



**ΔΠΜΣ**

**«Τεχνοοικονομικά Συστήματα»**

**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ  
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ – ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

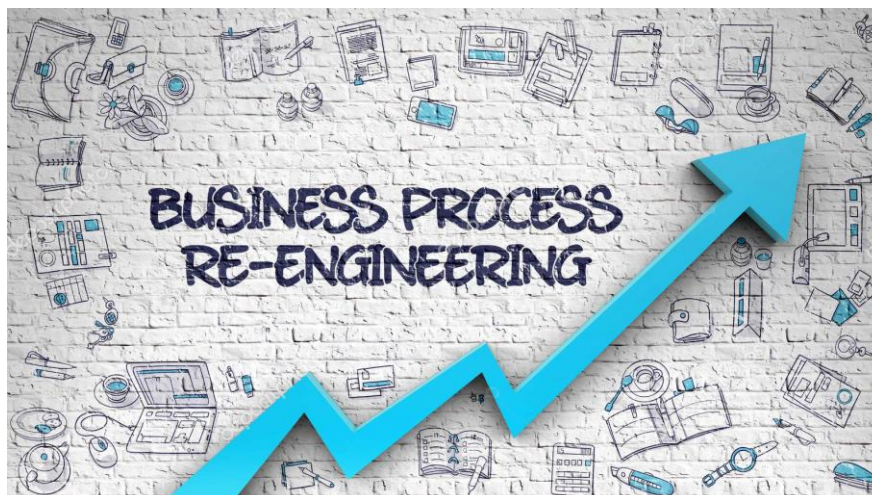
**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**

**ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ:  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

**Σταθάκης Ευστάθιος**

**Πτυχιακή Εργασία**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Γ. Ματσόπουλος**



**ΑΘΗΝΑ**

**ΦΕΡΒΟΥΑΡΙΟΣ 2020**

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει την υφιστάμενη κατάσταση μιας εταιρείας από τη σκοπιά των διαδικασιών που ακολουθούνται και να προτείνει ορισμένες λύσεις βελτίωσης για τις δυσλειτουργίες που αντιμετωπίζει στην καθημερινότητα της. Η εξέταση αυτή πραγματοποιείται από εξωτερική σκοπιά, αποτελεί κυρίως παρατηρήσεις και έχει ως τελικό σκοπό την παρουσίαση της διαδικασίας που απαιτείται για την αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Η εταιρεία που αναφέρεται στην παρούσα εργασία είναι φανταστική, ουδεμία σχέση έχει με την πραγματικότητα και οποιαδήποτε ομοιότητα με πραγματική εταιρεία είναι τυχαία. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται είναι φανταστικά και οφείλονται στην εργασιακή εμπειρία του συγγραφέα στο χώρο της εμπορίας σιδήρου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πολύ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ματσόπουλο για την βοήθεια του σε όποιο θέμα παρουσιάστηκε κατά την εκπόνηση αυτής της πτυχιακής εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την στήριξή της όλο το διάστημα αυτού του μεταπτυχιακού.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	6
Βασικές Έννοιες .....	6
Προβλήματα επιχειρήσεων .....	11
Τύποι οργανωτικών δομών και Οργανογράμματα .....	12
Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη Αναδιοργάνωσης .....	16
Αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών .....	19
Βασικές αρχές .....	19
Κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών .....	23
Λόγοι εισαγωγής αναδιοργάνωσης επιχειρηματικών διαδικασιών .....	26
Business Process Reengineering – BPR .....	32
Αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή BPR .....	34
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΦΟΙ ΣΙΔΗΡΟΥ ΑΕΒΕ .....	36
Πληροφορίες και Ιστορικό Εταιρείας .....	36
Οργανωτική δομή της εταιρείας .....	38
ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ .....	40
Συνεντεύξεις με το διοικητικό προσωπικό .....	40
Εξέταση λειτουργιών για αναγνώριση χρονικών καθυστερήσεων .....	43
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ .....	47
Αλλαγή οργανωτικής δομής .....	47
Αλλαγές ανά τμήμα .....	50
Διεύρυνση πελατολογίου .....	54
Τιμολογιακή και Πιστωτική πολιτική .....	57
Αναβάθμιση λογισμικού και αυτοματοποιήσεις .....	58
Αναβάθμιση ISO .....	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	63

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή έχει ως αντικείμενο να αναδείξει την αναγκαιότητα αλλά και την χρησιμότητα της αναδιοργάνωσης σε κάθε επιχείρηση, χρησιμοποιώντας ένα παράδειγμα μίας φανταστικής επιχείρησης εμπορίας σιδήρου και χάλυβα. Η αναδιοργάνωση μιας εταιρείας φυσικά δεν εξαρτάται μόνο από την διοίκηση της αλλά και από το υπαλληλικό προσωπικό. Μέσω της ατομικής συνεισφοράς, όλοι οι εργαζόμενοι καλούνται να αποδείξουν πόσο διατεθειμένοι είναι για να επιτευχθεί κάθε στόχος της επιχείρησης ώστε να φτάσει αυτή στο επίπεδο της επιτυχίας. Όπως αποδεικνύεται, με την ακολουθία στρατηγικών μεθοδολογιών και την σωστή καθοδήγηση των ανωτέρων στελεχών προς όλους τους υπαλλήλους, η διαδικασία της αναδιοργάνωσης μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στην αντίληψη των πελατών για την εταιρεία επομένως και στα πλαίσια του ανταγωνισμού.

