ ενεργούν περισσότερο σαν καθοδηγητές.

Οι εργασίες εκτελούνται στον τόπο που αρμόζει καλύτερα: Μία ομάδα ανάπτυξης προϊόντος, για παράδειγμα αντί να είναι διάσπαρτη σε πολλές τοποθεσίες και τμήματα βρίσκεται κάτω από μία στέγη ή ομάδα. Όταν ένα μέλος της ομάδας κάνει αλλαγές στον σχεδιασμό αυτές οι αλλαγές αμέσως μεταφέρονται και στα άλλα μέλη της ομάδας για να μελετηθούν. (Greenberg L., 1996)

Έλεγχοι, παρακολουθήσεις και άλλες εργασίες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν/υπηρεσία ελαχιστοποιούνται.

Οι διαδικασίες έχουν αρκετές διαφοροποιήσεις: Αυτό δίνει την δυνατότητα για οικονομίες κλίμακας που προέρχονται από την μαζική παραγωγή και επιπλέον επιτρέπει την παραμετροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών στις ανάγκες του πελάτη.

Οι συμβιβασμοί περιορίζονται με περικοπές των εξωτερικών σημείων επαφής και με τη δημιουργία επιχειρηματικών κοινοπραξιών: Για παράδειγμα στην περίπτωση που σε μία επιχείρηση τα τιμολόγια δεν συμφωνούν με ότι μεταφέρεται, η φορτωτική δεν λαμβάνεται παρά μονάχα εάν αυτή συμφωνεί με το γνήσιο τιμολόγιο. Επιπλέον οι προμηθευτές δεν πληρώνονται μέχρι οι προμήθειές τους να χρησιμοποιηθούν πραγματικά στην παραγωγή. Με αυτό

τον τρόπο ο προμηθευτής πιέζεται να παραδώσει ποιοτικά προϊόντα και να είναι συντονισμένος με τα προγράμματα παραγωγής της επιχείρησης.

Κάθε πελάτης εξυπηρετείται σε ένα σημείο επαφής με τη βοήθεια ενός «μάνατζερ περίπτωσης» (Case manager): Όταν ένας πελάτης έχει ένα παράπονο, ένα άτομο αναλαμβάνει την πρωτοβουλία για την επίλυση του προβλήματος.

Χρησιμοποιείται συνδυασμός κεντρικών και περιφερειακών λειτουργιών.

(Greenberg L., 1996)

1.9 . Τα 3 Rs της Αναδιοργάνωσης

Το BPR επιφέρει αξιοσημείωτες βελτιώσεις στις επιδόσεις μέσω: των ριζικών αλλαγών στις λειτουργίες της επιχείρησης, της ανοικοδόμησης της επιχείρησης και των διοικητικών διαδικασιών. Το BPR περιλαμβάνει τον ανασχεδιασμό των ορίων της επιχείρησης, την αναθεώρηση των εργασιών, των δραστηριοτήτων και των αρμοδιοτήτων. Αυτό συντελείται με τη δημιουργία και τη χρήση μοντέλων. Τα μοντέλα αυτά μπορεί να είναι φυσικά μοντέλα, μαθηματικά μοντέλα, μοντέλα υπολογιστών ή δομικά και αναλυτικά. Οι χρήστες των μοντέλων, έχουν στόχο να προβλέψουν την απόδοση των νέων εφαρμογών. Ειδικότερα το BPR μπορεί να ορισθεί ως η χρήση επιστημονικών μεθόδων, μοντέλων και εργαλείων για τη ριζική αναδιοργάνωση της επιχείρησης που θα επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση και τις επιδόσεις.

Redesign, Retooling and Reorchestrating (ανασχεδιασμός, αναβάθμιση εξοπλισμού, συγχρονισμός) είναι τα τρία στοιχεία κλειδιά του BPR, πάνω στα οποία πρέπει να επικεντρωθεί η επιχείρηση, ώστε να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και τους στόχους που έχει θέσει. Οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι αρκετά φιλόδοξοι (όπως π.χ. η δυνατότητα 24ωρης παράδοσης προϊόντων σε οποιοδήποτε πελάτη οπουδήποτε στον κόσμο, ή η έγκριση στεγαστικών δανείων σε 1 ώρα από τη στιγμή υποβολής της αίτησης, ή η δυνατότητα της on-line πρόσβασης στο ιατρικό ιστορικό του ασθενή ανεξάρτητα από το σημείο που βρίσκεται, σε όλο τον κόσμο). Τέτοιοι ιδεώδεις στόχοι απαιτούν ολική αναθεώρηση του τρόπου που διεξάγονται οι λειτουργίες στις επιχειρήσεις και προσεκτικό ανασχεδιασμό.

Επίσης είναι απαραίτητη η χρήση των κατάλληλων Συστημάτων Πληροφορικής για την ενίσχυση των λειτουργιών και τη μεταφορά από την παραδοσιακή οργανωτική δομή (κάθετη δομή) στη διατμηματική δομή (οργάνωση δικτυακού τύπου). Η όλη διαδικασία της εφαρμογής BPR ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα βασίζεται στα σημεία-αρχές: ανασχεδιασμός, αναβάθμιση εξοπλισμού και συγχρονισμό. (Zigiaris S., 2000)

Οι δραστηριότητες και οι παράγοντες που ενσωματώνονται στα παραπάνω σημεία παρουσιάζονται στον πίνακα 1.2

Πίνακας 1.2

Τα 3 Rs της Αναδιοργάνωσης

| <u>REDESIGN</u> | <u>RETOOL</u> | <u>REORCHESTRATE</u> |
|--|---|---|
| Ανασχεδιασμός <ul style="list-style-type: none">• Απλοποίηση• Αυτοματοποίηση• Ενίσχυση Ανθρώπινου Δυναμικού• Groupware• Μετρήσεις Απόδοσης | Αναβάθμιση Εξοπλισμού <ul style="list-style-type: none">• Δίκτυα• Intranets• Extranets• Workflow | Συγχρονισμός <ul style="list-style-type: none">• Διαδικασιών• Συστημάτων Πληροφορικής• Ανθρώπινου Παράγοντα |

Πηγή: Zigiariis Sotiris, 2000

Η δημιουργία νέας επιχείρησης από την αρχή, περιλαμβάνει δραματικές αλλαγές σε οτιδήποτε σχετίζεται με τον τρόπο εργασίας του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση. Αντί να διορθώνουμε την παλιά υπάρχουσα κατάσταση, ξεκινάμε τη δημιουργία νέας επιχείρησης. Η επιχείρηση δέχεται ριζικές και θεμελιώδεις μετατροπές σε ότι αφορά την οργανωτική δομή, τις διαδικασίες, τον ανθρώπινο παράγοντα και την τεχνολογία. Ο πίνακας 1.3 εκθέτει τις αλλαγές που πραγματοποιούνται με την εφαρμογή του BPR.

Πίνακας 1.3

Αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον

| Παραδοσιακό Περιβάλλον | Περιβάλλον BPR |
|---|---|
| Λειτουργικά Τμήματα | Ομάδες εργασίας ανά διαδικασία |
| Απλές αρμοδιότητες (διαχωρισμός εργασιών) | Ενισχυμένο Ανθρώπινο Δυναμικό |
| Ελεγχόμενο προσωπικό (από διοίκηση) | Πολυδιάστατες εργασίες |
| Εκπαίδευση Υπαλλήλων | Επιμόρφωση των υπαλλήλων |
| Ανταμοιβή με βάση της ικανότητες και τον χρόνο εργασίας. | Ανταμοιβή με βάση την απόδοση |
| Αυξήσεις μισθών με βάση προαγωγές και χρόνο εργασίας στην επιχείρηση. | Χαμηλός μισθός με υψηλά επιδόματα απόδοσης. |
| Προαγωγή με βάση τις ικανότητες. | Προαγωγή με βάση την απόδοση. |
| Προστατευτική οργανωτική κουλτούρα | Παραγωγική οργανωτική δομή |
| Οι διευθυντές επιτηρούν και ελέγχουν (εκτιμητές απόδοσης) | Οι διευθύνοντες καθοδηγούν και συμβουλεύουν |
| Ιεραρχική οργανωτική δομή | Οριζόντια οργανωτική δομή |
| Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και λειτουργιών. | Διατμηματικές ομάδες εργασίας |
| Γραμμικές και συνεχείς διαδικασίες | Παράλληλες διαδικασίες |
| Μαζική παραγωγή | Μαζική παραμετροποίηση προϊόντων |

Πηγή: Hammer M. & Champy J., 1993

Τα χαρακτηριστικά της τεχνικής του BPR οδηγούν στους παρακάτω στόχους.

1.10 Οι Στόχοι του BPR

Κατά την εφαρμογή της τεχνικής του BPR σε μία επιχείρηση, η ομάδα BPR επικεντρώνει τις προσπάθειές της στους παρακάτω στόχους.

- ✓ *Εστίαση στον πελάτη:* Πελατοκεντρικές μορφές διαδικασιών που αποσκοπούν στον περιορισμό των παραπόνων του πελάτη.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση της πελατείας τους βάζοντας τον πελάτη στο κέντρο της διαδικασίας της αναδιοργάνωσης. Οι εργαζόμενοι στον τομέα των υπηρεσιών συχνά δεν έχουν την δυνατότητα να ικανοποιήσουν τον πελάτη επειδή πρέπει να ακολουθούν αυστηρούς κανονισμούς, και επιπλέον δεν έχουν την δικαιοδοσία για να παρεκκλίνουν από τους κανόνες ή τους πόρους για να ολοκληρώσουν μία συναλλαγή.

Έχουν διατυπωθεί τρεις θεμελιώδεις αρχές που θα πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον τομέα των υπηρεσιών και σκοπεύουν να αναδιοργανωθούν:

- Ο πελάτης θα πρέπει να αποτελέσει το σημείο εκκίνησης της αλλαγής, καθορίζοντας τις ανάγκες των πελατών και δημιουργώντας την κατάλληλη υποστηρικτική υποδομή.
 - Σχεδιασμός των εργασιακών διαδικασιών με έμφαση στους επιχειρησιακούς στόχους.
 - Αναδιοργάνωση και υποστήριξη των υπηρεσιών πρώτης γραμμής.
- ✓ *Ταχύτητα*: Σημαντική συμπίεση του χρόνου που απαιτείται για την διεκπεραίωση των βασικών διαδικασιών της επιχείρησης.
- ✓ *Συμπίεση*: Συμπίεση κύριων εργασιών που έχουν μεγάλο κόστος μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης. Οργανώνοντας κατάλληλα τις διαδικασίες της η επιχείρηση δημιουργεί διαφάνεια στη μείωση του λειτουργικού κόστους. Για παράδειγμα, η απόφαση για αγορά μεγάλης ποσότητας πρώτων υλών με έκπτωση 50%, συνδέεται άμεσα με 11 σημεία ελέγχων στην οργανωτική δομή σχετικά με ταμειακές ροές, αποθέματα,

σχεδιασμό παραγωγής και μάρκετινγκ. Αυτοί οι έλεγχοι μπορούν να γίνουν εύκολα από τις διατμηματικές ομάδες εργασίας παίρνοντας κατάλληλες αποφάσεις και μειώνοντας το λειτουργικό κόστος.

- ✓ *Ευελιξία – ευκολία προσαρμογής*: Διαδικασίες και δομές ευέλικτες στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και στον έντονο ανταγωνισμό. Πλησιάζοντας τον πελάτη, η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να δημιουργήσει μηχανισμούς τέτοιους που να εντοπίζουν γρήγορα τα αδύνατα σημεία και να προσαρμόζονται άμεσα στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.
- ✓ *Ποιότητα*: Εμμονή στην άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη. Το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών ελέγχεται πάντα από ανάλογες διαδικασίες και δεν εξαρτάται άμεσα από το πρόσωπο το οποίο εξυπηρετεί τον πελάτη.
- ✓ *Καινοτομία*: Ηγετική θέση στην αγορά μέσω πρωτότυπων αλλαγών που θα δώσουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✓ *Παραγωγικότητα*: Δραστικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. (Hyatt, J., 1995),

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων έχουν διατυπωθεί διάφορες μεθοδολογίες.

1.11 Μεθοδολογίες Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Στη βιβλιογραφία της αναδιοργάνωσης έχουν προταθεί αρκετές μέθοδοι ανασχεδιασμού από ποικίλους συγγραφείς, σκοπός αυτής της εργασίας δεν

είναι η ενασχόληση με τις μεθόδους ανασχεδιασμού αλλά η εφαρμογή αυτών των μεθόδων και των τεχνικών στην περίπτωση της αναδιοργάνωσης ενός ξενοδοχείου. Γι' αυτό το λόγο θα κάνουμε απλώς μία συνοπτική αναφορά στις δύο σημαντικότερες μεθοδολογίες των (Hammer & Champy, 1993) και του Thomas Davenport.(1993)

1.11.1 Η Μεθοδολογία των Hammer & Champy

Οι Hammer & Champy έκαναν γνωστό στο ευρύ κοινό την έννοια του BPR. Ο Hammer πρώην καθηγητής στο M.I.T. και σύμβουλος επιχειρήσεων και ο Champy, διευθυντής της παγκοσμίου φήμης εταιρείας συμβούλων CSC Index, όρισαν το BPR ως το θεμελιώδη επαναπροσδιορισμό και τον ριζικό ανασχεδιασμό σημαντικών επιχειρησιακών διαδικασιών. (Hammer & Champy,1993).

Μέχρι πρόσφατα θεωρούσαν την αντίσταση των εργαζομένων σαν ένα βασικό εμπόδιο για την επιτυχή εκτέλεση του BPR. Η μεθοδολογία τους όσον αφορά το BPR καθορίστηκε πλήρως από την εταιρεία συμβούλων του Champy και αποτελείται από 6 βήματα όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 1.4

Πίνακας 1.4
Τα Βήματα της Μεθοδολογίας των Hammer και Champy

| ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ | ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ |
|---|---|
| 1. Εισαγωγή στο BPR | Ο Γενικός Διευθυντής ξεκινάει την εκπόνηση του σχεδίου. Περιγράφει σύντομα την κατάσταση της επιχείρησης για να ξεκινήσει ενέργειες. Παρουσιάζει το όραμά του στους εργαζόμενους της εταιρείας. |
| 2. Κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών. | Αυτό το βήμα παρέχει μία ευρύτερη εικόνα για το πώς οι διαδικασίες αλληλεπιδρούν μέσα στην εταιρεία και τις σχέσεις που παρουσιάζουν με το εξωτερικό περιβάλλον. Συνήθως γίνεται μία γραφική απεικόνιση των διαδικασιών. |
| 3. Επιλογή των επιχειρησιακών διαδικασιών. | Το τρίτο βήμα αναφέρεται στην επιλογή εκείνων των διαδικασιών οι οποίες αν αναδιοργανωθούν έχουν υψηλή αξία για τους πελάτες. Επίσης επιλέγονται εκείνες οι διαδικασίες που είναι εύκολο να αναδιοργανωθούν. |
| 4. Κατανόηση των επιλεγμένων επιχειρησιακών διαδικασιών. | Αυτό το βήμα δεν ασχολείται με λεπτομερή ανάλυση της λειτουργικότητας των επιλεγμένων επιχειρησιακών διαδικασιών, αλλά επικεντρώνεται στην απόδοση των συγκεκριμένων διαδικασιών. |
| 5. Ανασχεδιασμός των επιλεγμένων επιχειρηματικών διαδικασιών. | Το πέμπτο βήμα σύμφωνα με τον Hammer και Champy είναι το πιο σημαντικό από όλα. Χαρακτηρίζεται από φαντασία και ευρηματικότητα. |
| 6. Εφαρμογή του ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών. | Το τελευταίο βήμα καλύπτει τη φάση εφαρμογής του σχεδίου BPR. Ο Hammer και Champy δεν μιλούν για εφαρμογή όσο για σχεδιασμό. Αυτοί πιστεύουν στην επιτυχία του σχεδίου εάν γίνει κατάλληλη προετοιμασία στα προηγούμενα πέντε προπαρασκευαστικά βήματα. |

Πηγή: Michael Hammer and James Champy, (1993).

1.11.2 Η Μεθοδολογία του Davenport

Ο Davenport βάζει την πληροφορική τεχνολογία στην καρδιά του BPR. Για τον Davenport οι διαδικασίες της πληροφοριακής τεχνολογίας παίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο για καινοτομία στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Παρά την έμφαση που δίνει στην καινοτομία και την τεχνολογία ο Davenport δηλώνει ότι θέματα οργάνωσης και ανθρώπινων πόρων έχουν πιο κεντρικό ρόλο από την τεχνολογία. Ο Davenport βλέπει την κουλτούρα ως εμπόδιο κυρίως όταν έχει γίνει φτωχή διασύνδεση μεταξύ κουλτούρας και καινοτομίας στη διαδικασία. Με σκοπό και φροντίδα να επιτύχει την αλλαγή ο Davenport αναφέρεται στις παραδοσιακές λειτουργίες του μάνατζμεντ όπως το σχεδιασμό, τη διεύθυνση, τη λήψη αποφάσεων και την επικοινωνία.

Ο Davenport είναι πεπεισμένος ότι το BPR μπορεί να διασυνδεθεί με το TQM (Davenport T.H.,1993). Η μεθοδολογία του περιλαμβάνει 6 βήματα όπως εμφανίζονται στον πίνακα 1.5

Πίνακας 1.5
Τα Βήματα της Μεθοδολογίας του Davenport

| ΒΗΜΑΤΑ ΣΧΕΔΙΟΥ | ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ |
|--|--|
| 1. Όραμα και στόχοι | Το πρώτο βήμα απαιτεί τη συγκέντρωση όλων των αλληπάλλληλων δραστηριοτήτων στα οράματα και στους στόχους των διαδικασιών. Η μείωση του κόστους θεωρείται βασικός στόχος, ωστόσο ο Davenport προειδοποιεί να μην δίνεται τόση έμφαση στην περικοπή του κόστους, επειδή άλλοι στόχοι όπως η ικανοποίηση των εργατών, η μείωση του απαιτούμενου χρόνου των διαδικασιών και η βελτίωση της απόδοσης τους είναι εξίσου σημαντική. |
| 2. Καθορισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών. | Αυτό το βήμα καθορίζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες που πρέπει να αναδιοργανωθούν. Ο Davenport συμβουλεύει τις ομάδες της αναδιοργάνωσης να επικεντρωθούν σε λίγες βασικές διαδικασίες, όχι πάνω από 15 σε αριθμό. |
| 3. Κατανόηση και μέτρηση των διαδικασιών. | Το τρίτο βήμα μελετάει την ακριβή λειτουργία και απόδοση των επιλεγμένων επιχειρηματικών διαδικασιών. Αυτό είναι το βήμα που διαφοροποιεί την προσέγγιση του Davenport από εκείνη των Hammer και Champy. Ο Davenport συγκεκριμένα θέλει να εξασφαλίσει ότι κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του ανασχεδιασμού οι παλαιές πρακτικές δεν υιοθετούνται ξανά και καθορίζονται κριτήρια απόδοσης για τις ανασχεδιασμένες διαδικασίες. |
| 4. Πληροφοριακή τεχνολογία | Το τέταρτο βήμα μελετάει την εφαρμογή των εργαλείων της πληροφοριακής τεχνολογίας στις αναδιοργανωμένες διαδικασίες. |
| 5. Πρωτοτυπία Διαδικασιών. | Αυτό το βήμα καλύπτει την πρωτοτυπία στον σχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία μελετούν αυτή την πρωτοτυπία και αναπτύσσουν ιδέες για να κάνουν βελτιώσεις έτσι ώστε να εξοικειωθούν με τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών. |
| 6. Εφαρμογή | Το τελικό βήμα αναφαίρετε στην εφαρμογή σε ολόκληρη την εταιρεία του ήδη εγκεκριμένου σχεδίου. Ο Davenport θεωρεί αυτό το βήμα αρκετά σημαντικό για την επιτυχία της όλης προσπάθειας καθώς η εφαρμογή χρειάζεται το διπλάσιο χρόνο (το ελάχιστο ένα χρόνο) σε σχέση με τα προηγούμενα βήματα. |

Πηγή: Thomas Davenport (1993)

1.12 Οι επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται BPR και αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή του.