Αρχικά, αποσαφηνίζονται κάποιες βασικές έννοιες όπως τι είναι επιχείρηση, αναδιοργάνωση διαδικασιών, αναδιάρθρωση κ.ά.. Παρουσιάζονται τα προβλήματα που οδηγούν μία εταιρεία να αναζητήσει λύση μέσω της αναδιοργάνωσης. Στην συνέχεια, γίνεται διαχωρισμός των διάφορων οργανωτικών δομών που συναντώνται σήμερα στις περισσότερες επιχειρήσεις. Ακολουθεί μία σύντομη ιστορική αναδρομή της αναδιοργάνωσης και παρουσιάζονται στοιχεία της εξέλιξης της καθώς και ποιες είναι οι δυνάμεις ανάπτυξης της επιχείρησης μέσω της αναδιοργάνωσης. Η αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών έπεται, και παρουσιάζονται σε αυτό το μέρος της εργασίας οι βασικές αρχές, οι επιχειρησιακές διαδικασίες και οι λόγοι που μία επιχείρηση εισάγει σε αυτή την αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών. Τέλος, καταγράφονται τα βήματα που γίνονται στην μέθοδο BPR (Business Process Re-engineering) και αναφέρονται επιγραμματικά τα οφέλη από την εφαρμογή του BPR.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, παρουσιάζεται η εταιρεία Αφοί Σιδήρου ΑΕΒΕ, που αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου της και δίνονται βασικές πληροφορίες και ένα σύντομο ιστορικό για αυτή. Στην συνέχεια παρουσιάζεται η οργανωτική της δομή καθώς και οι βασικές λειτουργίες του κάθε τμήματος. Ακολουθεί η καταγραφή των δυσλειτουργιών της επιχείρησης, μέσω συνεντεύξεων του διοικητικού προσωπικού και εργαζομένων σε όλα τα τμήματα. Έπονται οι προτάσεις βελτίωσης, μέσω της εφαρμογής μεθόδων του BPR και αλλαγές που

προτείνονται στην οργανωτική δομή της εταιρείας. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συμπερασμάτων που εξήχθησαν.

## **ABSTRACT**

The scope of this thesis is to demonstrate the necessity and utility of business reorganization, using an example of a steel trading company. The restructuring of a company is of course not only dependent on its management but also on its staff. Through individual contributions, all employees are called upon to demonstrate how committed they are to achieving each and every goal of the business leading to company success. The existence of a strategic methodology, together with sufficient guidance from senior management have a significant impact on customers' perception of the company and competition.

Initially, some basic concepts and definitions such as business, process reengineering, restructuring etc are being clarified. The problems that lead a company to seek a solution through reorganization are presented. A breakdown of the different organizational structures that are found today in most businesses follows. After that, a brief historical overview of the reengineering and details of its evolution as well as the growth potential of the business through reorganization are presented. The business process reengineering follows, in this part the basic principles, business processes, and reasons that a business introduces into this business process reengineering are presented. Finally, the steps in BPR (Business Process Re-engineering) are recorded and the benefits of implementing BPR are summarized.

In the second part of the work, the company Steel Bros SA, which is one of the largest companies in its field is presented. Furthermore, additional information and a brief history of it is given. The organization structure, as well as the basic functions of each department, are also presented. The malfunctions of the company, through interviews of management personnel and employees in all departments are presented and followed by improvement proposals. Through the application of BPR methods and changes proposed in the organizational structure of the company. The thesis concludes with the presentation of the conclusions drawn.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, όσο και στον τεχνολογικό τομέα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αντιδράσουν με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Αρχικά, καθιερώθηκε η χρήση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων από τις επιχειρήσεις. Σκοπός αυτού ήταν ο εξορθολογισμός της διοίκησης, η μείωση του κόστους λειτουργίας και του διαχειριστικού χρόνου, η βελτίωση της επικοινωνίας και των διαδικασιών και τέλος η μείωση των λαθών μέσα από συστήματα αυτοματοποίησης. Επιπρόσθετα, δόθηκε βάρος στην επιχειρηματική βελτίωση. Πιο συγκεκριμένα, βασικοί στόχοι της επιχειρηματικής βελτίωσης αποτελούν η μείωση κόστους λειτουργίας και εργατικής προσπάθειας, μικρότεροι χρόνοι ανάπτυξης, παραγωγής και διάθεσης προϊόντων, περισσότερες πωλήσεις και μεγαλύτερα κέρδη. Με βάση τους παραπάνω στόχους αναπτύχθηκαν ποικίλες μεθοδολογίες και φιλοσοφίες διοίκησης με σκοπό την επιχειρηματική βελτίωση, δίνοντας την απαραίτητη προσοχή στην έννοια της διαδικασίας.

## **ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **Βασικές Έννοιες**

Επιχείρηση ορίζεται κάθε αυτόνομη οικονομική μονάδα που δραστηριοποιείται στον εμπορικό τομέα της παροχής υπηρεσιών και της παραγωγής προϊόντων και είναι σε θέση να επιφέρει πόρους. Αποτελεί την οργάνωση που παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι κατά κύριο λόγο το κέρδος, καθώς και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν έτσι ώστε να υλοποιήσουν τους σκοπούς τους. Επιχείρηση σύμφωνα με πολλούς ερευνητές είναι κάθε οικονομική μονάδα που δημιουργείται από ένα ή περισσότερα άτομα και αποσκοπεί στην κάλυψη των αναγκών της ίδιας αλλά κυρίως των πελατών της που θα την εντάξουν στην αγορά φέροντας κέρδη.

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με:

- Το μέγεθος (μεγάλες, μεσαίες, μικρές)
- Το αντικείμενο ενασχόλησης τους (πρωτογενούς παραγωγής, δευτερογενούς παραγωγής – μεταποίησης, τριτογενούς παραγωγής – παροχής υπηρεσιών)
- Τον φορέα (ιδιωτικές, δημόσιες, μεικτές)
- Τη νομική μορφή τους (ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες, περιορισμένης ευθύνης, ανώνυμες)

Η οργάνωση κάθε επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε περίπτωση. Από τη στιγμή που ο αντικειμενικός στόχος της επιχείρησης είναι γνωστός σε όλους τους εργαζομένους τότε όλοι προσπαθούν για ένα κοινό σκοπό, που συνήθως είναι το κέρδος. Από την άλλη πλευρά, καθοριστικό ρόλο παίζει και ο ηγέτης – manager ο οποίος μπορεί να αναδειχθεί πολλές φορές μέσα από τα τμήματα υπαλλήλων και είναι σε θέση να κατευθύνει και να διευθύνει σωστά τις ομάδες υπαλλήλων.

Η αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών αρχικά ξεκίνησε έχοντας σκοπό την ενίσχυση των εταιρειών στην αναθεώρηση του ως τώρα τρόπου λειτουργίας και εργασίας τους, έτσι ώστε να υπάρξει μείωση λειτουργικού κόστους, ανάπτυξη εξυπηρέτησης προς τους πελάτες και διεθνής ανταγωνιστικότητα. Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της αναδιοργάνωσης ανά τον χρόνο. Στην ουσία πρόκειται για μια μέθοδο επιχειρησιακής αλλαγής με στόχο την διατήρηση της επιχείρησης στον ανταγωνιστικό κόσμο.

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

Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης ισοδυναμεί με την ανακατασκευή μιας οικίας από την αρχή. Αυτό σημαίνει ότι ρίχνουμε τοίχους, αντικαθιστούμε παράθυρα και διαμορφώνουμε διαφορετικά τον εσωτερικό χώρο. Εξ' αιτίας αυτών των αλλαγών το σπίτι φαίνεται τελείως διαφορετικό. Η ομαδική εργασία θα βοηθήσει καλύτερα στην επιτυχία αυτών των αλλαγών. Τα άτομα που συμμετέχουν στις ομάδες πρέπει να διαθέτουν σαφή και καθαρή εικόνα των

απαιτήσεων του οργανισμού και το όραμα του ανασχεδιασμού του. Το αποτέλεσμα είναι ότι τελειώνοντας την διαδικασία αναδιοργάνωσης η επιχείρηση παραμένει η ίδια, αλλά η οργανωτική δομή, τα παραδοσιακά όρια, οι κανόνες και οι υπευθυνότητες έχουν αλλάξει ολοκληρωτικά (Ζαβλανός, 1999).

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

Οι Davenport & Short (1990) αναφέρουν πως το Business Process Re-engineering (BPR) είναι η ανάλυση και ο σχεδιασμός από την αρχή των ροών εργασιών και διαδικασιών ενδοεπιχειρησιακά. Μάλιστα ο Davenport, στο έργο του «Process Innovation: Reengineering work through Information Technology» (1993), εμβυθύνοντας περισσότερο, αναφέρεται στην καινοτομία στις διαδικασίες και διαχωρίζει τον όρο από τον ανασχεδιασμό. Ισχυρίζεται ότι το reengineering είναι μόνο ένα κομμάτι της ριζικής αλλαγής των διαδικασιών και αναφέρεται στο σχεδιασμό μιας καινούριας διαδικασίας. Αντίθετα, ο όρος «Process Innovation» περιλαμβάνει τη θεώρηση μιας ευρύτερης στρατηγικής, το σχεδιασμό της διαδικασίας και την εφαρμογή της σε όλες τις περίπλοκες τεχνολογικές και οργανωτικές δομές. (Λυκογιάννη, 2003).

Άλλοι συγγραφείς εστιάζουν στην επανεξέταση, αναδόμηση και ανασχεδιασμό της επιχειρησιακής δομής, των διαδικασιών, των μεθόδων εργασίας, των συστημάτων διοίκησης και των εξωτερικών σχέσεων, μέσω των οποίων δημιουργείται και διαχέεται η αξία. Για τους Petrozzo & Stepper (1994) το Business Process Re-engineering περιλαμβάνει τον ταυτόχρονο ανασχεδιασμό των διαδικασιών των επιχειρήσεων και των υποστηρικτικών τους συστημάτων, έτσι ώστε να επιτευχθεί ριζική βελτίωση σε χρόνο, κόστος, ποιότητα και αντίληψη των πελατών για τα προϊόντα – υπηρεσίες της επιχείρησης. Στη μελέτη του ο Lowenthal (1994) περιγράφει τη θεμελιακή επανεξέταση και ανασχεδιασμό των λειτουργικών διαδικασιών και της οργανωτικής δομής, με εστίαση στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθεί τεράστια βελτίωση στην οργανωτική απόδοση, που



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

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

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

κριτικό πνεύμα, την εσωτερική της οργάνωση και τις διαδικασίες της”. Εν τέλει, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλλάζει, είναι ο μοναδικός παράγοντας που θα εξασφαλίσει την επιβίωση της και την επιτυχία της (Μαγκώνη 2008).