Η αναδιάρθρωση επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις εταιρείες (κατασκευαστικές, εμπορικές, υπηρεσιών, κλπ) και σε δημόσιους οργανισμούς. Οι εταιρείες και οι οργανισμοί αυτοί θα πρέπει να πληρούν ορισμένα κριτήρια όπως, την ισχυρή δέσμευση της διοίκησης σε νέους τρόπους εργασίας και στην καινοτομία και την καλή υποδομή στην πληροφοριακή τεχνολογία.

Το BPR μπορεί να εφαρμοστεί σε εταιρείες που αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως τα εξής :

- ⇒ Υψηλά λειτουργικά έξοδα
- ⇒ Χαμηλή παρεχόμενη ποιότητα στους πελάτες
- ⇒ Υψηλά επίπεδα «συμφόρησης» σε περιόδους αιχμής.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή της τεχνικής BPR σε μία επιχείρηση είναι τα ακόλουθα:

- α) Ανάπτυξη εργασιών και διαδικασιών ώστε να προκύψουν λιγότερες, να εκτελούνται με φυσική σειρά, ταυτόχρονα, με τη συμμετοχή όσο το δυνατό λιγότερων εργαζομένων.
- β) Αναδιοργάνωση στη δομή της επιχείρησης (από κάθετη σε διατμηματική) και αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού.
- γ) Οι εργασίες και οι διαδικασίες γίνονται πιο ευέλικτες ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης, της επιχείρησης και των πελατών (συνδυασμός επικεντρωμένων και περιφερειακών λειτουργιών).

Οι παραπάνω αλλαγές επιφέρουν μείωση του κόστους στην λειτουργία της επιχείρησης, καλύτερη ποιότητα (όσον αφορά την τιμή, στην ετοιμότητα, στην παράδοση και προσφορά των σχετικών υπηρεσιών) στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες. (Zigiaris S., 2000)

1.13 Αρχές Ανασχεδιασμού

Η ριζική αλλαγή διαδικασιών απαιτεί μία κατανόηση κάποιων αρχών για τη σχεδίαση διαδικασιών και ροών εργασιών με δημιουργικό και πρωτότυπο τρόπο. Επίσης οι αρχές ανασχεδιασμού προσδιορίζουν τρόπους μείωσης κόστους και χρόνου στην εκτέλεση ακολουθιών ενεργειών. Οι αρχές αυτές αναλύονται παρακάτω. (Hammer M, 1990).

Σχεδίαση με βάση τα αποτελέσματα και όχι τα καθήκοντα. Οι εργασίες πρέπει να σχεδιάζονται με βάση την επίτευξη ενός αντικειμενικού στόχου και όχι με βάση την εκτέλεση μίας σειράς ενεργειών από ένα άτομο αλλά και ούτε με βάση τις εισροές της διαδικασίας. Πολλά επιμέρους καθήκοντα που πραγματοποιούνταν συνήθως από διαφορετικά άτομα τώρα μπορούν να συνενωθούν σε ένα. Αυτό μπορεί να επιτελείται από ένα «εργαζόμενο περίπτωσης» ή από μία «ομάδα περίπτωσης». Η νέα εργασία που δημιουργείται, πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα στάδια μίας διαδικασίας που αποσκοπεί σε ένα καλά καθορισμένο αποτέλεσμα.

Επίσης οι ανταμοιβές απόδοσης των εργαζομένων ορίζονται με βάση την επίτευξη μεγαλύτερης αξίας για τους τελικούς πελάτες της διαδικασίας. Η αρχή

αυτή συμπληρώνεται με την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των ανθρώπων και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων αυτών σε εκείνες τις δραστηριότητες που προσδιορίζουν και παραδίδουν αξία στους πελάτες.

Ανάθεση της πραγματοποίησης της διαδικασίας σε αυτούς που χρησιμοποιούν τα αποτελέσματά της. Η παραδοσιακή εικόνα της επιχείρησης θέλει εξειδικευμένα τμήματα και στελέχη να αναλαμβάνουν την εκτέλεση των ξεχωριστών τους εργασιών. Όμως με την εξάπλωση της τεχνολογίας της πληροφορικής πολλές εργασίες μπορούν να διεκπεραιωθούν και από άλλους φορείς. Με άλλα λόγια, η δουλειά θα πρέπει να γίνεται εκεί που έχει περισσότερο νόημα. Έτσι τα άτομα που είναι πιο κοντά στη διαδικασία, επιτελούν και την ανάλογη δουλειά, ξεφεύγοντας από τα παραδοσιακά ενδο-επιχειρησιακά και δια-επιχειρησιακά όρια.

Ενσωμάτωση της επεξεργασίας της πληροφορίας στην εργασία που την παράγει. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα που συλλέγουν τις πληροφορίες θα πρέπει επίσης να είναι υπεύθυνοι για την επεξεργασία τους. Έτσι μειώνεται η ανάγκη προσαρμογής της επεξεργασίας των πληροφοριών από άλλη ομάδα, και ελαττώνονται τα λάθη εφόσον μειώνεται ο αριθμός των απαιτούμενων συνεννοήσεων για μία διαδικασία.

Αντιμετώπιση γεωγραφικά διασπαρμένων πόρων σαν να ήταν συγκεντρωμένοι. Η πληροφοριακή τεχνολογία έχει κάνει τις υβριδικές συγκεντρωτικές / αποκεντρωτικές λειτουργίες πραγματικότητα. Διευκολύνει έτσι την παράλληλη

εξέλιξη εργασιών από ξεχωριστές επιχειρησιακές μονάδες που επιτελούν την ίδια δουλειά, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει τον συνολικό έλεγχο της εταιρείας.

Σύνδεση των παράλληλων δραστηριοτήτων αντί ολοκλήρωσης των αποτελεσμάτων τους. Πολλά τμήματα δουλεύουν παράλληλα στην παραγωγή ενός αποτελέσματος δεν συνεργάζονται όμως μέχρι να συναντηθούν στο τέλος. Η αρχή αυτή υποστηρίζει τη δημιουργία επαφών και συνδέσεων σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας από τους φορείς υλοποίησης και δίνει τη δυνατότητα ταχύτερης ολοκλήρωσης των ξεχωριστών αποτελεσμάτων στον τελικό προϊόν. Όσο το δυνατόν περισσότερη δραστηριότητα εκτελείται οριζόντια, αφαιρούνται οι μη προστιθέμενες δραστηριότητες, επιταχύνονται οι χρόνοι απάντησης και ανάπτυξης, και υπάρχει εστίαση στις ροές και τις διαδικασίες (συμπεριλαμβανομένης και της επικοινωνίας) μέσω της οργάνωσης.

Η υλοποίηση της αρχής αυτής περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία κοινών, ενιαίων και προσιτών σημείων επαφής για τους πελάτες και χρήστες της διαδικασίας για να μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα υλικούς αλλά και ανθρώπινους πόρους.

Λήψη αποφάσεων εκεί που επιτελείται η εργασία, και ενσωμάτωση του ελέγχου στη διαδικασία. Η παραδοσιακή αντίληψη θέλει αυτούς που εκτελούν μία διαδικασία να παρακολουθούνται και να ελέγχονται από άλλους. Όταν όμως οι έλεγχοι και οι αποφάσεις λαμβάνονται από εκείνους που εκτελούν τη διαδικασία υπάρχει μείωση των διοικητικών βαθμίδων και καλύτερο αποτέλεσμα. Ο ρόλος

του διευθυντή επαναπροσδιορίζεται και δίνεται έμφαση στην ενδυνάμωση και εξουσιοδότηση των εκτελεστών της διαδικασίας.

Σύλληψη της πληροφορίας μία φορά στην πηγή. Οι πληροφορίες πρέπει να συλλέγονται και να εισάγονται στα πληροφοριακά συστήματα με ορθολογικό τρόπο και να είναι διαθέσιμες σε όλα τα διαφορετικά συστήματα της συνολικής υποδομής. Για να είναι όμως εφικτό αυτό απαιτείται οι εργαζόμενοι να είναι εξουσιοδοτημένοι, να παρακινούνται και να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν την υπευθυνότητα των εργασιών τους. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη των παράλληλων δεξιοτήτων αλλιώς τα πληροφοριακά συστήματα θα παραμένουν αχρησιμοποίητα.

Εξέταση των δυνατοτήτων της Τεχνολογίας της Πληροφορικής για νέους τρόπους εργασίας. Νέες τεχνολογίες προσφέρουν τρόπους εργασίας που δεν είναι δυνατό προηγούμενα να υπάρξουν. Πολλές μορφές επιχειρήσεων δημιουργούνται ως άμεσο αποτέλεσμα των νέων τεχνολογιών. Ωστόσο θα πρέπει να αποφευχθεί ο κίνδυνος υπερβολικής εκλέπτυνσης της ανάλυσης διαδικασιών που επιτρέπει η πληροφορική. Θα πρέπει πάντα ως κανόνας να μην αντικαθιστάται η δημιουργική σκέψη από τη χρήση εργαλείων λογισμικού.

Εστίαση στις θεμελιώδεις διαδικασίες. Ο αριθμός των κεντρικών διαδικασιών δεν θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλος. Στην πράξη θα πρέπει να περιορίζεται στο ελάχιστο (< 15). Αυτό γιατί υπάρχει κίνδυνος να μην αναγνωριστούν οι πραγματικά πιο θεμελιώδεις διαδικασίες. Επίσης ένας δεύτερος κανόνας είναι η εξέταση πρώτιστα διαδικασιών που κατευθύνονται στους εξωτερικούς πελάτες.

Οι βασικές αρχές του BPR όπως πρωτοεμφανίστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 90 παρουσιάζονται στον πίνακα 1.6 (Coulson – Thomas, C., 1994)

Πίνακας 1.6
Οι βασικές αρχές του BPR της δεκαετίας του '90

Εξωτερικά της Επιχείρησης:

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Έμφαση στους τελικούς καταναλωτές και δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τους πελάτες. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Απόδοση στους πελάτες και τους χρήστες ενός απλού και εύκολα προσβάσιμου σημείου επικοινωνίας μέσω του οποίου θα μπορούν να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά τους πόρους και τους ανθρώπους που σχετίζονται με τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους. |

Εσωτερικά της Επιχείρησης

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Προσήλωση στην αποτελεσματική εκμετάλλευση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και προσπάθεια κατεύθυνσής του σε εκείνες τις δραστηριότητες που προσδίδουν αξία στους πελάτες. Αυτή η αρχή συχνά παραμελείται. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ενθάρρυνση της μάθησης και της ανάπτυξης των ικανοτήτων μέσα σε ένα δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η αρχή έχει σχεδόν ξεχαστεί σε πολλούς οργανισμούς ενώ δίνεται κυρίως έμφαση στο να απομυζούν όλο και περισσότερα από τους εργαζομένους και να τους αναγκάζουν να εργάζονται σκληρότερα παρά να ωδινάται έμφαση σε ροές και διαδικασίες (συμπεριλαμβανομένου και της επικοινωνίας). |
| <ul style="list-style-type: none"> • Απόσυρση των δραστηριοτήτων χωρίς προστιθέμενη αξία, εκτέλεση παράλληλων δραστηριοτήτων, βελτίωση του χρόνου ανταπόκρισης. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Έμφαση στις εκροές παρά στις εισροές και σύνδεση των μετρήσεων της απόδοσης και των ανταμοιβών με την ικανοποίηση που λαμβάνει ο πελάτης. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιότητα στην παρεχόμενη αξία παρά στο στενό διοικητικό έλεγχο. Ο ρόλος του Διευθυντή επανακαθορίζεται και η μέχρι τώρα έμφαση στο "διατάζω" και "ελέγχω" δίνει τη θέση στην ενδυνάμωση και την πεποίθηση ότι ο μάνατζερ έχει το ρόλο του συμβούλου –καθοδηγητή. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Διασύνδεση ανθρώπων και δραστηριοτήτων. Οι εικονικές εταιρείες γίνονται κοινός τόπος σε μερικούς επιχειρηματικούς τομείς. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία ομάδων εργασίας και ορισμός προϊστάμενων περίπτωσης (case managers) εκτενέστερα σε όλο τον οργανισμό. |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση με διακριτικότητα και υπευθυνότητα του πελάτη και ανακατανομή των ευθυνών μεταξύ του οργανισμού, των προμηθευτών και των πελατών. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ενθάρρυνση της συμμετοχής και της ανάμιξης των εργαζομένων με τα θέματα της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί την ανοχή της ηγεσίας στα λάθη των εργαζομένων. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλα εκπαιδευμένους εργαζομένους, παρακινήμενους και ενδυναμωμένους προκειμένου να επιτύχουν τα επιδιωκόμενα. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Εκχώρηση ευθυνών στους υπαλλήλους, όσον αφορά τον έλεγχο και τη διοίκηση των εργασιών που έχουν αναλάβει από τους ίδιους. Αυτό απαιτεί ικανότητες σχεδιασμού. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Διεύρυνση της εργασίας χωρίς να θυσιάζεται εξ' ολοκλήρου η εξειδίκευση σε στρατηγικές περιοχές. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Αποφυγή πολύπλοκων θεμάτων. Δεν θα πρέπει να γίνεται αντικατάσταση της δημιουργικής σκέψης με πολύπλοκα εργαλεία λογισμικού |
| <ul style="list-style-type: none"> • Μείωση του αριθμού των βασικών διαδικασιών στο ελάχιστο (περίπου στις 12). Όλες οι βασικές διαδικασίες θα πρέπει να κατευθύνονται προς τον τελικό καταναλωτή. Οι διαδικασίες της διοίκησης όπως και οι διαδικασίες του επιχειρησιακού ανασχεδιασμού που καθυστέρησαν να αποδοθούν για να έχουν σημαντική επίδραση, μπορεί να μην έχουν κανένα σημαντικό αποτέλεσμα για τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Προσπάθεια για δημιουργία γνώσης, ανανέωση και ανατροφοδότηση των επιχειρηματικών διαδικασιών. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Η διαρκής βελτίωση στηρίζεται στη διαρκή εξεύρεση και εφαρμογή λύσεων. Η εμπειρία από την εφαρμογή του BPR μπορεί να αναζωπυρώσει το ενδιαφέρον για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM). Το BPR και η TQM αλληλοσυμπληρώνονται, γεγονός που συχνά παραβλέπεται σε μεγάλο βαθμό. |

Πηγή: Coulson – Thomas, C.,1994

1.14 Βασικοί παράγοντες στο BPR για τη μετάβαση από τη θεωρία στην πράξη

Σύμφωνα με τον Davenport T.H. (1994) η πιο σωστή παραδοχή είναι ο σχεδιασμός των διαδικασιών από μηδενική βάση η οποία εμπεριέχει ένα ξεκάθαρο όραμα για τη διαδικασία χωρίς να ανησυχεί για το υπάρχον περιβάλλον. Αυτό επιτυγχάνεται ύστερα από πολλές φάσεις σχεδίων. Πριν

ξεκινήσει ο ανασχεδιασμός θα πρέπει να υπάρχει ένα όραμα για τη διαδικασία από όλους τους συμμετέχοντες. Χωρίς να υπάρχει ξεκάθαρο όραμα είναι αδύνατη η συνεργασία μεταξύ των ατόμων και πολύ πιθανή η αποτυχία της προσπάθειας για θεαματικές αλλαγές.

Σύμφωνα με μία έρευνα των Stoddard, D.B. & Jarvenpaa, S.L. (1995): «Παρ' όλο που ο ανασχεδιασμός μπορεί να επιφέρει ριζικές μεταβολές στην επιχείρηση δεν υπόσχεται απαραίτητα και μία επαναστατική προσέγγιση στην αλλαγή των διαδικασιών. Επιπλέον μια επαναστατική αλλαγή των διαδικασιών μπορεί να μην είναι σκόπιμη, δεδομένου του κινδύνου και του κόστους των επαναστατικών τακτικών.» Από την παραπάνω έρευνα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η αλλαγή που οι διαδικασίες ξεκινάνε από το μηδέν συμβαίνει σπάνια στην πράξη. Έτσι σε αντίθεση με τους Hammer & Champy (1993) που τονίζουν την ανάγκη για ριζική αλλαγή οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν μία γκάμα προσεγγίσεων της επιχειρησιακής αλλαγής που περιλαμβάνουν την αναδιοργάνωση, τη συνεχή βελτίωση, διαδοχικές προσεγγίσεις και τεχνικές ανασυγκρότησης.

Ο Thomas Cody αναφέρει χαρακτηριστικά ότι: «οι μηχανικοί της αναδιοργάνωσης θα πρέπει να δώσουν περισσότερη έμφαση στον τρόπο που τα προγράμματα της αναδιοργάνωσης θα ταιριάζουν ιδανικά με άλλες προσπάθειες βελτίωσης, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η ικανοποίηση των πελατών και η ικανότητα να τους κρατήσουν ως πελάτες, καθώς και η προσθήκη οικονομικής αξίας στις διαδικασίες.»

Η πραγματοποίηση και η εκτέλεση των ανασχεδιασμένων διαδικασιών εξαρτάται από εκείνους που εκτελούν τη συγκεκριμένη εργασία. Γι' αυτό το

λόγο η συμμετοχή και πολύ περισσότερο, η αποδοχή και η ιδιοκτησία στο πρώτο στάδιο είναι σημαντική για την επιτυχία του προγράμματος της αναδιοργάνωσης. Ωστόσο πριν ακόμα φτάσουμε στην πραγματοποίηση και την εκτέλεση των ανασχεδιασμένων διαδικασιών απαιτείται η κατανόηση των ήδη υπάρχοντων. Η κατανόηση διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων στη διαδικασία του ανασχεδιασμού, που πολλές φορές προέρχονται από διαφορετικά τμήματα ή ακόμα και έξω από την επιχείρηση, να αποκτήσουν μία κοινή αντίληψη για τη διαδικασία και τους στόχους της. (Cody T.H., 1996)

1.15 Η χάραξη στρατηγικής απαραίτητο συστατικό των προγραμμάτων του ανασχεδιασμού.

Ένας από τους κινδύνους της αναδιοργάνωσης είναι ότι η επιχείρηση δίνει έμφαση στην καταπολέμηση των εσωτερικών της προβλημάτων και αποτυγχάνει να συμβαδίσει με τους ανταγωνιστές της και να προσφέρει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η αναδιοργάνωση επικεντρώνεται στην αλλαγή των υπάρχοντων επιχειρησιακών πρακτικών. Αυτό χειροτερεύει ολόκληρη της επιχειρησιακή διαδικασία, καθώς εμποδίζει την καινοτομία στην εξεύρεση νέων τρόπων για ανταγωνισμό.

Το BPR συχνά χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που βρίσκονται στο χείλος της καταστροφής, για την περικοπή του κόστους και την επιστροφή στην κερδοφορία. Ο κίνδυνος που υπάρχει είναι ότι η διαδικασία της

αναδιοργάνωσης μπορεί να σταματήσει την μελλοντική αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης.

Για να αποκομίσουν οφέλη διαρκείας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πρόθυμες να εξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική και η αναδιοργάνωση αλληλοσυμπληρώνουν η μία την άλλη, μαθαίνοντας να ποσοτικοποιούν τη στρατηγική (σε όρους κόστους, σημαντικών σταδίων, χρονοδιαγραμμάτων), αξιολογώντας με ρεαλιστικό τρόπο τις υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης και συνδέοντας τη στρατηγική με τη διαδικασία της κατάρτισης προϋπολογισμού. Επιπλέον η κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων από την έναρξη της προσπάθειας για αναδιοργάνωση θα βοηθήσουν στην κατανόηση των αγορών, των ανταγωνιστών και της θέσης της επιχείρησης στον κλάδο. Με αυτό τον τρόπο καθορίζονται και κατηγοριοποιούνται οι σημαντικοί παράγοντες της επιτυχίας που είναι απαραίτητοι για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. (Leth, Steven, 1994)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

1. Taylor Frederick, The Principles of Scientific Management, Harper& Row, New York, 1949 σελ. 32
2. Fayol Henry, General and Industrial Management, Pitman, New York, 1949 ,σελ. 45
3. Lloyd Tom, “Giant with Feet of Clay”, Finacial Times, December 5, 1994, σελ.8
4. Michael Hammer & James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing, 1993, σελ.6
5. Michael Hammer, Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing our Works and our Lives, Harper Collins Publishers, 1996, σελ. 12-13.
6. Michael Hammer & James Champy,ο.π., σελ.14-19
7. Hammer Michael, “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”, Harvard Business Review, Vol 90, Jul/Aug 1995, σελ. 104-112
8. Drucker Peter, “Work and Tools”, Technology and Culture, New York, 1972, σελ. 25-32
9. Davenport Thomas & Short J., “The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign”, Sloan Management Review, Summer 1990, σελ. 11-27.
10. Michael Hammer & James Champy, ο.π., σελ. 32
11. Davenport T.H., Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Harvard Business School Press, 1993, σελ.37

12. Yoseph Malhorta, "Business Process Redesign: An Overview", IEEE Engineering Management Review , Vol.6, No3, Fall 1998
13. Davenport, T.H., ο.π.,. σελ. 27
14. Manganeli, R.L. & Klein, M.M., The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation. New York, N.Y. 1994 .Amacom. σελ.46
15. Coulson-Thomas, C.,. Business Process Reengineering: Myth and Reality., London, U.K. : Kogan Page Limited, 1994.
16. Davenport, T.H. & Short, J. E., ο.π., σελ. 9-11.
17. Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 1985, σελ. 36
18. Davenport, T.H., Business Process Reengineering: "The Fad that Forgot the People": Fastcompany Magazine World Wide Web Homepage, 1996, . URL. <http://www.fastcompany.com>
19. Davenport, T.H., Jarvenpaa, S.L., Beers, M.C., "Improving Knowledge Work Process", Sloan Management Review, Summer, 1996. σελ. 53-66.
20. BPR On Line Learning Centre, " BPR Introduction and Concepts", BPR On Line Learning Centre, www.prosci.com, 1998
21. Davenport T.H., 1993, ο.π. σελ.11
22. Lowell Greenberg, "Business Process Reengineering: Constantly Adapting to Change", Inc, July 18, 1996.
23. Hyatt, Joshua, "Real-World Reengineering", Inc., April 1995, σελ. 42.
24. Michael Hammer and James Champy, (1993). ο.π., σελ 104-119
25. Thomas Davenport 1993 ο.π., σελ. 27-41
26. Zigiariis, Sotiris, "Business Process Reengineering BPR", Report Produced for the EC funded project INNOREGIO, BPR HELLAS SA, 2000.}

27. Hammer M., 1990 ο.π., σελ. 103-109.
28. Davenport, T.H."Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?"
MIS Quarterly, July1994, σελ 121-127
29. Stoddard, D.B. & Jarvenpaa, S.L., "Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change", Journal of Management Information Systems, 1995
σελ. 81-107
30. Thomas Cody, "How BPR Can Go Aways", Enterprise Reengineering,
March 1996
31. Leth, Steven A., "Critical Success Factors for Reengineering Business Processes", National Productivity Review, September 22, 1994,.σελ. 57.]

2.1 Εισαγωγή

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που συνήθως υποστηρίζουν τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι η πληροφοριακή τεχνολογία, οι ανθρώπινοι πόροι και η κουλτούρα.

Ο ρόλος της **πληροφοριακής τεχνολογίας** στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών (**BPR**) είναι πολύ σημαντικός. Η συμμετοχή της πληροφοριακής τεχνολογίας στη φάση υλοποίησης του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι απαραίτητη και θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν πληροφοριακά συστήματα που θα στηρίξουν τη λειτουργία των διαδικασιών. Συνήθως σχεδιάζονται πρώτα οι διαδικασίες και στη συνέχεια σχεδιάζονται τα πληροφοριακά συστήματα που θα πλαισιώσουν τις νέες διαδικασίες. Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας στον ανασχεδιασμό είναι απαραίτητη για την επιτυχία του, αφού το BPR απαιτεί ταχύτητα, συνεργασία μεταξύ πολλών ατόμων και τη διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών.

Η αλλαγή στα πληροφορικά συστήματα της επιχείρησης δεν είναι ικανή να υποστηρίξει τη λειτουργία των νέων διαδικασιών εάν δε συνοδευτεί με αλλαγή στη φύση της εργασίας και τη κουλτούρα της επιχείρησης. Έρευνες καταδεικνύουν ότι τα μεγαλύτερα προβλήματα στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών προκύπτουν από τη υποεκτίμηση των θεμάτων που αφορούν τους **ανθρώπινους πόρους**. Πρέπει να τονιστεί ότι οι

ανθρώπινοι πόροι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας του ανασχεδιασμού.

Οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής σε μία επιχείρηση είναι καταδικασμένη σε αποτυχία αν δε λάβει υπόψη τη **κουλτούρα** της επιχείρησης. Η διαμόρφωση της κουλτούρας της επιχείρησης αποτελεί το πλέον απαιτητικό κομμάτι του ανασχεδιασμού. Η κουλτούρα δεν αλλάζει με διευθυντικές αποφάσεις και τη χρήση σύγχρονων τεχνικών και εργαλείων. Έχει να κάνει με ανθρώπινες ψυχές και συναισθήματα. (Bainbridge , 1996)

2.2 Πληροφοριακή Τεχνολογία και Αναδιοργάνωση

Πληροφοριακή τεχνολογία (information technology) είναι ο συνδυασμός τριών τεχνολογιών: των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των τηλεπικοινωνιών και του αυτοματισμού γραφείου. Ο συνδυασμός πληροφοριακής τεχνολογίας και ανθρώπινων πόρων δημιουργεί ένα πληροφοριακό σύστημα. Πληροφοριακό σύστημα (information system) είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα, το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκησή της, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες πληροφορίες. Οι κύριες λειτουργίες ενός πληροφοριακού συστήματος είναι οι ακόλουθες (Γ.Οικονόμου και Ν.Γεωργόπουλος, 1995):

- Η αναγνώριση των πληροφοριακών αναγκών των χρηστών

- Η επιλογή συναφών δεδομένων από τη μεγάλη ποικιλία των δεδομένων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η δημιουργία της πληροφορίας από τα επιλεγμένα δεδομένα με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων.
- Η μεταφορά της δημιουργημένης πληροφορίας στους χρήστες.

Ο Hammer (1990) θεωρεί την Τεχνολογία της Πληροφορικής ως βασικό συντελεστή ριζικής αλλαγής στην υλοποίηση των προγραμμάτων Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού. Υποστηρίζει ότι θα πρέπει να εγκαταλειφθούν οι ξεπερασμένοι κανόνες και θεμελιώδεις υποθέσεις που κρύβονται ιστορικά μέσα στις διαδικασίες. Αυτοί οι κανόνες και υποθέσεις είναι βασισμένοι στις απόψεις για τη τεχνολογία, τους ανθρώπους, και τους οργανωτικούς στόχους που δεν ισχύουν πλέον. (Hammer, 1990).

Οι Davenport & Short (1990) υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να λαμβάνεται μία ευρεία άποψη που να εξετάζει τη σχέση μεταξύ Τεχνολογίας της Πληροφορικής και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η Τεχνολογία της Πληροφορικής πρέπει να αντιμετωπίζεται στη σχέση αυτή ως κάτι περισσότερο από ένα συντελεστή αυτοματοποίησης ή εκμηχανοποίησης, αλλά ως καταλύτης για την αναδιαμόρφωση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης.

Σε αυτό το πλαίσιο οι επιχειρησιακές δραστηριότητες πρέπει να αντιμετωπισθούν σαν κάτι περισσότερο από μία συλλογή μεμονωμένων λειτουργικών στόχων αλλά πρέπει να αντιμετωπισθούν από την πλευρά της διαδικασίας που θα οδηγήσει στη μεγιστοποίηση της επιχειρησιακής

αποτελεσματικότητας. Η σχέση αυτή είναι κυκλική. Οι ικανότητες της τεχνολογίας της πληροφορικής πρέπει να υποστηρίξουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες, και οι επιχειρησιακές διαδικασίες πρέπει να παρέχουν αποτελεσματικότητα σύμφωνα με τις ικανότητες αυτές. Οι Davenport & Short (1990) αναφέρονται σε αυτό τον όρο ως τη διευρυμένη, επαναλαμβανόμενη άποψη της τεχνολογίας της Πληροφορικής και του Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού και την ονομάζουν νέα Βιομηχανική Εφαρμοσμένη Μηχανική. Σε αυτή τη νέα μηχανική η Πληροφορική διαμορφώνει άμεσα το χαρακτήρα και τη λειτουργικότητα του σχεδιασμού των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αντιπροσωπεύουν μία νέα προσέγγιση στο συντονισμό ολόκληρης της εταιρείας. Η Τεχνολογία της Πληροφορικής είναι το ισχυρότερο εργαλείο για τη διαχείριση των δαπανών συντονισμού. (Davenport & Short, 1990)

Η Τεχνολογία της Πληροφορικής συμβάλλει στη μείωση του βαθμού μεσολάβησης και στην παράλληλη ενίσχυση του βαθμού συνεργασίας. Οι καινοτόμες χρήσεις της πληροφοριακής τεχνολογίας δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέες δομές με έμφαση στο συντονισμό. Οι νέες δομές επιτρέπουν το συντονισμό με τρόπους που δεν ήταν δυνατοί πριν και οι οποίοι βελτιώνουν τις ικανότητες και την ανταπόκριση της οργάνωσης οδηγώντας σε στρατηγικό πλεονέκτημα.

Εάν και ο επιχειρησιακός ανασχεδιασμός έχει τις ρίζες του στη διαχείριση της Τεχνολογίας της Πληροφορικής είναι πρώτιστα μία επιχειρησιακή πρωτοβουλία

που έχει ευρείες συνέπειες από την άποψη της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και των άλλων συστατικών της εταιρείας. (Davenport & Stoddard, 1994).

2.3. Η εξέλιξη της πληροφορικής και οι βασικές εφαρμογές της στο BPR

Από τη δεκαετία του '50 και μετά, όταν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά στις επιχειρήσεις, η πληροφοριακή τεχνολογία άρχισε να παίζει καθοριστικό ρόλο στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές βελτιώνονταν συνεχώς σε υπολογιστική δύναμη, οι τιμές τους μειώνονταν ενώ ταυτόχρονα αυξάνονταν οι δυνατότητες ποικίλλων εφαρμογών σε όλους τους επιχειρησιακούς τομείς. Επιπλέον με την ανάπτυξη δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι υπολογιστές έρχονται να παίξουν ένα αυξανόμενης σημασίας ρόλο στις περισσότερες επιχειρήσεις.

Ενώ η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων τη δεκαετία του '50 και του '60 περιοριζόταν στη διαδικασία των συναλλαγών όπως στις τράπεζες και στις ασφαλιστικές εταιρείες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας των βάσεων δεδομένων τη δεκαετία που ακολούθησε οδήγησε στην ανάπτυξη των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (M.I.S.).

Όταν οι προσωπικοί Η/Υ εμφανίστηκαν τη δεκαετία του '80 και άρχισαν να ενώνονται σχηματίζοντας τοπικά δίκτυα (LAN) και αργότερα ευρύτερα δίκτυα (WAN), η πληροφοριακή τεχνολογία άρχισε να αποκτάει τη φήμη ενός

στρατηγικού εργαλείου. Έτσι κυριάρχησε ο όρος «στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα» (S.I.S.). Παρ' όλα αυτά αρκετές επιχειρήσεις στηρίζονταν ήδη κατά ένα μεγάλο βαθμό στα πληροφοριακά συστήματα.

Πάντως οι πιο συνταρακτικές αλλαγές στις επιχειρησιακές εφαρμογές έγιναν τα τελευταία χρόνια με την ανάπτυξη μεγάλης ισχύος προσωπικών υπολογιστών που υποστηρίζουν τη συνεργατική εργασία και την αναγνώριση των πληροφοριακών συστημάτων ως επιβοηθητικού παράγοντα της επιχειρησιακής αλλαγής. (Tapscott & Caston, 1993)

Στον τομέα του BPR, η πληροφοριακή τεχνολογία θεωρείται ότι είναι ο κύριος επιβοηθητικός παράγοντας και η κινητήρια δύναμη για επιχειρησιακή αλλαγή. Στην πορεία θα αναφερθούμε στις περισσότερο συχνές εφαρμογές της πληροφοριακής τεχνολογίας στο BPR:

Διάχυση της πληροφόρησης με βάσεις δεδομένων: Το θέμα της δημιουργίας κοινών βάσεων δεδομένων που θα επιτρέπουν την ευρύτερη διανομή σημαντικών επιχειρησιακών πληροφοριών, θεωρείται μία από τις περισσότερο σημαντικές περιοχές όπου τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να συμβάλλουν σε μία περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι βάσεις δεδομένων επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μετακινηθούν από μια διαδοχική σε μια παράλληλη λειτουργία των δραστηριοτήτων που θα παρέχει πληροφόρηση σε όλα τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτές.

Έμπειρα Συστήματα: Αυτός ο τύπος της τεχνολογίας που έχει τις ρίζες του στο πεδίο της τεχνητής νοημοσύνης (AI) μπορεί να επιτρέψει σε άτομα που δεν είναι εξειδικευμένα να εκτελέσουν εξειδικευμένη εργασία δημιουργώντας και διανέμοντας ευρύτερα τη γνώση. Σύμφωνα με τον Hammer (1990) ο σκοπός των έμπειρων συστημάτων στο BPR δεν είναι η αντικατάσταση των ειδικών με υπολογιστικά συστήματα, αλλά αυτά έχουν ως στόχο τους την παροχή εξειδικευμένης γνώσης στα άτομα με σκοπό να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. (Hammer, 1990)

Φορητοί υπολογιστές και Επικοινωνία: Με την ανάπτυξη ισχυρών επιτραπέζιων υπολογιστών και νέας τεχνολογίας τηλεπικοινωνιών όπως το GSM (Global System for Mobile Communication), ISDN, ATM (Ασύγχρονος τρόπος μεταφοράς δεδομένων), έγιναν εφικτοί νέοι τρόποι εργασίας. (Cafasso, 1993).

Τεχνολογία Ροής Εργασιών (Workflow) και Groupware: Οι επιχειρησιακές διαδικασίες είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση. Η ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων θα μπορέσει να βελτιώσει τη λειτουργία της διαδικασίας. Παρά το γεγονός ότι η τεχνολογία Workflow και Groupware εφαρμόζονται το καθένα από διαφορετική σκοπιά και τα δύο έχουν σαν στόχο τη διαχείριση των συναλλαγών μεταξύ των εργαζομένων. Τα συστήματα ροής εργασιών (Workflow) είναι σχεδιασμένα για να υποστηρίξουν μία συγκεκριμένη κατάσταση σε μία επιχείρηση ακολουθώντας προκαθορισμένους κανόνες. Το Groupware (Συνεργασία ατόμων και ομάδων) επικεντρώνεται στη συνεργασία μεταξύ

ατόμων και ομάδων και παρέχει μηχανισμούς για τη διάχυση της γνώσης και των ιδεών. (Workflow Management Coalition, <http://www.wfmc.org>.)

2.4. Ευκαιρίες και Απειλές από τη χρήση IT στο BPR

Ο Επιχειρησιακός Ανασχεδιασμός αντιμετωπίζει διαφορετικά τη χρήση της Πληροφορικής, και κάθε τεχνολογίας που είναι διαθέσιμη, βάζοντας πρώτα την εξέταση της επιχείρησης μέσα από την οπτική της διαδικασίας και αποφασίζοντας μετά για την κατάλληλη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στην υλοποίηση των νέων διαδικασιών. Έτσι η πληροφορική χρησιμοποιείται μόνο αφού έχει καθορισθεί ο ρόλος της στην υλοποίηση ενός ριζικά καλύτερου αποτελέσματος.