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

Οι δραστηριότητες της εταιρικής αναδιάρθρωσης χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Την επιχειρησιακή αναδιάρθρωση (operational restructuring). Η επιχειρησιακή αναδιάρθρωση συνήθως αναφέρεται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και εκφράζεται μέσω τόσο της απόκτησης άλλων ανταγωνιστικών εταιριών (takeovers, mergers, acquisitions) όσο και της ολικής ή μερικής πώλησης εταιριών ή γραμμών παραγωγής ή και της συρρίκνωσης (downsizing) με το κλείσιμο ζημιογόνων ή μη-στρατηγικών εγκαταστάσεων.
- Την οικονομική αναδιάρθρωση (financial restructuring). Η οικονομική αναδιάρθρωση περιλαμβάνει δράσεις με στόχο κυρίως την μεταβολή του συνολικού χρέους και της περιουσιακής κατάστασης.
- Την οργανωτική αναδιάρθρωση (organizational restructuring). Η οργανωτική αναδιάρθρωση στοχεύει να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην οργανωτική δομή και εφαρμόζεται όταν προκύπτει η ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης και αποτελεσματικότητας (Bowman & Singh, 1993).

Οι λόγοι που συχνά ωθούν την εταιρεία σε μια αναδιάρθρωση είναι (Hoskisson & Turk 1990):

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

- ii. Η ευκαιρία να ανακτήσουν τον έλεγχο μιας εταιρείας ή να συγχωνευθούν ώστε να αποκτήσουν συγκριτικά πλεονεκτήματα και συνέργιες.
- iii. Η ανάγκη ανάκτησης του στρατηγικού ελέγχου και επαναφοράς της απολεσθείσας αποτελεσματικότητας των μηχανισμών της εταιρικής διακυβέρνησης και ελέγχου.
- iv. Η ανάγκη πιο εστιασμένης στρατηγικής διαφοροποίησης, για τις αντίστοιχες περιπτώσεις εταιριών που επιδιώκουν τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους.

## **Προβλήματα επιχειρήσεων**

Οι επιχειρήσεις, τις περισσότερες φορές, χωρίζονται σε τμήματα και υπηρεσίες. Κάθε τμήμα ορίζεται υπεύθυνο για κάποιες σειρές προϊόντων και υπηρεσιών αλλά σε κάθε περίπτωση είναι επιτακτική η συνεργασία διαφορετικών τμημάτων για κάθε προϊόν. Για περίπου δυο αιώνες, αυτή η ιδέα επικράτησε βασισμένη στην θεωρία του Adam Smith περί διατμηματισμού των εργασιών μέσα σε έναν οργανισμό. Η ιδέα του ήταν απλή και παράλληλα παραγωγική αφού εξειδικευμένοι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ατομικά στοιχειώδεις εργασίες και παρουσιάζουν πολύ μεγαλύτερα αποτελέσματα από ότι θα επέφεραν προετοιμάζοντας όλη την διαδικασία.

Το αποτέλεσμα της προσέγγισης του Adam Smith είναι ο διαχωρισμός των υπαλλήλων σε μικρότερα τμήματα. Οι υπάλληλοι εξοικειώνονται κάνοντας το δικό τους μερίδιο στην εργασία τέλεια, χωρίς όμως να γνωρίζουν ποιος είναι ο σκοπός της γενικότερης διαδικασίας και που εκπίπτει η ατομική τους συνεισφορά στον τελικό στόχο. Αυτό οδηγεί σε κακής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών κυρίως για τους παρακάτω δυο λόγους (Andrew Thomson, Colin Gray, 1999):

I. Πολλές επιχειρήσεις δεν θέτουν ως προτεραιότητα τον πελάτη.

Οι επιχειρήσεις αυτές παρέχουν προϊόντα – υπηρεσίες στους πελάτες, αλλά όχι λύσεις στα προβλήματα τους. Πέρα από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν εστιάζουν στον πελάτη αναφορικά με τα προϊόντα τους, πολλές επιχειρήσεις δεν είναι επίσης αφοσιωμένες στον πελάτη αναφορικά με την εξυπηρέτηση πελατών. Ο Michael Hammer προσδιορίζει το λόγο αυτού ως την έλλειψη γνώσεων των υπαλλήλων αναφορικά με τις υπηρεσίες. Ο κάθε υπάλληλος είναι αφοσιωμένος μόνο στο δικό

του μερίδιο ευθύνης το οποίο περιλαμβάνει ατομικά καθήκοντα ενώ κανείς δεν ενδιαφέρεται για συνολική διαδικασία η οποία θα διασφαλίσει την ικανοποίηση όλων των πελατών στο τέλος της ημέρας. Ένας ακόμη λόγος που μια επιχείρηση δεν εστιάζει στον πελάτη είναι ότι χωρίζεται σε δεκάδες διαφορετικά τμήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το κάθε τμήμα να αντιμετωπίζει τον εκάστοτε πελάτη σύμφωνα με τα δικά του πρότυπα. Ο πελάτης από την άλλη πλευρά αναγκάζεται να έρθει αντιμέτωπος με τα διαφορετικά τμήματα μιας εταιρείας η οποία προσπαθεί να λύσει ένα πρόβλημα.