Η πληροφοριακή τεχνολογία προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για τη βελτίωση των διαδικασιών αλλά ταυτόχρονα ενέχει και σημαντικούς κινδύνους που προκύπτουν από την υπάρχουσα τεχνολογία και υποδομή. Οι επιπτώσεις της τεχνολογίας της πληροφορικής στη διαδικασία του ανασχεδιασμού είναι οι ακόλουθες:

Αυτοματοποίηση: Η εξάλειψη του ανθρώπινου παράγοντα από μία διαδικασία αποτελεί το άμεσο όφελος της χρήσης της πληροφοριακής τεχνολογίας. Ωστόσο η τυφλή αυτοματοποίηση διαδικασιών και καταστάσεων, οδηγούμενη περισσότερο από τη μόδα και την ανάγκη για τεχνολογική αρτιότητα, έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι γενικευμένη η εκμετάλλευση ωφελειών από τη χρήση

της Πληροφορικής και όπου σημειώνονται βελτιώσεις αυτές να είναι μικρής έντασης.

Πληροφόρηση: Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας δεν θα πρέπει να έχει ως αυτοσκοπό τη μείωση της ανθρώπινης εργασίας σε μία διαδικασία αλλά την ενίσχυσή της. Επιπλέον η παροχή περισσότερων, καταλληλότερων και ακριβέστερων πληροφοριών σε ταχύτερο χρονικό διάστημα δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να κατανοήσουν τη διαδικασία και να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί.

Αλληλουχία: Η πληροφοριακή τεχνολογία μπορεί να μεταβάλλει την αλληλουχία μιας διαδικασίας ή να δώσει τη δυνατότητα παράλληλης εκτέλεσής της αντί να εκτελείται σε παράλληλες υπό-διαδικασίες. Έτσι με τη δυνατότητα αυτή έχουμε σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και αύξηση της απόδοσης της διαδικασίας.

Παρακολούθηση: Η αποτελεσματική εκτέλεση μιας διαδικασίας απαιτεί από κοντά την παρακολούθηση της κατάστασής της. Η αποφυγή καθυστερήσεων και ο καλύτερος προγραμματισμός μέσα στην επιχείρηση μπορεί να επιτευχθεί με την ακριβή γνώση της θέσης των εισροών και των εκροών των διαδικασιών.

Ανάλυση: Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας οδηγεί στη βελτίωση της ανάλυσης της πληροφορίας και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η δυνατότητα αυτή έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις αρμοδιότητες και τη φύση της εργασίας τόσο των διευθυντών όσο και των εργαζομένων. Οι διευθυντές μέσω των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων έχουν στη

διάθεσή τους δεδομένα και πληροφορίες για τη λειτουργία της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να αυξάνεται σημαντικά η επίδοση της διοίκησης.

Γεωγραφική: Ο συντονισμός των διαδικασιών μεταξύ διαφορετικών αποστάσεων και γεωγραφικών σημείων δίνει τη δυνατότητα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης που βρίσκονται απομακρυσμένα να συνεργάζονται στην εκτέλεση των διαδικασιών τους. Οι πληροφορίες μπορούν να μεταφέρονται με ταχύτητα σε μεγάλη απόσταση, αφαιρώντας από τις διαδικασίες τον περιορισμό της απόστασης. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να λειτουργεί ομοιόμορφα σε παγκόσμιο επίπεδο σαν να στεγάζονταν όλα της τα τμήματα στο ίδιο κτίριο.

Ολοκλήρωση: Η δυνατότητα συντονισμού μεταξύ ενεργειών και διαδικασιών που τις ολοκληρώνουν είναι ίσως η σημαντικότερη δυνατότητα που παρέχει η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στον ανασχεδιασμό. Η διάσπαση των διαδικασιών σε πολλά επιμέρους καθήκοντα δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στην αποτελεσματική εκτέλεσή τους από μία ομάδα συνεργαζόμενων ατόμων με ευρύτερα καθήκοντα.

Διαχείριση Γνώσης: Η πληροφοριακή τεχνολογία βοηθάει στην απόκτηση και μεταφορά γνώσης στην επιχείρηση. Η θεώρηση της γνώσης ως ενός από τους σημαντικότερους πόρους της σύγχρονης επιχείρησης έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις στη χρησιμοποίηση μοντέρνων πληροφοριακών συστημάτων στη διαδικασία της σύλληψης και διανομής πνευματικών πλεονεκτημάτων.

Αποδιαμεσολάβηση: Η αποδιαμεσολάβηση αναφέρεται στην εξάλειψη των ενδιάμεσων από τη διαδικασία. Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας επιτρέπει σε δύο άτομα να επικοινωνήσουν χωρίς τη μεσολάβηση ενδιάμεσων. Η χρήση ενδιάμεσων δεν προσθέτει αξία, οπότε θα έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας μιας διαδικασίας αν μειωθεί ο αριθμός τους. (Davenport & Short, 1990).

Μέχρι τώρα ασχοληθήκαμε με τις δυνατότητες αλλά και ευκαιρίες που προκύπτουν από την εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών. Υπάρχουν όμως και κίνδυνοι που συνδέονται με τις ευκαιρίες της πληροφορικής.

Η επιτυχία του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών εξαρτάται συχνά από την ταχύτητα με την οποία είναι δυνατή η αξιοποίηση των συντελεστών της τεχνολογίας της Πληροφορικής. Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας μπορεί να επιταχύνει σημαντικά την εφαρμογή του.

Μία ανασχεδιασμένη διαδικασία είναι λιγότερο πιθανό να επιτύχει εάν η αρχική εφαρμογή είναι χαμηλής ποιότητας. Οι προηγμένες τεχνικές ανάλυσης συστημάτων και διοίκησης έργου εξασφαλίζουν υψηλότερα επίπεδα ποιότητας.

Η αδυναμία αναγνώρισης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων της πληροφοριακής τεχνολογίας μπορεί να αποτελέσει ένδειξη έλλειψης ενδιαφέροντος από την πλευρά της διοίκησης για την προσπάθεια του ανασχεδιασμού των διαδικασιών. Η ανεπαρκής υποστήριξη της διοίκησης

μειώνει το ενδιαφέρον όλων των εμπλεκομένων στην προσπάθεια, αποτελώντας το σημαντικότερο παράγοντα αποτυχίας του ανασχεδιασμού.

Τέλος ο ανασχεδιασμός των πληροφοριακών συστημάτων μιας επιχείρησης δεν είναι δυνατό να επιτύχει εάν αυτά δεν προσαρμοστούν στις ανάγκες των εργαζομένων στην επιχείρηση. Ο Davenport υποστηρίζει ότι η βάση του ανασχεδιασμού των πληροφοριακών συστημάτων θα πρέπει να είναι το άτομο που χρησιμοποιεί τη πληροφορία. Τα δεδομένα μετατρέπονται σε πληροφόρηση όταν εντάσσονται μέσα σε ένα ανθρωπιστικό, συμπεριφορικό πλαίσιο. Ο «εκδημοκρατισμός» της πληροφοριακής τεχνολογίας από τον πρώτο mainframe υπολογιστή έως τον προσωπικό Η/Υ «σπάει» τα εμπόδια επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών, των προμηθευτών και των πελατών. (Davenport, 1993)

Για τους Hammer & Champy (1990), τα πληροφοριακά συστήματα δίνουν τη δυνατότητα στην πληροφόρηση να βρίσκεται σε αρκετά σημεία την ίδια χρονική στιγμή. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να απολαμβάνουν τα οφέλη της συγκέντρωσης στο κέντρο των πληροφοριών και της αποκέντρωσής τους («αποκεντρική» δύναμη της πληροφοριακής τεχνολογίας), πράγμα που βρίσκεται στην καρδιά του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών. (Hammer & Champy, 1993)

2.5 Η αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρωπίνων πόρων, πληροφοριακής τεχνολογίας και κουλτούρας.

Η εστίαση μόνο σε τεχνολογικά και πληροφορικά θέματα ενέχει τον κίνδυνο να αγνοηθούν άλλοι σημαντικοί παράγοντες όπως η επιχειρησιακή πολιτική, οι οργανωτικές δομές και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών συνδυάζει την τεχνολογία της πληροφορικής με αλλαγές στο οργανωτικό επίπεδο και στο ανθρώπινο δυναμικό.

Παρόλο που οι οργανωτικές δομές και το ανθρώπινο δυναμικό είναι παραδοσιακά γνωστοί συντελεστές στις διοικήσεις των επιχειρήσεων – πολύ περισσότερο από ότι η τεχνολογία – συνήθως παραμελούνται σε προγράμματα ανασχεδιασμού. Σύμφωνα με τους Gibson και Davenport πολλά προγράμματα ανασχεδιασμού αποτυγχάνουν να παράγουν οποιοδήποτε πραγματικό επιχειρησιακό όφελος λόγω των ανθρωπίνων προβλημάτων στην εφαρμογή τους.

Τα μεγαλύτερα προβλήματα στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών προκύπτουν από την υποεκτίμηση των θεμάτων που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους. Τα στελέχη του ανασχεδιασμού δε δίνουν τη δέουσα σημασία στα θέματα αυτά, και εστιάζουν τη προσοχή τους στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη και την εφαρμογή των νέων διαδικασιών και των πληροφοριακών συστημάτων. Τα οργανωσιακά θέματα χειρίζονται εκ των υστέρων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται τεράστια προβλήματα στην εφαρμογή του ανασχεδιασμού. Πρέπει να τονιστεί ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι

ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας του ανασχεδιασμού. (Gibson & Davenport, 1985).

Για να πετύχει ο ανασχεδιασμός η ανθρώπινη πλευρά της αλλαγής πρέπει να ρυθμιστεί κατάλληλα. Τα ζητήματα των οργανωτικών δομών και του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνήθως πιο κεντρικά από τα ζητήματα τεχνολογίας καθώς απαιτούν συγκεκριμένες αλλαγές συμπεριφοράς και νοοτροπίας που μπορεί να εμφανιστούν μέσα σε μία σειρά νέων διαδικασιών.

Στο νέο περιβάλλον εργασίας που διαμορφώνεται με τον ανασχεδιασμό, οι διοικητικές απαιτήσεις είναι διαφορετικές. Ο ρόλος των διευθυντών και το στυλ διοίκησης είναι διαφορετικά με τον ανασχεδιασμό. Ο νέος τρόπος διοίκησης είναι ο κύριος διαμορφωτής της κουλτούρας της επιχείρησης. Η κουλτούρα περιλαμβάνει τις αξίες και τα πιστεύω των ανθρώπων της επιχείρησης. Η νέα κουλτούρα πρέπει να υποστηρίξει τη λειτουργία των διαδικασιών (Hammer M. & Champy J. 1993).

Ο ανασχεδιασμός θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τις βασικές πτυχές της επιχείρησης. Εάν οι τεχνολογικές καινοτομίες επιτρέπουν σε μία διαδικασία τη μεγαλύτερη εξουσιοδότηση και αυτονομία των εργαζομένων η κουλτούρα θα πρέπει να ρυθμιστεί για να υποστηρίξει τις νέες κατευθύνσεις. Αντιθέτως εάν η κουλτούρα μίας επιχείρησης υποστηρίζει τον έλεγχο και τη μέγιστη αποδοτικότητα, τα συστήματα θα πρέπει να ακολουθούν αυτούς τους στόχους για να είναι αποδοτικά.

2.6 Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων πριν και μετά τον ανασχεδιασμό.

Η ενσωμάτωση των ανθρώπινων πόρων στη διαδικασία του ανασχεδιασμού είναι αναγκαία για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών στοχεύει στη μείωση των βοηθητικών δραστηριοτήτων. Οι βοηθητικές δραστηριότητες δεν προσθέτουν αξία στον πελάτη αλλά είναι απαραίτητες προκειμένου να εκτελεστούν οι δραστηριότητες που παράγουν αξία. Ο καταμερισμός της εργασίας διασπά τις διαδικασίες σε πολύ μικρές ενέργειες και αποτέλεσε για πολλά χρόνια τη βασική αρχή οργάνωσης της εργασίας.

Σύμφωνα με τον καταμερισμό της εργασίας κάθε υπάλληλος εκτελεί μία συγκεκριμένη ενέργεια με συνέπεια να συμμετέχουν πολλά άτομα σε μία διαδικασία, η συνεργασία των οποίων απαιτεί πολλές δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία. Η υιοθέτηση μεγαλύτερων και πολυπλοκότερων εργασιών απαιτεί ένα ευρύ φάσμα γνώσεων και ικανοτήτων αλλά και κατανόηση των στόχων, των αναγκών των πελατών και της δομής των διαδικασιών της επιχείρησης με αποτέλεσμα να αποφεύγονται δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία.

Οι εργαζόμενοι μετά τον ανασχεδιασμό δεν εκτελούν μια μόνο συγκεκριμένη ενέργεια στην οποία είναι εξειδικευμένοι αλλά ένα ευρύτερο τμήμα της διαδικασίας που η εκτέλεσή του απαιτεί περισσότερες γνώσεις και ικανότητες. Επιπλέον οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα αποτελέσματα των

ενεργειών τους, και έχουν αυτονομία και δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων.(Rohm, 1992)

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών μεταβάλλει τους εργαζόμενους (workers) σε επαγγελματίες (professionals). Επαγγελματίας είναι εκείνος που είναι υπεύθυνος για την επίτευξη ενός σκοπού και έχει επαφή με το αποτέλεσμα που παράγει. Αντίθετα ο εργαζόμενος ευθύνεται για την εκτέλεση μιας ενέργειας. Μετά τον ανασχεδιασμό, ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την ικανοποίηση του πελάτη. (Andrews & Stalick, 1994)

Στο παρελθόν σκοπός του εργαζόμενου ήταν η ικανοποίηση του προϊσταμένου του με την εκτέλεση του καθήκοντός του, αδιαφορώντας για το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη και τη λειτουργία της επιχείρησης σαν σύνολο. Η αναδιοργάνωση απαιτεί οι εργαζόμενοι να δουλεύουν για τους πελάτες όχι για τα αφεντικά τους. Αλλά και ο ρόλος του μάνατζερ αλλάζει και ο αριθμός της μεσαίας τάξης των διευθυντών συνήθως μειώνεται. Ο νέος χαρακτήρας της εργασίας μεταβάλλει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται, αμείβονται και αξιολογούνται (Hammer, 1996).

Οι νέες διαδικασίες απαιτούν οι εργαζόμενοι να έχουν αυξημένη κρίση και να αναλαμβάνουν αυξημένα καθήκοντα. Ένας εργαζόμενος πρέπει να ξέρει όσο το δυνατό περισσότερα για άλλες λειτουργίες και δραστηριότητες για να είναι σε θέση να τις ενσωματώσει αποτελεσματικά. Ένας τρόπος για να εξασφαλιστεί ευρεία γνώση της διαδικασίας είναι η περιστροφή των εργαζομένων, με την αλλαγή ρόλων μέσα στη διαδικασία. (Obeng, & Crainer, 1994)

Η εκπαίδευση των εργαζομένων έχει σαν κύριο στόχο τη μόρφωση και όχι την εξειδίκευση. Έτσι από την εκπαίδευση έχουμε στροφή προς την απόκτηση γενικότερης εργασιακής παιδείας, και από τη τήρηση απλών εργασιακών κανόνων, στην ανάπτυξη της κρίσης, και τη μεταβολή των μάντζερ από επιθεωρητές σε καθοδηγητές, ενώ τα στελέχη μετατρέπονται από μετρητές αποτελεσμάτων σε ηγέτες. (Hammer & Champy, 1993)

Επιπλέον πρέπει να παρέχεται στους εργαζομένους ευρεία γνώση και ικανότητες, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιήσουν εκείνη που θεωρούν κατάλληλη αναλόγως την περίπτωση. Η ικανότητα του επαγγελματία να σκέπτεται είναι εκείνη που τον διακρίνει από τον απλό εργαζόμενο και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. (Stevens, 1994)

Σύμφωνα με τα παραδοσιακά συστήματα αμοιβών οι εργαζόμενοι αμείβονται για την υπακοή στους προϊσταμένους τους, την εκτέλεση των καθηκόντων τους και την αρχαιότητά τους. Αντίθετα το σύστημα των αμοιβών σε μία ανασχεδιασμένη επιχείρηση επιβραβεύει τα άτομα που επιτυγχάνουν αποτελέσματα. Έτσι κάθε εργαζόμενος θα αμείβεται σύμφωνα με τη συνεισφορά του στο αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας. Άλλωστε αυτός είναι και ο τρόπος με τον οποίο αμείβονται οι επιχειρηματίες, οι αυτοαπασχολούμενοι και τα ανώτερα στελέχη σε μία επιχείρηση. (Johansson et. al., 1993)

Όσον αφορά την εξέλιξη της καριέρας των εργαζομένων και τις προαγωγές κάθε εργαζόμενος δεν εξελίσσεται πλέον μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον

καταλαμβάνοντας συνεχώς υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης, αλλά συνεχώς περισσότερες ευθύνες, που αποτελούν παράλληλα ευκαιρία για παραγωγή αποτελέσματος και μεγαλύτερη αμοιβή. Σε διοικητικές θέσεις προάγονται εκείνοι που έχουν κατάλληλες διοικητικές ικανότητες, και είναι ικανοί να διαδραματίσουν το νέο ρόλο που έχουν τα διευθυντικά στελέχη. Η κατάληψη διευθυντικών θέσεων δε συνεπάγεται απαραίτητα και υψηλότερες αμοιβές. Κάθε εργαζόμενος αμείβεται σύμφωνα με τη συνεισφορά του στη παραγωγική διαδικασία. Οι υψηλότερες αμοιβές επιτυγχάνονται με την ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών και την επίτευξη μεγαλύτερων αποτελεσμάτων. Οι προαγωγές δεν αποτελούν πλέον μέσο επιβράβευσης των εργαζομένων, αλλά απαραίτητες μετακινήσεις προσωπικού για να λειτουργήσει καλύτερα η επιχείρηση. (Henley, 1991).

2.7 Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών διαδικασιών και αλλαγή στη Κουλτούρα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το Schein (1985) η κουλτούρα είναι: «μια σύνθεση κοινά αποδεκτών παραδοχών για τον τρόπο που έχει υιοθετήσει η ομάδα να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής (προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον) και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, η οποία έχει επιφέρει αποτελέσματα και έχει αξία, και επομένως γι' αυτό το λόγο θεωρείται απαραίτητη η μετάδοσή της στα νέα μέλη του οργανισμού ως τον πλέον αποδεκτό τρόπο αντίληψης, σκέψης και αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων.»

Ο ορισμός αυτός προσδιορίζει ότι η κουλτούρα έχει να κάνει με ομάδες ανθρώπων όχι με μεμονωμένα άτομα, που μέσα από τις συλλογικές τους εμπειρίες, μέρα με τη μέρα στο εργασιακό περιβάλλον, θα δημιουργήσουν μία εικόνα για τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση και το πώς εκτελεί τον σκοπό της, καθώς και ότι αυτή η εικόνα δημιουργείται μέσα από την μάθηση για το πώς η επιχείρηση θα πρέπει να συμπεριφέρεται για την επιβίωση και την πρόοδό της. Ενώ το περιεχόμενο αυτού του ορισμού (για το πώς δημιουργείται η κουλτούρα και τα θέματα που αφορούν τις ομάδες) είναι γενικά παραδεκτό, υπάρχει αντιπαράθεση για το εάν η κουλτούρα είναι «σύνθεση κοινά αποδεκτών παραδοχών».

Η Κουλτούρα τείνει να είναι μία από τις περισσότερο παρεξηγημένες περιοχές της προσπάθειας για αλλαγή, με το να υπάρχουν αρκετές διαφορετικές απόψεις για τη κουλτούρα όσες και οι επιχειρήσεις στις οποίες έχει γίνει προσπάθεια για αλλαγή.

Τέτοιου είδους προσεγγίσεις μιλάνε για ανασχηματισμό αξιών και συμπεριφορών άμεσα, σαν αυτά τα χαρακτηριστικά να μπορούν να απομακρυνθούν από το ράφι της επιχείρησης, με ένα ξαφνικό τράβηγμα και έπειτα να επανατοποθετηθούν για να επιφέρουν νέες επιρροές.

Η Κουλτούρα είναι ένα ρευστό και απρόβλεπτο συστατικό της επιχείρησης. Είναι μία ακαθόριστη δύναμη που επιφέρει σημαντική επίδραση στον τρόπο που λειτουργεί ολόκληρη η επιχείρηση. Αλλά η κουλτούρα, όπως κάθε άλλη πλευρά της επιχείρησης, μπορεί να τροποποιηθεί. Η κουλτούρα είναι αρκετά

δύσκολη, δυσδιάκριτη και μερικές φορές είναι πολύ ενοχλητική, αλλά μπορεί να αναλυθεί, να κατανοηθεί, να σχεδιαστεί και να αλλάξει ριζικά.

Η κουλτούρα δεν είναι κάτι που παραδοσιακά έχει σχεδιαστεί συνειδητά ή έχει επιλεγεί κατά τη διάρκεια των ετών. Αυτή προέκυψε σαν αποτέλεσμα άλλων παραγόντων, όπως από τις εργασίες που εκτελούσαν τα άτομα στην επιχείρηση, τις σχέσεις που ανέπτυσαν με τους συναδέλφους και τους διευθυντές, τον τρόπο μεταχείρισης του προσωπικού από τους εργοδότες, καθώς και τις αξίες και τις πεποιθήσεις που τα άτομα έφεραν μαζί τους, έξω από τον εργασιακό περιβάλλον. (Bedingham, K., 1998)

Η Κουλτούρα μπορεί να αλλάξει αλλά όπως το υπόλοιπο πρόγραμμα της αλλαγής, αυτή θα πρέπει να αλλάξει με σχεδιασμό. Παρά το γεγονός ότι είναι ένα από τα λιγότερο απτά κομμάτια που υποστηρίζουν τις νέες επιχειρησιακές και διαδικαστικές δυνατότητες, θα πρέπει παρ' όλα αυτά να σχεδιαστεί με ευσυνειδησία, να πάρει μορφή και να τροποποιηθεί σύμφωνα με τις υπάρχουσες ανάγκες.

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που συντελούν στην αποτυχία των προγραμμάτων της αλλαγής, αλλά κυρίως η αποτυχία συνδέεται με την αδυναμία να εφαρμοστούν οι νέες επιθυμητές συμπεριφορές.

Η κουλτούρα είναι μία δυναμική που οι διαφορετικές τις πλευρές επηρεάζουν τον τρόπο που τα άτομα στην επιχείρηση εργάζονται και αντιδρούν σε καθημερινή βάση. Η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο που μία επιχείρηση συμπεριφέρεται και αναπτύσσεται, τη σημασία που δίνει η επιχείρηση στους πελάτες, τον τρόπο που συμπεριφέρεται το προσωπικό και τη σημασία που δίνεται στις νέες ιδέες. Κανένα σχέδιο αλλαγής δεν μπορεί να ξεκινήσει χωρίς τη γνώση των όσων έχουν προηγηθεί στο παρελθόν. (Seel, 2000)

Η αλλαγή της Κουλτούρας αναφέρεται τόσο στα συναισθήματα όσο και στη λογική, είναι ο τρόπος που οι άνθρωποι σκέφτονται αισθάνονται και αντιδρούν. Επιπρόσθετα κατά τη διάρκεια της αλλαγής οι διάφορες φήμες που αναπτύσσονται ή το επιχειρησιακό άτυπο δίκτυο επικοινωνίας (organizational grapevine) δουλεύει αδιάκοπα και το παραμικρό σημάδι της αλλαγής μπορεί να παρερμηνευθεί. Αρκετά συχνά τα γεγονότα παραμορφώνονται εξαιτίας της ύπαρξης αυτού του άτυπου δικτύου επικοινωνίας εντός της επιχείρησης και η φημολογία καλύπτει όλα τα θέματα. Σε αυτό το ρευστό περιβάλλον ακόμα και η παραμικρή αλλαγή μπορεί να προκαλέσει φήμες που θα απλωθούν σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Τέλος από την φύση της η αλλαγή στην κουλτούρα δεν ολοκληρώνεται ποτέ, αλλά είναι μία συνεχή προσπάθεια ανασχηματισμού και αναδιαμόρφωσης. Είναι το σύνολο των εμπειριών από το γραφειοκρατικό παρελθόν, το παρελθόν του ελέγχου και των διαταγών όπου το προσωπικό των επιχειρήσεων έκανε ότι του

υπαγόρευε η ανώτατη διοίκηση ενώ συνήθιζε να την κατηγορεί εάν οι εντολές τους δεν είχαν αποτέλεσμα. (Wilkins & Patterson, 1985)

Μετά από αρκετά χρόνια προκαθορισμένων θεμάτων και σεβαστών διαδικασιών, θα πρέπει να ενθαρρυνθούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αυτενεργήσουν.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που προβαίνουν σε σημαντική αλλαγή δεν είναι τόσο τυχερές, και μεταφέρουν μαζί τους τις καταστάσεις του παρελθόντος καθώς και την παρούσα υποδομή.

Η κουλτούρα μπορεί να αντιμετωπιστεί σαν ένα σημαντικό κομμάτι του όλου προγράμματος της αλλαγής και να αντιμετωπιστεί βάση σχεδίου και όχι ξεχωριστά, έτσι μόνο μπορεί να επέλθει πραγματική αλλαγή.

Το πρώτο βήμα για την αλλαγή της κουλτούρας είναι ο σχεδιασμός και ο καθορισμός της μορφής και των απαιτήσεων της νέας κουλτούρας. Αυτή η διαδικασία έχει υψηλές απαιτήσεις, που αναφέρονται στον σχεδιασμό κανόνων, την εξειδίκευση των διαδικασιών. Όπως και ο καθορισμός των απαιτήσεων της επιχείρησης και των ανθρώπων, αυτή είναι μία προσπάθεια φιλτραρίσματος και εξαγωγής μέσα από μία διαδικασία σχεδιασμού των διαδικασιών και των κανόνων για τον καθορισμό της κατάλληλης κουλτούρας.

Παρακολουθώντας τα σχέδια για τον τρόπο που θα γίνεται η εργασία και θα παρέχονται οι υπηρεσίες προς τους πελάτες, και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι δυνατό να καθοριστεί η επιθυμητή

κουλτούρα. Αρκετές φορές αυτή η διαδικασία απαιτεί την ενσωμάτωση των αλλαγών που απαιτούνται να γίνουν για να σπάσει η θηλιά των προϋπαρχόντων πολιτισμών, αρκετούς από τους οποίους βασίζονταν στην διαταγή και στον έλεγχο. (Wagner,1975)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

1. Colin Bainbridge, Designing for Change: A Practical Guide to Business Transformation, John Willey & Sons, 1996, σελ. 229-240
2. Γ. Οικονόμου και Ν. Γεωργόπουλος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 1995
3. Hammer, M., “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”. Harvard Business Review , 1990 σελ. 104-112.
4. Davenport, T.H. & Short, J.E. “The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign,” Sloan Management Review, Summer 1990 σελ. 11-27.
5. Davenport, T.H. & Stoddard, D.B. “Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?” MIS Quarterly, 1994 σελ. 121-127
6. Tapscott, D. & Caston, A. , Paradigm Shift: The new Promise of Information Technology, McGraw Hill, 1993
7. Hammer, M., “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate” Harvard Business Review, 1990 σελ. 104-112.
8. Cafasso, R., “Rethinking Reengineering”, Computerworld, 15 March, 1993 σελ. 102
9. Workflow Management Coalition, The Workflow Reference Model, Document Number TC00-1003, <http://www.wfmc.org>.
10. Davenport Thomas & Short J., ο.π. σελ. 11-27.
11. Davenport T.H. “Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology”, Harvard Business School Press: Boston, MA., 1993 σελ. 62-73

12. Michael Hammer & James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing, 1993, σελ.6
13. Cyrus Gibson & Thomas Davenport, "Systems Change: Managing Organizational Impact", Information Strategy: The Executive's Journal, Fall 1985, σελ. 23-27.
14. Michael Hammer & James Champy, ο.π. σελ.6
15. Rohm, C. E. (1992) "The Principal insures a better future by reengineering its Individual Insurance Department", National Productivity Review, Winter 1992, σελ. 55-64.
16. Andrews D.C. & Stalick S.K., Business Reengineering: The Survival Guide, Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall, 1994 . p.g. 220
17. Michael Hammer, Beyond Reengineering: How the Process-centered Organization is Changing our Works and our Lives, Harper-Collins Publishers, 1996, σελ 44-46
18. Obeng E. & Crainer S., Making Reengineering Happen, London, 1994: Pitman σελ. 162-167
19. Michael Hammer & James Champy, ο.π. σελ.32
20. Stevens M., "Getting the Process Right", Marketing Business, June 1994, σελ. 34-42
21. Johansson, H.J., McHugh, P., Pendlebury. A. J. & Wheeler W.A., Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance, Chichester, England: Wiley., 1993 σελ. 202-203
22. Henley F., "Managing People–Creating Successful Organizations", Henley-on-Thames", England: Henley F. Distance Learning Ltd., 1991 σελ. 42-48

23. Bedingham, K., "Culture and Change: How to Get There, in a Measurable Way", *The International Journal of Business Transformation*, Vol. 2 No. 1, 1998, σελ. 26-28
24. Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California: Jossey-Bass. 1985, σελ.9
25. Seel, R., "Complexity and Culture: New Perspectives on Organisational Change", *Organisations & People*, Vol. 7 No. 2, 2000 σελ. 2-9.
26. Wilkins, A. L. and Patterson, K. J., *You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985 σελ. 262-291
27. Wagner, R., *The Invention of Culture*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1975. σελ 115-124

3.1 Η Ταυτότητα του Οργανισμού και της Έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η προσπάθεια ανασχεδιασμού της διαδικασίας κρατήσεων ενός ξενοδοχείου πόλεως (city hotel) 5 αστέρων. Παρότι τα στοιχεία είναι πραγματικά, λόγω του ευαίσθητου τομέα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι απαραίτητη η απόκρυψη της ταυτότητάς του, που στο εξής θα αναφέρεται ως ξενοδοχείο “Philoxenia”.

Το ξενοδοχείο “Philoxenia” εδρεύει στο κέντρο της Αθήνας και σκοπός του είναι η παροχή ποιοτικώς επιλεγμένων δραστηριοτήτων στο χώρο των υπηρεσιών, προσφέροντας διαμονή και φιλοξενία σε ένα πολυποίκιλο κοινό -επιχειρηματικό, συνεδριακό, τουριστικό- καλύπτοντας όχι μόνο τις ανάγκες αλλά και υπερβαίνοντας τις προσδοκίες του (δημιουργώντας value for money για τους πελάτες του).

Το τμήμα του Front Office του ξενοδοχείου είναι το πρώτο σημείο επαφής με τον πελάτη και είναι εκείνο που θα δώσει την πρώτη εντύπωση για την οργάνωση τη λειτουργία και το επίπεδο των υπηρεσιών μέσα στο ξενοδοχείο. Είναι λοιπόν σημαντικό για το Front Office να εγγυηθεί ότι η πρώτη εμπειρία θα είναι θετική για τον πελάτη.

Το Front Office διασπάται σε επιμέρους δύο τμήματα, το τμήμα της υποδοχής και το τμήμα των κρατήσεων. Το τμήμα των κρατήσεων ασχολείται κυρίως με την πώληση των δωματίων του ξενοδοχείου σε αναμενόμενους πελάτες.

Σκοπός του τμήματος των κρατήσεων είναι να εφαρμόσει κατάλληλες τεχνικές (π.χ. yield management) έτσι ώστε με την κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική να εξασφαλίσει για το ξενοδοχείο ένα αποδεκτό συνδυασμό μεταξύ πληρότητας και μέσου όρου ενοικίασης δωματίου. Με αυτό τον τρόπο η πληρότητα θα αντικατοπτρίζει και ένα ικανοποιητικό κέρδος για την επιχείρηση. Επιπλέον δίνει κατευθύνσεις στο τμήμα των πωλήσεων για τον καθορισμό της τιμής ανά χρονική περίοδο και ανά ομάδα τιμολόγησης (market segment) - μεμονωμένοι πελάτες, εταιρείες, ταξιδιωτικά γραφεία κτλ - καθώς και ο επαναπροσδιορισμός της τιμής μαζί με το τμήμα των πωλήσεων ή ατομικά σε περίπτωση που δεν πουλάει η τιμή που ήδη ισχύει. Η σωστή λειτουργία του τμήματος των κρατήσεων κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για τη βιωσιμότητα του ξενοδοχείου αφού τα έσοδα από την ενοικίαση των δωματίων αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων του ξενοδοχείου.

Το τμήμα της υποδοχής (reception) ασχολείται με την υποδοχή των πελατών, αφίξεις (check-in) και αναχωρήσεις (check-out), την αντιμετώπιση προβλημάτων που έχουν να κάνουν με τη διαμονή των πελατών, την παροχή πληροφοριών και την επικοινωνία με τους πελάτες, τη διαχείριση του τηλεφωνικού κέντρου και την προώθηση των εγγράφων στα αρμόδια τμήματα του ξενοδοχείου. Κρατήσεις μπορούν επίσης να γίνουν και από το τμήμα της υποδοχής σε περίπτωση που το τμήμα των κρατήσεων είναι κλειστό.

Στην ουσία ο ρόλος του τμήματος κρατήσεων και του τμήματος της υποδοχής είναι ή θα πρέπει να είναι ενιαίος και αλληλοσυμπληρούμενος. Υπεύθυνος του τμήματος κρατήσεων είναι ο προϊστάμενος κρατήσεων, που στο συγκεκριμένο

ξενοδοχείο τυγχάνει να είναι και Front Office Manager δηλαδή είναι υπεύθυνος και έχει την επίβλεψη ολόκληρου του τμήματος Front Office. Η υποδοχή (reception) αποτελείται από τρία άτομα σε κάθε βάρδια (πρωινή, μεσημεριανή και βραδινή) εκ των οποίων ο ένας είναι ο “Bellboy” που είναι υπεύθυνος για την μεταφορά των αποσκευών από και προς το δωμάτιο των πελατών, την παροχή πληροφοριών στους πελάτες του ξενοδοχείου και την εξυπηρέτησή τους οποτεδήποτε χρειαστεί. Επίσης των διαδικασιών της υποδοχής προΐσταται η προϊσταμένη υποδοχής.

Η μελέτη των επιπτώσεων που θα έχει ο ανασχεδιασμός της διαδικασίας των κρατήσεων του ξενοδοχείου “Philoxenia”, έγινε στα πλαίσια της τρίμηνης πρακτικής άσκησης του συγγραφέα στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο.

3.2 Ανάλυση της παρούσας διαδικασίας

Η διαδικασία των κρατήσεων ξεκινάει από τη στιγμή που εκδηλώνεται το ενδιαφέρον από τον πελάτη για διαμονή σε κάποιο από τα δωμάτια του ξενοδοχείου, και ολοκληρώνεται με την τακτοποίηση του πελάτη στο δωμάτιο επιλογής του στο ξενοδοχείο.

Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να επικοινωνήσει ο πελάτης (ιδιώτης, οργανισμός, ταξιδιωτικό γραφείο κλπ) με το τμήμα Front Office του ξενοδοχείου για να κάνει την κράτησή του: α) προφορικά

(με προσωπική επαφή ή κατά τη στιγμή της άφιξης στο ξενοδοχείο), β) τηλεφωνικά, γ) με φαξ, δ) μέσω internet. Στην περίπτωση της προφορικής και τηλεφωνικής κράτησης τηρείται μία συγκεκριμένη διαδικασία την οποία και θα περιγράψουμε παρακάτω ενώ στις υπόλοιπες περιπτώσεις οι ενέργειες εμπíπτουν στα πλαίσια της τηλεφωνικής και προφορικής κράτησης. Στην περίπτωση της προφορικής επικοινωνίας (προσωπική επαφή) ο υπάλληλος απευθύνει ευγενικό χαιρετισμό και χρησιμοποιεί το όνομα του πελάτη εάν το ξέρει. Εάν ο πελάτης επικοινωνεί με το Front Office μέσω τηλεφώνου τότε το τηλέφωνο απαντάται έγκαιρα (στα πρώτα τρία χτυπήματα) και ο υπάλληλος αναφέρει το τμήμα που εργάζεται και απευθύνει χαιρετισμό.

Στην τηλεφωνική αλλά και στην προφορική επικοινωνία ο υπάλληλος του Front Office που εξυπηρετεί τον πελάτη ακούει πολύ προσεκτικά αυτά που του λέει ο πελάτης και κρατάει πρόχειρες σημειώσεις. Επίσης ο υπάλληλος της υποδοχής ή των κρατήσεων είναι σε θέση να δώσει στον πελάτη οποιαδήποτε πληροφόρηση και να απαντήσει σε ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με τις παροχές του ξενοδοχείου, τις προδιαγραφές του δωματίου, την απόσταση του ξενοδοχείου από σημαντικά επιχειρηματικά κέντρα κ.α. Σε περίπτωση που ο πελάτης είναι εταιρικός ή εμπίπτει σε κάποιες ειδικές χρεώσεις του ξενοδοχείου (Εταιρείες, Group, Συνέδρια, κ.λ.π.) ο υπάλληλος του αναφέρει τις ειδικές τιμές, οι οποίες ισχύουν όταν ακολουθεί τις προδιαγραφές να ενταχθεί σε κάποια ομάδα τιμολόγησης (market segment), πάντα σύμφωνα με την πολιτική τιμών της επιχείρησης.