II. Υπερβολικός χρόνος και πόροι ξοδεύονται σε μη αξιόλογες διαδικασίες.

Ο Michael Hammer τονίζει ότι οι εργαζόμενοι αναλώνονται σε ανώφελες δραστηριότητες οι οποίες δεν παρατηρούνται από τους πελάτες. Αυτό περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως παραδείγματος χάρη ένας υπάλληλος να γράφει αξιολογήσεις που κανένας δεν διαβάζει ή να κάνει απρόσεκτα εργασίες που στη συνέχεια θα χρειαστεί να ξαναγίνουν. Σύμφωνα με τον Hammer οι εργασίες εκτελούνται με καθυστέρηση και όχι γιατί οι υπάλληλοι καθυστερούν την ολοκλήρωση των γενικών τους καθηκόντων, αλλά γιατί αναλώνονται σε καθήκοντα και εργασίες που δεν είναι απαραίτητες να γίνουν (Managerial processes, 2011). Ακόμη ένας λόγος είναι εξαιτίας των καθυστερήσεων που οφείλονται στην εναλλαγή των εργασιών από το ένα τμήμα στο άλλο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η εξυπηρέτηση πελατών να περιλαμβάνει λάθη όχι λόγω των λαθών των υπαλλήλων στην ατομική τους εργασία αλλά λόγω παρεξηγήσεων μεταξύ των τμημάτων. Καταληκτικά, οι περισσότεροι λόγοι που οδηγούν σε κακή εξυπηρέτηση πελατών συνδέονται με το γεγονός ότι η εταιρεία δεν έχει ως κίνητρο της τη γενικότερη διαδικασία.

## **Τύποι οργανωτικών δομών και Οργανογράμματα**

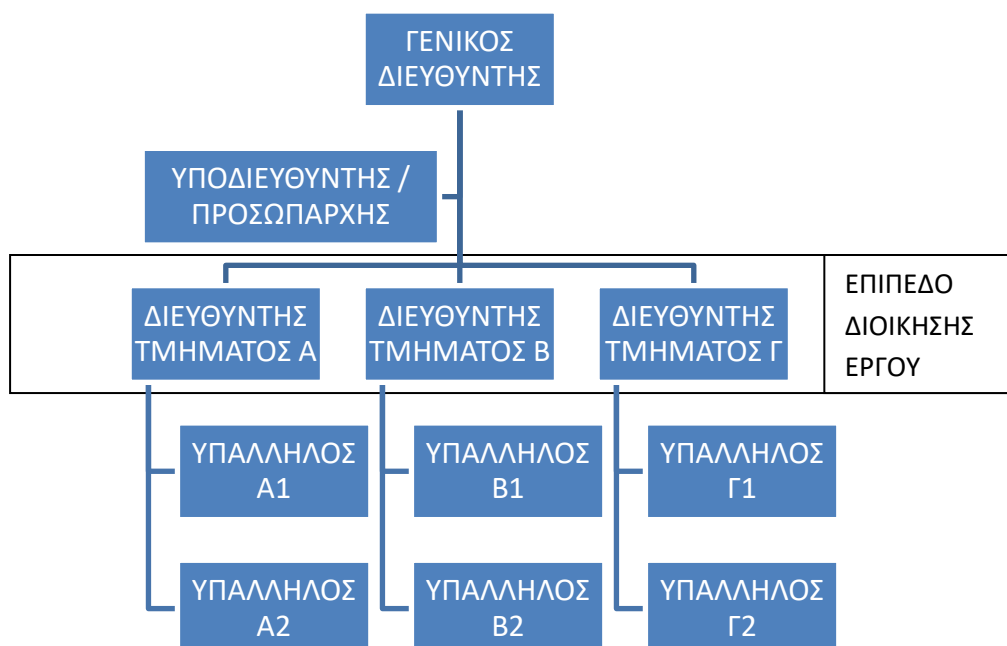
Η οργανωτική δομή μιας εταιρείας καθορίζει τον τρόπο με τον οποίον αναθέτονται οι ρόλοι, η εξουσία και οι αρμοδιότητες στο εσωτερικό της, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τα παραπάνω ελέγχονται και συντονίζονται. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίον θα δομηθεί μια εταιρεία είναι το αντικείμενό της και η στρατηγική της (Business Dictionary, 2017). Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι βασικές οργανωτικές δομές που συναντώνται σε επιχειρήσεις (Κηρυττόπουλος, Λεώπουλος).

- **Λειτουργική δομή:** αποτελεί την πλέον κλασσική μορφή λειτουργίας των επιχειρήσεων. Σε αυτή, υπάρχουν μόνο διευθυντές λειτουργιών (τμημάτων). Τα διάφορα στελέχη της επιχείρησης, κατανέμονται σε τμήματα βάσει των δεξιοτήτων τους. Τα πλεονεκτήματα αυτής της δομής είναι:

- ✓ η εναλλαγή των εργαζομένων στα έργα
- ✓ η συσσώρευση γνώσης στα επιμέρους τμήματα
- ✓ το σταθερό εργασιακό περιβάλλον
- ✓ η ανάθεση σε άλλο έργο στο πέρας της εργασίας
- ✓ το σταθερό μονοπάτι εξέλιξης των στελεχών.