Αν ο πελάτης επιθυμεί να κάνει την κράτηση, ο υπάλληλος εκδίδει το λεγόμενο έντυπο κράτησης (Reservation form) πάνω στο οποίο καταγράφεται η ημερομηνία και ώρα άφιξης και αναχώρησης του πελάτη, ο αριθμός της κράτησης (confirmation number), ο τύπος του δωματίου και κάθε ειδική απαίτηση του πελάτη (request) (π.χ. δωμάτιο με θέα την πισίνα ή λουλούδια μέσα στο δωμάτιο, ήσυχο δωμάτιο κ.λ.π.)

Πρέπει οπωσδήποτε να συμπληρώνεται στο έντυπο κράτησης κάποιο τηλέφωνο επικοινωνίας με τον πελάτη προκειμένου να επιβεβαιώνεται ο αριθμός της κράτησης μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα πριν από την άφιξη του πελάτη και επιπλέον να δίνεται η δυνατότητα χρησιμοποίησης του δωματίου από κάποιο άλλο πελάτη σε περίπτωση που ο πελάτης ακυρώσει την κράτησή του. Επομένως λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η εγκυρότητα της κράτησης, ώστε να μη δεσμεύονται δωμάτια στα οποία οι πελάτες δεν πρόκειται να έρθουν. Η εγκυρότητα μίας κράτησης διασφαλίζεται με τον αριθμό πιστωτικής κάρτας του πελάτη ο οποίος προεγκρίνεται. Ο ιδιώτης του οποίου έχει γίνει η κράτηση σε ένα reservation form συχνά αναφέρει ότι θα ενημερώσει το ξενοδοχείο ένα εύλογο χρονικό διάστημα πριν από την ημερομηνία και την ώρα της άφιξής του. Αν αυτό δεν συμβεί τότε το τμήμα υποδοχής είναι υποχρεωμένο να τηλεφωνήσει στον ιδιώτη για να επιβεβαιώσει την ισχύ της κράτησής του.

Σε περίπτωση που ο πελάτης ακυρώσει την κράτησή του 24 ώρες πριν την άφιξή του και μας έχει δώσει τον αριθμό της πιστωτικής του κάρτας, τότε δεν γίνεται χρέωση της πιστωτικής. Ωστόσο θα γινόταν χρέωση σε περίπτωση που

η ακύρωση της κράτησης θα γινόταν σε μικρότερο χρονικό διάστημα του εικοσιτετραώρου.

Σε περίπτωση που ο πελάτης δεν είναι κάτοχος πιστωτικής κάρτας προκειμένου να δεχθούμε την κράτησή του θα πρέπει να κανονίσουμε την ώρα μέχρι την οποία θα ισχύει η κράτησή του. Αν για οποιοδήποτε λόγο ο πελάτης καθυστερήσει πέραν της ορισμένης εκείνης χρονικής στιγμής τότε είναι υποχρεωμένος να ειδοποιήσει το τμήμα κρατήσεων προκειμένου να παραμείνει κρατημένο το δωμάτιο. Πάντως στόχος του τμήματος υποδοχής του ξενοδοχείου μας είναι η διασφάλιση της κράτησης χωρίς ο πελάτης να νιώθει ότι προσβάλλεται η υπόληψή του.

Η παραπάνω διαδικασία της κράτησης αναφέρεται στην περίπτωση ενός ιδιώτη η οποία είναι και η πιο χαρακτηριστική. Υπάρχουν και *κρατήσεις από εταιρείες* και *κρατήσεις από πρακτορεία* στις οποίες υπάρχουν μικρές διαφοροποιήσεις που εντάσσονται στα πλαίσια της εισπρακτικής και τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης ανά ομάδα τιμολόγησης. Ωστόσο η λογική της διαδικασίας της κράτησης παραμένει η ίδια.

Κρατήσεις από εταιρείες. Μία πρώτη επιλογή σε αυτού του είδους τις κρατήσεις είναι να γίνει κράτηση για τον υπάλληλο στο ξενοδοχείο και να πληρώσει η εταιρεία και η δεύτερη περίπτωση είναι να πληρώσει ο ίδιος ο υπάλληλος. Για να γίνει κράτηση σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να στείλει fax η εταιρεία στο ξενοδοχείο με το οποίο να ενημερώνει για την ημερομηνία άφιξης του πελάτη της στην οποία θα αναφέρεται και το όνομα του πελάτη της. Σε περίπτωση που δεν στείλει fax ο front office manager καταγράφει την κράτηση σε ένα

reservation form, όπως ακριβώς γίνεται η κράτηση και για ένα μεμονωμένο πελάτη.

Κρατήσεις από πρακτορεία. Η διαδικασία της κράτησης γίνεται ακριβώς όπως και για τις κρατήσεις από εταιρείες όμως όταν το ξενοδοχείο έχει λίγα δωμάτια προκειμένου να έχει 100% πληρότητα τότε προτιμάται η επικοινωνία των δωματίων αυτών σε υψηλότερη τιμή σε πελάτες και όχι σε ταξιδιωτικά γραφεία τα οποία θα μας δώσουν χαμηλότερη τιμή. Πρέπει να επισημανθεί εδώ ότι στα ταξιδιωτικά γραφεία το ξενοδοχείο δίνει χαμηλότερη τιμή από εκείνη που δίνει στον μεμονωμένο πελάτη προκειμένου να προσελκύσει πελατεία και να κερδίσει από το “mark up” επί της τιμής. Έτσι αν η τιμή που δίνεται για ένα δωμάτιο είναι 132 ευρώ για το μεμονωμένο πελάτη, τότε η τιμή που θα δώσει θα είναι λίγο χαμηλότερη για τον πράκτορα προκειμένου να βρίσκεται σε ένα προσιτό επίπεδο για τον πελάτη που κλείνει μέσω ταξιδιωτικού πρακτορείου. Έτσι μπορεί να δοθεί μία τιμή 120 ευρώ ώστε με ένα περιθώριο κέρδους της τάξης του 10% αυτή να αγγίζει τα 132 ευρώ και να προσεγγίζει την τιμή που θα δοθεί στον μεμονωμένο πελάτη που κάνει την κράτηση.

Η διαδικασία της κράτησης ολοκληρώνεται με την τακτοποίηση του πελάτη στο δωμάτιο του ξενοδοχείου κατά την ημερομηνία της άφιξής του. Προκειμένου η πρώτη θετική εντύπωση που πήρε ο πελάτης από την υποδοχή να συνεχιστεί και κατά τη διάρκεια της διαμονής του στο ξενοδοχείο θα πρέπει το Front Office να συνεργάζεται άρρηκτα με το τμήμα του housekeeping (τμήμα ορόφων) του ξενοδοχείου.

Το τμήμα Front Office πρέπει να παρέχει στο Housekeeping πληροφορίες για όλες τις αναμενόμενες αφίξεις, όπως αφίξεις V.I.P, αφίξεις και αναχωρήσεις των γκρουπ, δωμάτια που τους έχει δοθεί προτεραιότητα άφιξης, λίστα με τα ονόματα των ατόμων που διαμένουν στο ξενοδοχείο και εβδομαδιαίο forecast αφίξεων. Επίσης το τμήμα Housekeeping πρέπει να ενημερώνεται από το τμήμα υποδοχής για αναμενόμενες αφίξεις που δεν ήρθαν (λίστα non-show) και επιπλέον για τον αριθμό των ατόμων που θα μπουν στο δωμάτιο και τις τυχόν αλλαγές δωματίων. Τέλος το τμήμα της υποδοχής πρέπει να κρατά ενήμερο το τμήμα ορόφων για τις πρωινές αφίξεις που έγιναν πριν από τις 10, έτσι ώστε να μην ενοχλούνται (π.χ. σε περίπτωση καθαρισμού διπλανών δωματίων) οι συγκεκριμένοι πελάτες καθώς και για τις έκτακτες νυχτερινές αφίξεις και αναχωρήσεις.

Από την άλλη πλευρά και το τμήμα των ορόφων πρέπει να δίνει συνεχή ανατροφοδότηση στο τμήμα Front Office για την κατάσταση των δωματίων του ξενοδοχείου, τα δωμάτια που πρέπει να μείνουν εκτός λειτουργίας και να συντηρηθούν. Έτσι αποτρέπονται λάθη κατά τη διάρκεια των κρατήσεων (π.χ. ενοικίαση δωματίου με ελαττώματα) και αντιμετωπίζονται έγκαιρα προβλήματα που έχουν να κάνουν με τη διαμονή των πελατών στο ξενοδοχείο.

3.3 Ανασχεδιασμός της διαδικασίας

3.3.1 Αναγνώριση των παραγόντων που επηρεάζουν τον ανασχεδιασμό

Το ξενοδοχείο “Philoxenia” είναι ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων και όπως είναι αναμενόμενο κάθε ξενοδοχείο τέτοιας κατηγορίας διαθέτει τα αναγκαία πληροφοριακά συστήματα κρατήσεων και μηχανογράφησης. Αυτά τα συστήματα περιλαμβάνουν εικονικές καρτέλες πελατών πάνω στις οποίες συμπληρώνονται ηλεκτρονικά το όνομα του πελάτη, η ημερομηνία άφιξης και αναχώρησης, και ένας αριθμός τηλεφώνου και πιστωτικής κάρτας. Επίσης περιλαμβάνουν λίστες αφίξεων, αναχωρήσεων, πίνακα πληροτήτων, ημερήσιο και προοδευτικό ισοζύγιο και πρόγραμμα κατειλημμένων δωματίων.

Συνεπώς όλα τα παραπάνω συστήματα πληροφόρησης όσο χρήσιμα και αν φαίνονται δεν είναι ικανά να παρέχουν μία ικανοποιητική στατιστική πληροφόρηση. Η πληροφόρηση αυτή βοηθάει να βγάλουμε άμεσα συμπεράσματα τόσο για τα χαρακτηριστικά της πελατείας που εξυπηρετούμε, όσο και για το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχουμε. Έτσι αντλούμε την απαραίτητη γνώση για τη λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων. Επομένως τα πληροφοριακά συστήματα του ξενοδοχείου πριν από την αναδιοργάνωση χρησιμοποιούνταν ως ένα απλό αποθηκευτικό μέσο.

Αποφασίστηκαν να εφαρμοσθούν οι εξής χρήσεις της πληροφοριακής τεχνολογίας:

- Πληροφοριοποίηση: Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας πρέπει να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για να μειώσει την ανθρώπινη εργασία από μία διαδικασία αλλά και για να την ενισχύσει. Σκοπός της αναδιοργάνωσης που γίνεται στο ξενοδοχείο δεν είναι η περικοπή θέσεων εργασίας για τη μείωση του κόστους, αλλά η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η εκχώρηση ευθυνών με εργαλείο την πληροφοριακή τεχνολογία. Αποφασίστηκε λοιπόν η διασύνδεση των τμημάτων Front Office, Housekeeping και Πωλήσεων με ένα εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας και διακίνησης εγγράφων (intranet) και η εγκατάσταση τερματικού στο τμήμα του Housekeeping. Με αυτό τον τρόπο έχουμε την παροχή περισσότερων, καταλληλότερων και ακριβέστερων πληροφοριών σε ταχύτερο χρόνο, γεγονός που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.
- Αναλυτική: η πληροφοριακή τεχνολογία προσφέρει σημαντικά εργαλεία ανάλυσης, που επιτρέπουν τη χρησιμοποίηση και ανάλυση περισσότερων δεδομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Δημιουργήθηκε μία νέα φόρμα, το Marketing Plan Summary, με χρήση λογιστικών φύλλων (Excel), που μας δίνει περισσότερα στοιχεία για το μίγμα μάρκετινγκ του ξενοδοχείου μας. Οι εργαζόμενοι στο τμήμα του Front Office μέσω αυτής της φόρμας αλλά και την ανάλυση των ερωτηματολογίων που διανέμονται στους πελάτες με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS ενδυναμώνονται και λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Ολοκλήρωση: Η σύνδεση του τμήματος Front Office και Housekeeping με τη χρήση τερματικού και τη σύνδεση στο ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο

δημιουργεί μία ομάδα συνεργαζόμενων ατόμων και δημιουργεί ευθύνες στους υπαλλήλους του τμήματος Front Office. Έτσι οι υπάλληλοι καθίστανται υπεύθυνοι για τυχόν καθυστερήσεις στην παράδοση του δωματίου ή την αδυναμία παροχής των συμφωνηθέντων της κράτησης (ώρα παράδοσης του δωματίου, ύπαρξη κατάλληλου εξοπλισμού στο δωμάτιο, τύπος και θέση του δωματίου, κ.α.). Άλλωστε και στη συνείδηση του πελάτη το τμήμα Front Office και οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής είναι εκείνοι που θεωρούνται ότι φέρουν ευθύνη και εκτίθενται ακόμα και για παραλείψεις υπαλλήλων που βρίσκονται σε άλλα τμήματα του ξενοδοχείου όπως το Housekeeping (στο back office του ξενοδοχείου).

Πρέπει επομένως όσα υπόσχεται το τμήμα του Front Office να γίνονται πράξη στο τμήμα ορόφων, και αυτό αντιμετωπίστηκε με τη δημιουργία μίας διατμηματικής ομάδας εργασίας (προϊστάμενος κρατήσεων, πωλήσεων, ορόφων και γενικός διευθυντής) η οποία αντιμετωπίζει (και με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων) την διαδικασία των κρατήσεων και διαμονής σαν μια ενιαία διαδικασία με σκοπό την παροχή της καλύτερης δυνατής ποιότητας υπηρεσιών προς τον πελάτη.

Βέβαια η αναδιοργάνωση δεν θα μπορούσε να επιτύχει χωρίς την αναγνώριση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο του ξενοδοχείου αλλά και κάθε επιχείρησης με στόχο την παροχή υπηρεσιών. Ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου με σύγχρονα

πληροφοριακά συστήματα δεν θα μπορέσει να αποδώσει χωρίς την κατανόηση και αξιοποίηση των πληροφοριών εκ μέρους των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.

Επομένως το επόμενο βήμα μετά την αλλαγή των πληροφοριακών συστημάτων είναι η εκπαίδευση, ενδυνάμωση και παρακίνηση των εργαζομένων.

3.3.2 Δημιουργία οράματος για την επιχείρηση

Σε αυτό το στάδιο καθορίστηκαν οι στόχοι του ξενοδοχείου και οι απαιτήσεις των πελατών της διαδικασίας. Σκοπός του ξενοδοχείου “Philoxenia” είναι η παροχή ποιοτικά επιλεγμένων δραστηριοτήτων στο χώρο των υπηρεσιών, προσφέροντας διαμονή και φιλοξενία σε ένα πολυποίκιλο κοινό.-επιχειρηματικό, συνεδριακό, τουριστικό- καλύπτοντας όχι μόνο τις ανάγκες αλλά και υπερβαίνοντας τις προσδοκίες του (δημιουργώντας value for money για τους πελάτες του).

Το τμήμα του Front Office αποτελεί την πρώτη και καθοριστική εντύπωση του πελάτη για το ξενοδοχείο και συνεπώς πρέπει να δοθεί έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών, την ταχύτητα και την εξυπηρέτησή τους. Στη διαδικασία αυτή υπάρχουν εσωτερικοί πελάτες που αναφέρονται στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου (τμήμα housekeeping, πωλήσεων, ελέγχου, λογιστηρίου, Food & Beverage) που απαιτούν την άμεση, ταχεία και ακριβή πληροφόρησή τους για την πληρότητα των δωματίων, τον μέσο όρο της ενοικίασης των δωματίων, τα χαρακτηριστικά, τις συνήθειες και τις ανάγκες των πελατών αλλά και εξωτερικοί (εταιρείες, ταξιδιωτικά γραφεία, μεμονωμένοι πελάτες), στους οποίους δίνεται

και η μεγαλύτερη έμφαση αφού αποτελούν και τους τελικούς κριτές της αποτελεσματικότητας στη διαδικασία των κρατήσεων.

Στη συνέχεια διεξήχθη benchmarking. Εξετάστηκε η διαδικασία κρατήσεων μερικών άμεσων ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά (ανταγωνιστικό benchmarking) προκειμένου να προσδιοριστούν πρακτικές που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση της διαδικασίας.

Στόχοι της διαδικασίας ανασχεδιασμού ορίστηκαν οι εξής:

- Ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της διαδικασίας των κρατήσεων.
- Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πελάτη.
- Μείωση του κόστους εξυπηρέτησης των πελατών.

Ο πρώτος στόχος θα επιτευχθεί με τη δημιουργία κατάλληλων εφαρμογών πληροφοριακής τεχνολογίας. Συγκεκριμένα δημιουργήθηκε μία βάση δεδομένων για την καταγραφή της πελατείας και των αναγκών της καθώς και χορηγήθηκαν ερωτηματολόγια από το Front Office τα οποία σε συνεργασία με το τμήμα ορόφων συλλέγονται και αξιολογούνται. Με αυτό τον τρόπο θα εξαχθεί η απαραίτητη στατιστική πληροφόρηση για το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχεται και τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν για να παραμείνει η επιχείρηση ανταγωνιστική.

Επίσης για την επίτευξη του πρώτου στόχου δημιουργήθηκε μία νέα ηλεκτρονική φόρμα λογιστικών φύλλων (Excel) που ονομάστηκε Marketing Plan Summary από την οποία θα αντληθούν επαρκείς πληροφορίες για το marketing

mix του ξενοδοχείου και την πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί για την προώθηση των πωλήσεων δωματίων σε κάθε τμήμα (segment) της αγοράς. Τέλος επεκτάθηκε η διαδικασία των κρατήσεων συμπεριλαμβάνοντας και τη διαμονή των πελατών στο ξενοδοχείο, μέχρι την αποχώρησή τους από αυτό. Έτσι ενώ πρώτα η διαδικασία των κρατήσεων ξεκινούσε με την αποδοχή της κράτησης από τον πελάτη και τελείωνε με το Check-in του πελάτη στο δωμάτιο, τώρα με την εισαγωγή τερματικού στο Housekeeping και τη σύνδεσή του με το Front Office μέσω εσωτερικού δικτύου επικοινωνίας και μεταφοράς δεδομένων και εγγράφων (intranet) η διαδικασία διευρύνεται ενώ αυξάνονται και οι ευθύνες των υπαλλήλων στο Front Office.

Ο δεύτερος στόχος απαιτεί την εκπαίδευση και την ενδυνάμωση του προσωπικού προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις της νέας διαδικασίας, καθώς και τη δημιουργία ασφαλιστικών δικλίδων στις κρατήσεις.