Μειονεκτήματα της λειτουργικής δομής αποτελούν:

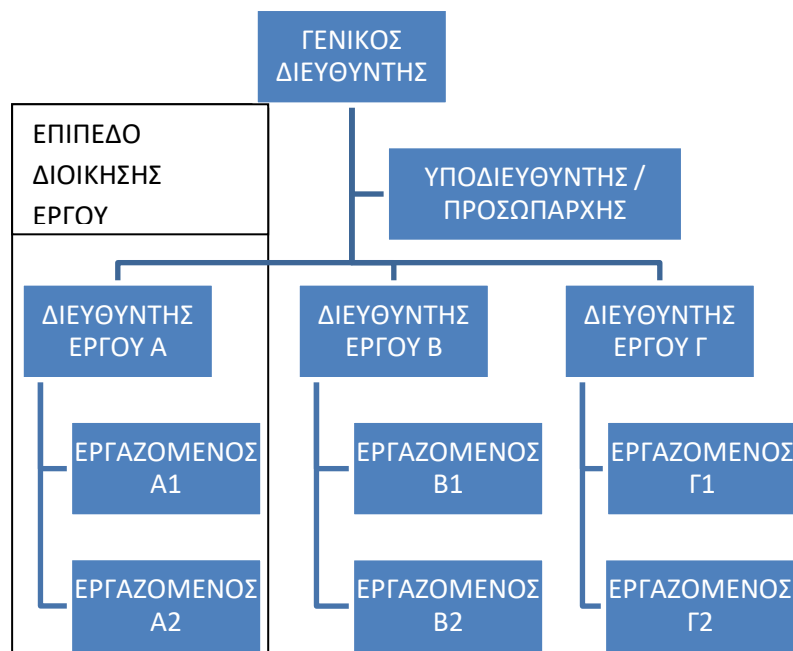
- ο ανταγωνισμός των τμημάτων
- το βάρος της διοίκησης το επωμίζεται η γενική διεύθυνση
- οι καθημερινές εργασίες έχουν προτεραιότητα έναντι του έργου – στόχου με αποτέλεσμα το χαμηλό κίνητρο των εργαζομένων
- η ροή της πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων γίνεται μόνο μέσω των διευθυντών
- η ανυπαρξία μοναδικού υπευθύνου έργου δημιουργεί πρόβλημα επικοινωνίας με τον πελάτη αλλά και δυσχεραίνει τον συντονισμό καθώς το έργο “ρέει” στα τμήματα.



- **Δομή έργου ή τμηματική δομή:** αυτή η δομή συναντάται συνήθως σε εταιρείες με πολύ μεγάλα έργα. Οι λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης δεν υπάρχουν και έχουν μετατραπεί σε λειτουργικές ανάγκες έργου. Το κάθε έργο έχει την δική του διεύθυνση που είναι υπεύθυνη για το σύνολο αυτού και μόνο για αυτό. Πλεονεκτήματα αυτής της δομής είναι:
  - ✓ οι σύντομες γραμμές επικοινωνίας
  - ✓ η γρήγορη λήψη αποφάσεων
  - ✓ η αποτελεσματική επικοινωνία με τον πελάτη
  - ✓ ο διευθυντής του έργου έχει απόλυτη εξουσία
  - ✓ τα στελέχη κρίνονται με βάση την επιτυχία του έργου.

Τα μειονεκτήματα είναι:

- η καθυστέρηση στην απελευθέρωση των πόρων
- η σπατάλη πόρων από την αποκλειστική χρήση τους σε ένα έργο
- η απώλεια τεχνογνωσίας που μένει σε υπεργολαβίες
- η εργασία των μελών της ομάδας έργου γίνεται για να “κλείσουν” την θέση τους.



- **Δομή Μήτρας (Matrix):** η δομή αυτή αποτελεί ένα συνδυασμό της λειτουργικής οργανωτικής δομής και της δομής έργου. Ο διευθυντής έργου είναι διοικητικά ανώτερος από τους διευθυντές λειτουργιών. Το προσωπικό των έργων αναφέρεται στο διευθυντή έργου. Ο διευθυντής έργων πρέπει να

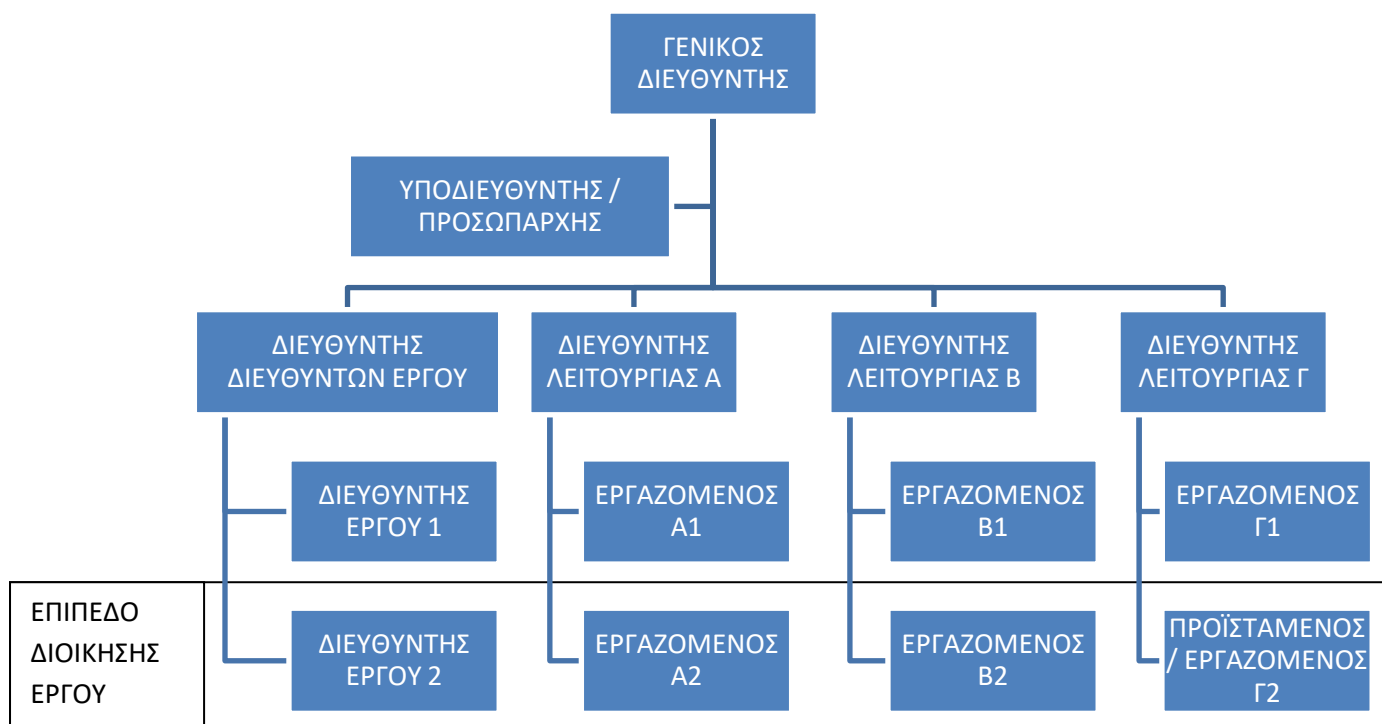
εξασφαλίσει την ομαλή επιστροφή των εργαζομένων στα επιμέρους τμήματα τους. Τα πλεονεκτήματα της δομής μήτρας είναι:

- ✓ υπάρχει συγκεκριμένος υπεύθυνος σε κάθε έργο
- ✓ η συγκέντρωση βέλτιστων πόρων από τα τμήματα, η ελεύθερη ροή πληροφοριών (οριζοντίως και καθέτως)
- ✓ υπάρχει συγκεκριμένο σημείο επαφής πελάτη – εταιρείας
- ✓ τα διάφορα στελέχη του έργου παραμένουν στα γραφεία τους
- ✓ υπάρχει διπλό μονοπάτι εξέλιξης για τους υπαλλήλους (τμήμα – έργο).

Μειονεκτήματα αυτής αποτελούν:

- απαιτείται η ενημέρωση περισσότερων τους ενός διευθυντών (οριζόντια – κάθετα) – δυσχέρεια στη λήψη αποφάσεων
- τα στελέχη πρέπει να ανταποκριθούν σε λειτουργίες και σε έργα
- δύσκολη εφαρμογή προγράμματος ανταμοιβής για όσους εργάζονται και σε έργα
- καθορισμός προτεραιοτήτων – καθένας βλέπει το δικό του πρόβλημα
- στη συνεργασία μεταξύ τμημάτων δεν υπάρχει κοινή γλώσσα
- η κοινή χρήση σπάνιων πόρων δημιουργεί τριβές
- στελέχη που αποσπώνται σε ένα έργο, μπορεί να χάσουν de facto τη “λειτουργική” τους θέση από τον αντικαταστάτη

Παραλλαγή αυτής της δομής, είναι η δομή ισόρροπης μήτρας, όπου δεν υπάρχει διευθυντής έργου αλλά ένας εργαζόμενος που αποτελεί τον προϊστάμενο του έργου και ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ομαλή χορήγηση πόρων από τους διευθυντές λειτουργιών. Αυτός ο προϊστάμενος έργου, διοικητικά, βρίσκεται στην ίδια θέση με τους διευθυντές λειτουργιών.



## Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη Αναδιοργάνωσης

Η Αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών ξεκινάει περίπου πριν μια τριακονταετία, όταν ορισμένες επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν την αναγκαιότητα της αναδιοργάνωσης. Το ζήτημα της αναδιοργάνωσης επιχειρήσεων δεν μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητό, εάν δεν δειχτεί ιστορικά η εξέλιξη της επιχείρησης (Abdolvand, Albadvi, Ferdowsi, 2008). Η αρχή γίνεται περίπου δύο περίπου αιώνες πριν, από μια ιδέα του Adam Smith (1776) που εξέφρασε στο βιβλίο του για τον πλούτο των εθνών. Σε αυτό το βιβλίο ο συγγραφέας τονίζει πως η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους της εργασίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω του καταμερισμού της εργασίας και φυσικά της εξειδίκευσης. Η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από:

- Την ικανότητα και γνώση του κάθε εργαζόμενου,
- Τη σωστή και παραγωγική χρήση χρόνου, αφού πλέον δεν χρειάζεται να περνάει ο ίδιος από τη μια δραστηριότητα στην άλλη,
- Την ένταξη μηχανών και τεχνολογιών, όπου διευκολύνουν την εργασία και μειώνουν το χρόνο εργασίας.