Τέλος ο τρίτος στόχος απαιτεί την απασχόληση μαθητευομένων στο Front Office και την εκπαίδευση των "Bellboy". *(ασχολούνται με τη μεταφορά αποσκευών και πελατών στα δωμάτια, μεταφορά εγγράφων μεταξύ των τμημάτων, παροχή πληροφοριών στους πελάτες.)*

Οι παραπάνω στόχοι δεν είναι ασύνδετοι μεταξύ τους αλλά στοχεύουν όλοι μαζί στην αναδιοργάνωση της διαδικασίας των κρατήσεων και την παροχή αξίας στον πελάτη.

3.3.3 Κατανόηση των υπαρχόντων διαδικασιών

Η διαδικασία των κρατήσεων συμπυκνώνεται στο τμήμα του Front Office ωστόσο όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου συμβάλουν στη διαδικασία των κρατήσεων το καθένα με το δικό του τρόπο.

Το τμήμα του Front Office όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα έχει κεντρικό ρόλο στη λειτουργία του ξενοδοχείου. Πρόκειται για ένα νευραλγικό σημείο στο οποίο συσσωρεύεται ένας μεγάλος όγκος πληροφοριών που αφορούν όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

Η απρόσκοπτη εκτέλεση της διαδικασίας για την οποία είναι υπεύθυνο το τμήμα των κρατήσεων εγγυάται τη σωστή και κερδοφόρα λειτουργία ολόκληρου του ξενοδοχείου. Οι πωλήσεις δωματίων (κρατήσεις) αποτελούν την κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα του ξενοδοχείου και αποφέρουν και το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων του, ενώ στις κρατήσεις στηρίζεται και η λειτουργία των υπολοίπων τμημάτων του ξενοδοχείου, όπως το τμήμα ορόφων, το Food & Beverage, οι Πωλήσεις, ο έλεγχος και το λογιστήριο.

Υπεύθυνος του τμήματος Front Office είναι ο προϊστάμενος των κρατήσεων (πρώην υπάλληλος της reception) που συνεργάζεται στενά με το τμήμα των πωλήσεων για τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής. Το τμήμα Front Office πλαισιώνουν άλλοι εννέα συνολικά υπάλληλοι οι οποίοι καλύπτουν εναλλάξ τρεις βάρδιες (πρωί, μεσημέρι, βράδυ). Κάθε βάρδια αποτελείται από δύο υπαλλήλους όπου οι ρόλοι τους εναλλάσσονται μεταξύ του τηλεφωνικού

κέντρου και των αφιξοαναχωρήσεων. Το βράδυ υπεύθυνος του Front Office είναι ο night manager ο οποίος κάνει και το κλείσιμο της ημέρας, δηλαδή βγάζει το επονομαζόμενο ισοζύγιο που περιλαμβάνει τα έσοδα από όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου κατά την διάρκεια της ημέρας που πέρασε.

Η διαδικασία των κρατήσεων δεν περιορίζεται απλά και μόνο στην τυπική συμπλήρωση ενός reservation form, τις αφίξεις και τις αναχωρήσεις των πελατών. Επιπλέον δεν είναι μία διαδικασία που αφορά μόνο το Front Office αλλά όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και επομένως οποιοσδήποτε πληροφορίες προκύπτουν από τις κρατήσεις πρέπει να μεταδίδονται αυτόματα σε όλα τα τμήματα και ιδιαίτερα σε εκείνα που θα προσφέρουν πρώτα τις υπηρεσίες τους στον πελάτη κατά τη διάρκεια της διαμονής όπως το τμήμα των ορόφων.

Ο χώρος της υποδοχής (front desk) είναι σχετικά στενός για να χωρέσει πάνω από δύο άτομα και συνεπώς μόνο δύο υπάλληλοι είναι προγραμματισμένοι για κάθε βάρδια. Από την άλλη πλευρά η απασχόληση ενός επιπλέον ατόμου στο front desk θα αύξανε απαγορευτικά το κόστος για το F.O. Χωρίς χειριστή τηλεφωνικού κέντρου και γραμματειακή υποστήριξη, οι υπάλληλοι (receptionists) του F.O. δεν ήταν μόνο υπεύθυνοι για την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες, αλλά και για να απαντάνε τηλεφωνήματα, να μεταφέρουν μηνύματα στο διοικητικό προσωπικό, να κλείνουν δωμάτια και να κάνουν κρατήσεις στα εστιατόρια. Επιπλέον το τμήμα των πωλήσεων δεν ήταν συνδεδεμένο στο PMS (Property Management System) και συνεπώς οι διευθυντές των πωλήσεων και του F&B βασίζονταν στο F.O. για να ελέγξουν τη

διαθεσιμότητα και να προγραμματίσουν τις κρατήσεις group. Παρόμοια το τμήμα του Housekeeping δεν είχε τερματικό και σύνδεση με το δίκτυο, και το τμήμα του F.O. ήταν υποχρεωμένο να προετοιμάζει τις εργασίες του τμήματος Housekeeping που αφορούν τα δωμάτια κάθε πρωί και απόγευμα καθώς επίσης και με την καταγραφή και την ανανέωση της κατάστασης των δωματίων στο PMS.

Επομένως σε κάθε βάρδια στο F.O. οι υπάλληλοι της υποδοχής πρέπει να ασχοληθούν με το τηλέφωνο, να συντονίσουν τις δραστηριότητες του τμήματος και να ασχοληθούν με τις ανάγκες της πελατείας του ξενοδοχείου. Σε μέρες μεγάλου εργασιακού φόρτου που γίνεται check in ή check-out ενός μεγάλου αριθμού πελατών η διαδικασία διακόπτεται με βίαιο και αγενές τρόπο από το χτύπημα του τηλεφώνου, διαφορετικά εκείνοι που τηλεφωνούν πρέπει να περιμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα γιατί οι υπάλληλοι της υποδοχής εξυπηρετούν τους πελάτες.

Η ανικανότητα της αποτελεσματικής ανταπόκρισης στα τηλεφωνήματα και τις ανάγκες των πελατών αποτέλεσε θέμα ανησυχίας όχι μόνο από την σκοπιά της παροχής υπηρεσιών προς τον πελάτη, αλλά και από τη σκοπιά της απώλειας εσόδων. Τα τηλεφωνήματα των πελατών που απευθύνονται για κρατήσεις δωματίων συνήθως εκνευρίζουν τους πελάτες εάν περιμένουν στην αναμονή περισσότερο από δύο λεπτά. Επιπλέον κάτω από την πίεση να απαντήσουν στο τηλέφωνο και να βοηθήσουν κάποιο πελάτη την ίδια στιγμή οι υπάλληλοι της υποδοχής του F.O. δίνουν χαμηλότερες τιμές, μπερδεύουν τις μέρες των αφίξεων και κλείνουν δωμάτια σε ημερομηνίες που έχουν ήδη πουληθεί. Οι

αιτήσεις ακυρώσεων δεν διαχειρίζονταν σωστά με αποτέλεσμα ορισμένοι πελάτες να χρεώνονται για κρατήσεις που είχαν ακυρώσει.

Το ξενοδοχείο δραστηριοποιείται στο χώρο της ξενοδοχείας από το 1976. Από τότε μέχρι σήμερα έχει καταφέρει να δημιουργήσει μία σταθερή πελατειακή βάση η οποία καλύπτει ένα μεγάλο μέρος των σταθερών εξόδων του ξενοδοχείου και αφήνει και κέρδος. Πρόκειται για επαγγελματίες, επαναλαμβανόμενους πελάτες (repeaters), πιστή πελατεία (loyalty) και μόνιμους πελάτες οι οποίοι επιλέγουν το ξενοδοχείο εξαιτίας της στρατηγικής του θέσης, της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, αλλά και για συναισθηματικούς λόγους.

Η διαχείριση αυτής της πελατείας αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιβίωσης του ξενοδοχείου μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως αυτό της πρωτεύουσας. Το άνοιγμα αρκετών νέων σύγχρονων ανταγωνιστικών ξενοδοχείων, κυρίως μετά την ανάληψη από την Αθήνα των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, και η διεκδίκηση μεριδίου αγοράς καθιστά όσο ποτέ άλλοτε επιτακτική την ανάγκη για την προστασία και διαφύλαξη αυτού του είδους της πελατείας.

Τέλος ένας παράγοντας που δημιουργεί προβλήματα στη διαδικασία των κρατήσεων είναι οι επισφαλείς πελάτες του ξενοδοχείου, γεγονός που αποδίδεται στην τμηματοποίηση της διαδικασίας των κρατήσεων. Η έλλειψη εσωτερικής συνοχής, πληροφόρησης και οργάνωσης μεταξύ των τμημάτων και κυρίως μεταξύ του F.O., του τμήματος ελέγχου και της οικονομικής διεύθυνσης

οδηγεί στην αδυναμία μία συντονισμένης πολιτικής ελέγχου της κατανάλωσης των πελατών εντός του ξενοδοχείου και την καθιέρωση της πιστωτικής κάρτας ως αποκλειστικού τρόπου πληρωμής.

3.3.4 Σχεδιασμός της νέας διαδικασίας

Οι σημαντικότερες αρχές που ακολουθήθηκαν κατά τον ανασχεδιασμό ήταν:

- Ενοποίηση δραστηριοτήτων
- Χειρισμός της πληροφορίας από τους χρήστες της
- Ενδυνάμωση των εργαζομένων

Για την εκτέλεση της διαδικασίας συγκροτήθηκε μία ομάδα διαδικασίας με ιδιοκτήτη τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου, ο οποίος έχει συνολική γνώση της λειτουργίας της, στην οποία μετέχουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων Ορόφων, Πωλήσεων και Front Office.

Όπως έχει γίνει μέχρι στιγμής κατανοητό το τμήμα του Front Office αποτελεί κομβικό σημείο συγκέντρωσης και διάχυσης πληροφοριών και ζωτικό τμήμα του ξενοδοχείου. Όμως το τμήμα αυτό και οι υπάλληλοί του έχουν επιβαρυνθεί πολλών άλλων ευθυνών χωρίς να διαθέτουν τα κατάλληλα εργαλεία και εκπαίδευση για να αντεπεξέλθουν.

Επιπλέον η διαδικασία είναι τμηματοποιημένη. Εκτελείται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα, με οργανωσιακά στεγανά μεταξύ τους και διαφορετικούς στόχους. Το τμήμα των κρατήσεων προσπαθεί να επιτύχει τη μεγαλύτερη δυνατή πληρότητα (occupancy) και το μέσο όρο της χρέωσης δωματίων (average room rate) με στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων. Το

τμήμα των Πωλήσεων ενδιαφέρεται για τις πωλήσεις δωματίων σε group (ταξιδιωτικά γραφεία, εταιρείες, ομάδες, συνέδρια) και την κατάλληλη προσαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής. Το τμήμα Ορόφων ασχολείται με την προετοιμασία των δωματίων για την υποδοχή των πελατών και την εξασφάλιση της καλής διαμονής του πελάτη στο δωμάτιο, παρέχοντάς του όλα τα απαραίτητα. Κανένα από τα τρία τμήματα δεν εξετάζει τις πραγματικές ανάγκες των πελατών της διαδικασίας: τη γρήγορη και σωστή ικανοποίηση των απαιτήσεών τους.

Τα παραπάνω οδήγησαν στην ανάγκη για την εγκατάσταση ενός εσωτερικού δικτύου ηλεκτρονικής μεταφοράς δεδομένων για τον καλύτερο συντονισμό της διαδικασίας των κρατήσεων μεταξύ των τμημάτων. Με αυτό τον τρόπο αποκαταστάθηκε η επικοινωνία μεταξύ των άμεσα εμπλεκόμενων τμημάτων στη διαδικασία των κρατήσεων, αποκτήθηκε επαρκέστερη πληροφόρηση, μειώθηκαν τα λάθη στις κρατήσεις και στην προετοιμασία των δωματίων, βελτιώθηκε το κλίμα συνεργασίας και οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων των τμημάτων (εσωτερικοί πελάτες), με τελικό αποδέκτη τον πελάτη ο οποίος απολαμβάνει καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών και εξυπηρέτησης.

Ειδικά για το τμήμα του Housekeeping εγκαταστάθηκε τερματικό το οποίο συνδέθηκε στο εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας της επιχείρησης. Έτσι μέσω του εσωτερικού αυτού δικτύου το τμήμα της υποδοχής μπορεί να παρέχει άμεσα πληροφορίες στο τμήμα ορόφων για όλες τις αναμενόμενες αφίξεις και αναχωρήσεις, δωμάτια που τους έχει δοθεί προτεραιότητα άφιξης, για

αναμενόμενες αφίξεις που δεν ήρθαν (non show), λίστα με παραμένοντες και εβδομαδιαίο forecast.

Οι αλλαγές δωματίων κοινοποιούνται τώρα μέσω υπολογιστή και όχι τηλεφωνικά με αποτέλεσμα να μειώνεται η επιβάρυνση του τηλεφωνικού κέντρου και να μην αποσυντονίζονται οι ενέργειες των υπαλλήλων στο Front Desk. Από την άλλη πλευρά μειώνονται και οι συχνές επισκέψεις της υπεύθυνης Housekeeper στο Front Desk για διευκρινήσεις δίνοντας την ευκαιρία στους υπαλλήλους της υποδοχής να ασχοληθούν αποκλειστικά με τους εξωτερικούς πελάτες

Το σύστημα ενημερώνεται για τα καθαρά δωμάτια από την υπεύθυνη housekeeper και πληροφορεί άμεσα το Front Desk για το ποια δωμάτια είναι καθαρά και έτοιμα προς ενοικίαση. Ταυτόχρονα το Front Desk ενημερώνει για το ποια δωμάτια είναι για αναχώρηση μέσω της check-off list.

Επίσης το πρόγραμμα παρέχει πληροφορίες για τις αφίξεις που αναμένονται έτσι ώστε η υπεύθυνη housekeeper να μπορεί να ρυθμίσει τον αριθμό του προσωπικού που απαιτείται για τον καθαρισμό των δωματίων και τις βάρδιες του προσωπικού. Επομένως αυτό το σύστημα διασφαλίζει μία απρόσκοπτη και αμφίδρομη ενημέρωση μεταξύ του housekeeping και του Front Desk και μία καλύτερη βάση συνεργασίας από την προηγούμενη κατάσταση όπου στηριζόταν στην τηλεφωνική πληροφόρηση. Επίσης το σύστημα δίνει τη δυνατότητα να έχουμε πληροφόρηση για τα άτομα τα οποία θα μπουν στο κάθε

δωμάτιο και έτσι άμεσα ενημερώνονται οι καμαριέρες για τον αριθμό των λινών και των προαπαιτούμενων (amenities) που πρέπει να έχει το δωμάτιο.

Ένα άλλο σημείο όπου δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία του ανασχεδιασμού του Front Office είναι η συλλογή όσο το δυνατό περισσότερων στοιχείων από τη συμπλήρωση και αρχειοθέτηση των ιστορικών των πελατών. Το ξενοδοχείο Philoxenia είναι ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων και επομένως όπως και κάθε ξενοδοχείο της κατηγορίας του διαθέτει τα απαραίτητα συστήματα μηχανογράφησης. Όμως αυτά τα συστήματα δεν είναι ικανά να μας παρέχουν την αναγκαία στατιστική πληροφόρηση για να βγάλουμε συμπεράσματα για τα χαρακτηριστικά της πελατείας που εξυπηρετούμε, το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχουμε, έτσι ώστε να αντλήσουμε από αυτά την απαραίτητη γνώση για τη λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων.

Έγινε επομένως εγκατάσταση βάσης δεδομένων στο F.O. και δημιουργήθηκε ξεχωριστός φάκελος με όσα περισσότερα στοιχεία ήταν δυνατό να αντληθούν από κάθε πελάτη κατά τη διάρκεια των αφίξεων και αναχωρήσεων, προσπαθώντας να καταγραφούν εντυπώσεις, παράπονα, προτάσεις και ιδέες, λόγος διαμονής, οικογενειακή κατάσταση κ.α.

Για τη συγκέντρωση επιπλέον στατιστικών στοιχείων όσον αφορά την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών χορηγήθηκε και ερωτηματολόγιο από το F.O. σε συνεργασία και με το τμήμα ορόφων. Ο στόχος όλης αυτής της διαδικασίας είναι να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες για το είδος της πελατείας, τις ανάγκες που έχει, τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα, ώστε να προσαρμοστεί το

επίπεδο των υπηρεσιών στις ανάγκες της και να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις που χρειάζονται. Με άλλα λόγια έγινε προσπάθεια προσαρμογής των υπηρεσιών στις εξατομικευμένες ανάγκες της σταθερής πελατείας.

Έτσι επιτεύχθηκε η παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης επιταχύνοντας τη διαδικασία του check-in και check-out. Αν είναι καινούργιος ο πελάτης, ο αρμόδιος υπάλληλος για να προχωρήσει στην κράτηση, ζητά το όνομα στο οποίο θα γίνει η κράτηση, άτομα, ημερομηνία άφιξης και αναχώρησης, τρόπο πληρωμής και τον αριθμό μιας πιστωτικής κάρτας, ως εγγύηση για την κράτηση. Όταν είναι παλιός ο πελάτης και έχει ιστορικό χρησιμοποιεί το όνομά του και ζητά ευγενικά μόνο τα στοιχεία που αφορούν την κράτηση (άτομα, ημερομηνία άφιξης και αναχώρησης, τρόπος πληρωμής, κλπ.) ως επιβεβαίωση της κράτησης.

Ακόμη επιτεύχθηκε η παροχή ποιοτικότερου service στο διάστημα της διαμονής του πελάτη, γνωρίζοντας καλύτερα πλέον τις προτιμήσεις της πελατείας. Επίσης μειώθηκαν οι καθυστερήσεις για τη διασταύρωση των στοιχείων του πελάτη για θέματα επισφάλειας και είσπραξης των χρημάτων κατά τη διάρκεια του check-out. Αποτέλεσμα της όλης προσπάθειας ήταν να κάνουμε τους μόνιμους και επαναλαμβανόμενους πελάτες του ξενοδοχείου μας να αισθάνονται «σαν το σπίτι τους» όπως αναφέρει και το mission statement του ξενοδοχείου. Ταυτόχρονα με την επιτάχυνση της διαδικασίας των κρατήσεων σε αυτού του είδους την πελατεία εξοικονομήθηκε χρόνος και προσελκύνθηκαν νέοι πελάτες.

Μία σημαντικότερη αλλαγή στα στατιστικά στοιχεία της επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός νέου αναλυτικότερου marketing plan summary το οποίο παρέχει επαρκέστερη πληροφόρηση για τις κρατήσεις και τα έσοδα από αυτές καθώς και το μίγμα μάρκετινγκ αφού δίνει πληροφορίες για την πληρότητα και το ύψος των πωλήσεων ανά ομάδα τιμολόγησης (segment). Επιπλέον τα στατιστικά στοιχεία που αντλούνται από αυτή τη φόρμα θα χρησιμεύσουν για την σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού του ξενοδοχείου για την πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης.

Ειδικότερα η καινούρια φόρμα του marketing plan summary:

- Δίνει τη γενική εικόνα του ξενοδοχείου όσον αφορά τα έσοδα και τις διανυκτερεύσεις
- Μετράει τον αριθμό των διανυκτερεύσεων και δείχνει την κατάσταση του ξενοδοχείου ανά μήνα καθώς και τα συγκριτικά του έτους.
- Γίνεται για να ελέγξει την πορεία του μηνός και να τη συσχετίσει με το παρελθόν και το μέλλον.

Αντίθετα η παλαιότερη φόρμα αναφερόταν μόνο σε πληρότητες και απουσίαζαν από αυτή στοιχεία όπως το revenue, το average room rate, το total revenue - αποφορολογημένο και όχι μικό - το ποσοστό της διπλής πληρότητας, ενώ δεν έκανε προοδευτική σύγκριση με άλλες χρονιές. Όλα τα παραπάνω στοιχεία της φόρμας θα οδηγήσουν σε ένα πιο λεπτομερή προϋπολογισμό ο οποίος δίνει ακριβέστερη πληροφόρηση και οδηγεί σε ακριβέστερη πρόβλεψη για το μέλλον.

Το Marketing Plan Summary αποτελείται από τμήματα τα οποία καλύπτουν όλο το φάσμα των εργασιών του ξενοδοχείου και διασπώνται σε υπό-τμήματα τα οποία βρίσκονται σε άμεση σύνδεση με το καθημερινό report του Front Office.

Ο Διευθυντής των κρατήσεων σε μηνιαία βάση καταγράφει τα μηνιαία αποτελέσματα, τα οποία παίρνει από το front office report, στο marketing plan summary του λειτουργικού έτους, και εκδίδει τα παρακάτω reports:

- Εκείνο που δείχνει τα ετήσια αποτελέσματα του παρόντος χρόνου.
- Εκείνο που δείχνει τα ετήσια αποτελέσματα του περασμένου χρόνου.
- Μία σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων των δύο ετών.

Αυτά τα reports θα πρέπει να αποστέλλονται προς τη Διοίκηση, τις Πωλήσεις, το Μάρκετινγκ και το Λογιστήριο για την προετοιμασία των μηνιαίων λειτουργικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον αυτοί οι πίνακες (reports) θα συνοδεύονται με μηνιαία σχόλια που σχετίζονται με την ροή των κρατήσεων κατά τη διάρκεια του μήνα καθώς και σχόλια που αφορούν τον ανταγωνισμό στην αγορά. Τέλος αυτά τα reports θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν για την προετοιμασία του ετήσιου πλάνου για τα επόμενα χρόνια.

Είναι γεγονός ότι μία διαδικασία για να βελτιωθεί πρέπει να μετρηθεί. Από όλα τα προαναφερθέντα γίνεται κατανοητό ότι το marketing plan summary στη νέα του μορφή αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης της διαδικασίας των κρατήσεων. Αλλά και οι πληροφορίες που λαμβάνονται από κάθε τμήμα της πελατείας σχετικά με την εξέλιξη των εσόδων και των πληροτήτων δίνουν τη δυνατότητα διαμόρφωσης επιχειρησιακής στρατηγικής.

Στοιχείο μιας ποιοτικής κράτησης είναι η ασφάλεια του πελάτη. Το ξενοδοχείο πρέπει να έχει εξασφαλίσει στον πελάτη διαθέσιμο δωμάτιο τη συγκεκριμένη μέρα και ώρα της κράτησης με τα χαρακτηριστικά που έχει ζητήσει ο πελάτης (π.χ. θέα την Ακρόπολη). Από την άλλη πλευρά όμως είναι αναγκαία και η διασφάλιση του ξενοδοχείου απέναντι σε επισφαλείς πελάτες.

Προκειμένου λοιπόν το τμήμα των κρατήσεων να μη χάνει πελάτες που δεν έχουν πιστωτική κάρτα κρίθηκε απαραίτητη η επιβολή ενός ορίου κατανάλωσης εντός του ξενοδοχείου για τον μεμονωμένο πελάτη ο οποίος έχει κάνει κράτηση και δεν διαθέτει αριθμό πιστωτικής κάρτας. Για παράδειγμα, αν κάποιος έχει πληρώσει 156 ευρώ για να κάνει μία κράτηση δωματίου για μία μέρα, και εντός της μέρας αυτής κάνει κατανάλωση πάνω από 1500 ευρώ και επιθυμεί ανανέωση της διαμονής του για μία επιπλέον ημέρα, τότε κρίνεται απαραίτητη η εξόφληση του ποσού που καταναλώθηκε στο ακέραιο για να μπορέσει να παραμείνει ο πελάτης και την επόμενη μέρα. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η επιχείρηση από επισφαλείς πελάτες.

Στην περίπτωση που ο πελάτης διαθέτει πιστωτική κάρτα και δίνει τον αριθμό του τότε για να διασφαλιστεί η κράτηση γίνεται προέγκριση της πιστωτικής κάρτας του πελάτη και δεσμεύεται το ποσό από την κάρτα του.

Όσον αφορά τις εταιρείες και τους εταιρικούς πελάτες οι λογαριασμοί full credit καλύπτονται από τις εταιρείες. Το πρόβλημα που τίθεται εδώ είναι η φερεγγυότητα των εταιρειών. Για κάθε εταιρεία μέχρι να εξοφλήσει ανοίγεται ένας ξεχωριστός χρεωστικός κωδικός που ονομάζεται AR (κωδικός χρεώστη).

Ο κωδικός χρεώστη βοηθάει να γνωρίζουμε εάν ο πελάτης οφείλει, προκειμένου να του δώσουμε νέα κράτηση. Οι κωδικοί αυτοί ενημερώνονται από το τμήμα ελέγχου σε συνεργασία πάντα και με την υποδοχή.

Η εισαγωγή στη διαδικασία των κρατήσεων νέων πληροφοριακών συστημάτων έχει σαν στόχο την άντληση περισσότερης πληροφόρησης για τις κρατήσεις και όχι την αυτοματοποίησή τους. Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της αναδιοργάνωσης διέτελεσε και ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος έχει αναλάβει και τον κρίσιμο ρόλο της διαχείρισης των δεδομένων που λαμβάνονται από τα πληροφοριακά συστήματα.

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης αφού η ανθρώπινη επαφή με τον πελάτη είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας των κρατήσεων. Έτσι παράλληλα με την αναδιοργάνωση των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης κρίθηκε αναγκαία και η αναβάθμιση του ρόλου των εργαζομένων στη διαδικασία των κρατήσεων.

Μία από τις πρώτες ενέργειες του νέου γενικού διευθυντή ήταν η τοποθέτηση στις θέσεις των προϊσταμένων των τμημάτων κρατήσεων, ορόφων και πωλήσεων ατόμων της εμπιστοσύνης του, που θα μπορούσαν να μεταδώσουν στους υφισταμένους τους το όραμα της νέας διαδικασίας, και η συγγραφή job descriptions (περιγραφής καθηκόντων) έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει επακριβώς το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση.

Στη θέση του F.O. Manager τοποθετήθηκε νέο άτομο, ενώ ο πρώην προϊστάμενος του τμήματος κρατήσεων πήρε προαγωγή για τη θέση του προϊσταμένου των πωλήσεων. Στο τμήμα των ορόφων ορίσθηκε ως επισκέπτης housekeeper πεπειραμένη housekeeper από γνωστή αλυσίδα ξενοδοχείων για να υποστηρίξει το έργο της αναδιοργάνωσης, αναλαμβάνοντας το ρόλο συμβούλου της προϊσταμένης του τμήματος ορόφων στο ξενοδοχείο. Σε καμία περίπτωση η αναδιοργάνωση δεν οδήγησε στην περικοπή προσωπικού για τη μείωση του κόστους, αλλά στην ενδυνάμωση και την ενίσχυση του ρόλου των υπαλλήλων στη διαδικασία των κρατήσεων.

Καθιερώθηκε η εκπαίδευση του προσωπικού του τμήματος F.O. στο τμήμα ορόφων και πωλήσεων, αλλά και αντίθετα του τμήματος ορόφων και πωλήσεων στο τμήμα F.O.(cross training) έτσι ώστε όλοι οι υπάλληλοι να έχουν μία σφαιρική γνώση της διαδικασίας των κρατήσεων. Αυτό οδήγησε στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των τμημάτων και συνέβαλε στην αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως εσωτερικών πελατών από τους συναδέλφους τους. Η συνοχή των τμημάτων στη διεκπεραίωση της διαδικασίας των κρατήσεων βοήθησε στη ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των εξωτερικών πελατών του ξενοδοχείου.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των κρατήσεων στο ξενοδοχείο γίνεται μέσω τηλεφώνου. Για το λόγο αυτό έγινε η διεξαγωγή ειδικού επιμορφωτικού σεμιναρίου στη διενέργεια κρατήσεων μέσω τηλεφώνου στο οποίο συμμετείχαν υπάλληλοι από το τμήμα των πωλήσεων και του F.O. για την απόκτηση μεγαλύτερης ικανότητας να πείσουν τον πελάτη να πραγματοποιήσει την

κράτησή του στο ξενοδοχείο. Στο σεμινάριο συμμετείχαν και οι bellboy με στόχο την αποσυμφόρηση των υπαλλήλων του front desk σε ώρες εργασίας αναλαμβάνοντας τις τηλεφωνικές κρατήσεις. Επίσης εγκρίθηκε η απασχόληση μαθητευομένων στο F.O.(φοιτητές που εκτελούν την πρακτική τους άσκηση) σε περιόδους υψηλής πελατειακής κίνησης με στόχο την μείωση του εργατικού κόστους και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης.

Επιπλέον ακολούθησε εκπαίδευση των υπαλλήλων στο front desk από τον προϊστάμενο των κρατήσεων (on the job training) στον χειρισμό και την κατανόηση των νέων πληροφοριακών συστημάτων (βάση δεδομένων, intranet, marketing plan).

Τέλος για την περαιτέρω διευκόλυνση των υπαλλήλων του front desk ο Front Office manager ανέλαβε τον έλεγχο των κρατήσεων της επόμενης ημέρας με την επισήμανση των σημαντικότερων στοιχείων της κάθε κράτησης, εφιστώντας έτσι την προσοχή στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής. Με αυτή τη τακτική μειώθηκε σημαντικά η πιθανότητα λάθους.

3.4 Συμπεράσματα

Με τη χρήση νέων πληροφοριακών συστημάτων και την προσαρμογή τους στα μέτρα των αναγκών της διαδικασίας των κρατήσεων δημιουργήθηκαν κατάλληλα τεχνολογικά εργαλεία που θα ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους, θα τους βοηθήσουν να αυτενεργούν και να λαμβάνουν αποφάσεις σε ταχύτερο χρονικό διάστημα. Επίσης οι αλλαγές που προωθήθηκαν βοήθησαν τους

εργαζομένους να κατανοήσουν τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών και να προσαρμόσουν ταχύτερα τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε αυτές. Έτσι τα νέα πληροφοριακά συστήματα δεν αποτέλεσαν ένα απλό μέσο αποθήκευσης δεδομένων όπως ονόματα, αριθμοί πιστωτικών καρτών, ημερομηνίες αφίξεων και αναχωρήσεων, αριθμός δωματίου και οφειλόμενο ποσό, αλλά εργαλείο για τη λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων.

Με το νέο τρόπο οργάνωσης της διαδικασίας των κρατήσεων δόθηκε η δυνατότητα στους υπαλλήλους να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και στην απόκτηση γνώσης και όχι στη σειρά επανάληψη τυπικών διαδικασιών (check-in, check-out, τηλεφωνικό κέντρο, πληροφόρηση πελατών). Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι κατανόησαν βαθύτερα τη διαδικασία της κράτησης και δεν την περιόρισαν στην απλή συμπλήρωση ενός εντύπου κράτησης. Αντίθετα είδαν τις προεκτάσεις της και στο διάστημα της διαμονής του πελάτη στο ξενοδοχείο για να επιβεβαιωθεί ότι παρέχονται στον πελάτη όλα όσα συμφωνήθηκαν κατά τη διάρκεια της κράτησης.

Η διασύνδεση του F.O. με το τμήμα Ορόφων και Πωλήσεων μέσω εσωτερικού δικτύου δημιούργησε ένα δίαυλο επικοινωνίας και μία καλύτερη βάση συνεργασίας ανάμεσα σε αυτά τα τρία τμήματα των οποίων οι ενέργειες πρέπει να συντονίζονται προς ένα ενιαίο στόχο, την παροχή αξίας προς τον πελάτη. Επομένως περιορίστηκαν οι αυθαιρεσίες και τα λάθη ενώ ο ρόλος των υπαλλήλων αναβαθμίστηκε.

Με τη νέα φόρμα του marketing plan summary υπάρχει ξεκάθαρη ενημέρωση για την εξέλιξη της πληρότητας και του μέσου όρου της τιμής πώλησης του δωματίου ανά μέρα, μήνα και έτος. Έτσι οι εργαζόμενοι στο F.O. μπορούν να θέτουν μετρήσιμους στόχους και να έχουν μία βάση σύγκρισης για να βλέπουν πόσο αποκλίνουν από το στόχο και να κάνουν τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις.

Η γνώση και η ενημέρωση δημιουργεί περισσότερες ευθύνες για τους υπαλλήλους, βελτιώνει όμως την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους. Έτσι ο εργαζόμενος που εκτελούσε ένα κομμάτι της διαδικασίας των κρατήσεων μετατρέπεται πλέον σε επαγγελματία που είναι υπεύθυνος για την επίτευξη ενός σκοπού.

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης έγινε κατανοητό ότι είναι δυνατή με τον ανασχεδιασμό η επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων σε κρίσιμους τομείς όπως το κόστος, η ταχύτητα και η ποιότητα. Πάντως όσο ενθαρρυντικά κι αν είναι τα πρώτα αποτελέσματα του ανασχεδιασμού δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ένα άτομο που δέχεται για πρώτη φορά τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου αποκαλείται «αγοραστής» (purchaser). Όμως ο «αγοραστής» γίνεται «πελάτης» (customer) όταν επιστρέψει ξανά στο ίδιο ξενοδοχείο και ζητήσει να λάβει και πάλι τις υπηρεσίες του. Αυτό θα αποτελέσει και τον κανόνα που θα κρίνει τα αποτελέσματα της προσπάθειας του ανασχεδιασμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γ. Οικονόμου και Ν. Γεωργόπουλος, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 1995

ΞΕΝΗ

1. Andrews D.C. & Stalick S.K., Business Reengineering: The Survival Guide, Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall, 1994

2. Bedingham, K., “Culture and Change: How to Get There, in a Measurable Way”, The International Journal of Business Transformation, Vol. 2 No. 1, 1998

3. BPR On Line Learning Centre, “ BPR Introduction and Concepts”, BPR On Line Learning Centre, www.prosci.com, 1998

4. Colin Bainbridge, Designing for Change: A Practical Guide to Business Transformation, John Willey & Sons, 1996

5. Coulson-Thomas, C.,. Business Process Reengineering: Myth and Reality,. London, U.K. : Kogan Page Limited

6. Cyrus Gibson & Thomas Davenport, “Systems Change: Managing Organizational Impact”, Information Strategy: The Executive’s Journal, Fall 1985

7. Davenport Thomas & Short J., "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Sloan Management Review, Summer 1990
8. Davenport T.H., "Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology", Harvard Business School Press, 1993
9. Davenport, T.H., Business Process Reengineering: "The Fad that Forgot the People": Fastcompany Magazine World Wide Web Homepage, 1996, URL. <http://www.fastcompany.com>
10. Davenport, T.H., Jarvenpaa, S.L., Beers, M.C., "Improving Knowledge Work Process", Sloan Management Review, Summer, 1996.
11. Davenport, T.H. "Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?" MIS Quarterly, July 1994
12. Drucker Peter, "Work and Tools", Technology and Culture, New York, 1972
13. Fayol Henry, General and Industrial Management, Pitman, New York, 1949
14. Hammer Michael, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review, Vol 90, Jul/Aug 1995
15. Hyatt, Joshua, "Real-World Reengineering", Inc., April 1995
16. Leth, Steven A., "Critical Success Factors for Reengineering Business Processes", National Productivity Review, September 22, 1994
17. Lloyd Tom, "Giant with Feet of Clay", Financial Times, December 5, 1994
18. Lowell Greenberg, "Business Process Reengineering: Constantly Adapting to Change", Inc, July 18, 1996.

19. Manganelli, R.L. & Klein, M.M., The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation. New York, N.Y. 1994 .Amacom
20. Michael Hammer & James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing, 1993
21. Michael Hammer, Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing our Works and our Lives, Harper Collins Publishers, 1996
22. Obeng E. & Crainer S., Making Reengineering Happen, London, 1994: Pitman
- 23 Porter. Michael, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 1985
24. Rohm, C. E. (1992) "The Principal insures a better future by reengineering its Individual Insurance Department", National Productivity Review, Winter 1992
25. Schein, E. H., Organizational Culture and Leadership, San Francisco, California: Jossey-Bass. 1985
26. Seel, R., "Complexity and Culture: New Perspectives on Organisational Change", Organisations & People, Vol. 7 No. 2, 2000
27. Stevens M., "Getting the Process Right", Marketing Business, June 1994
28. Stoddard, D.B. & Jarvenpaa, S.L., "Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change", Journal of Management Information Systems, 1995
29. Tapscott, D. & Caston, A. , Paradigm Shift: The new Promise of Information Technology, McGraw Hill, 1993

30. Taylor Frederick, The Principles of Scientific Management, Harper& Row, New York, 1949
31. Thomas Cody, “How BPR Can Go Awary”, Enterprise Reengineering, March 1996
32. Wagner, R., The Invention of Culture, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1975
33. Wilkins, A. L. and Patterson, K. J., You Can’t Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail, Jossey-Bass, San Francisco, 1985
34. Workflow Management Coalition, The Workflow Reference Model, Document Number TC00, <http://www.wfmc.org>.
35. Yoseph Malhorta, “Business Process Redesign: An Overview”, IEEE Engineering Management Review , Vol.6, No3, Fall 1998 -1003, <http://www.wfmc.org>.
36. Zigiaris,Sotiris, “Business Process Reengineering BPR”, Report Produced for the EC funded project INNOREGIO, BPR HELLAS SA, 2000