Στη συνέχεια προέκυψε η εσωτερική ελεγκτική στους οργανισμούς όπως και ο σχεδιασμός ως διαδικασίες που έλεγχαν τα αποτελέσματα των επιμέρους μονάδων



αντί της κεντρικής διοίκησης. Το συγκεκριμένο οργανωτικό μοντέλο εμπνεύστηκε από την συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση και τη μεγάλη ανάπτυξη της εποχής. Τα κριτήρια ποιότητας και εξυπηρέτησης του πελάτη δεν είχαν ενταχθεί ακόμη στις απαιτήσεις του management. Η παραγωγική ικανότητα είχε τεθεί ως προτεραιότητα για να ανταποκρίνεται στη ζήτηση, αλλιώς οι επιχειρήσεις έχαναν μερίδια αγοράς. Έτσι, οι εταιρείες ανέπτυξαν πιο ενεργά σύνθετα συστήματα για προϋπολογισμό, σχεδιασμό και έλεγχο. Η οργανωτική μορφή είχε σχεδιαστικά την όψη πυραμίδας. Όταν υπήρξε ανάπτυξη της επιχείρησης πρόσθετε εργαζόμενους στο κάτω μέρος της πυραμίδας. Ο έλεγχος από τα πάνω προς τα κάτω ήταν σχετικά εύκολος. Ο χρόνος εκπαίδευσης ήταν σχετικά μικρός, γιατί οι περισσότερες διαδικασίες ήταν πολύ απλές. Ο αριθμός των συνεργατών της ιεραρχικής πυραμίδας υπερδιογκώθηκε. Επιπλέον, κόστος προκάλεσε μεγάλο χάσμα ανάμεσα στη διοίκηση και στους πελάτες. Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διαδικασιών θεωρείται διεθνώς η πιο πολυσυζητημένη τεχνική και μεθοδολογία για την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων μιλώντας συχνά για φιλοσοφία της οργάνωσης (Al-Mashari, Irani, Zairi, 2001). Θερμοί υποστηρικτές της Αναδιοργάνωσης Επιχειρήσεων, ο Michael Hammer, Καθηγητής Πληροφορικής του Ινστιτούτου Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης και ο James Champy, Πρόεδρος της CSC Index, έδωσαν νέο νόημα στην έννοια της Αναδιοργάνωσης, στις αρχές τις δεκαετίας του 1990 ύστερα από την έκδοση του βιβλίου τους «Αναδιοργανώνοντας την Επιχείρηση: Ένα μανιφέστο για επιχειρηματική επανάσταση». Στόχος τους ήταν να καθορίσουν, να διευκρινίσουν και να συστηματοποιήσουν την αναδιοργάνωση σε μια λειτουργική και παράλληλα σκόπιμη διαδικασία την οποία ονόμασαν Αναδιοργάνωση των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering – BPR). Για τον Michael Hammer η λέξη κλειδί σε αυτή την πρωτοποριακή μέθοδο ήταν η «ριζική αλλαγή». Μια αλλαγή σε μια οργανωτική διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ριζική όταν γίνεται ανάλυση στη ρίζα των πραγμάτων, και όχι απλώς επιφανειακές αλλαγές και μικροεπεμβάσεις. Ριζικός ανασχεδιασμός σημαίνει να παραληφθούν όλες οι ως τώρα προϋπάρχουσες δομές και διαδικασίες και να επινοηθούν εντελώς καινούργιες μέθοδοι που αφορούν την εκτέλεση μιας εργασίας (Davenport, 1993). Επίσης λέξη κλειδί στον ορισμό της αναδιοργάνωσης θεωρείται και η λέξη «διαδικασία». Με τη λέξη διαδικασία εννοείται ένα ολοκληρωμένο σύστημα δραστηριοτήτων που τελικώς δημιουργούν αξία στον πελάτη. Η έννοια της διαδικασίας βέβαια απαιτεί μια αναθεώρηση στο είδος της εργασίας που κάνει ο κάθε υπάλληλος, στη θέση που έχει μέσα στον

οργανισμό, στους τρόπους μέτρησης της επιχείρησης ως προς την απόδοση του προσωπικού, τις ηγετικές ικανότητες που διαθέτουν οι managers και πόσο αποτελεσματικοί είναι, ακόμη και στις αρχές της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Πλέον, ο κόσμος έχει αλλάξει ριζικά και μαζί του και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Σήμερα, σύμφωνα με τον Hammer & Champy οι συνιστώσες και οι δυνάμεις της ανάπτυξης των επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- **Πελάτες.** Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, στα ανεπτυγμένα βιομηχανικά κράτη άλλαξε το κέντρο βάρους στη σχέση πελάτες – προμηθευτές. Οι πελάτες αναλαμβάνουν το πρόσταγμα και κέρδισαν το “πάνω χέρι” έναντι των παραγωγών, ενώ καθορίζουν τώρα στους προμηθευτές τι θέλουν, πότε το θέλουν, πως το θέλουν και τι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν. Το συγκεκριμένο γεγονός προκάλεσε ανασφάλεια στις επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν συνηθίσει στην παθητική προμήθευση της μαζικής αγοράς. Πλέον, ο πελάτης συχνά θέλει ατομική μεταχείριση. Έτσι, η μαζική αγορά τμηματοποιήθηκε, μέχρι του σημείου να αποτελείται ακόμη και από έναν (βιομηχανικό) πελάτη (Γεωργόπουλος, 2004). Αυτή η ατομική μεταχείριση σήμανε τα εξής:
  - Προσαρμογή στις προσωπικές – παραγωγικές, προτιμήσεις – ανάγκες
  - Χρόνος προμήθευσης που να εξυπηρετεί τα παραγωγικά σχέδια και τους χρόνους εργασίας
  - Ευνοϊκούς όρους πληρωμής
- **Ανταγωνισμός.** Πλέον ο ανταγωνισμός οξύνεται. Από τους διαφορετικούς ανταγωνιστές περνάμε στα διαφορετικά είδη ανταγωνισμού, π.χ.: ανταγωνισμός για μικρά τμήματα αγοράς, σε μια αγορά ισχύει η τιμή, σε δεύτερη η ποικιλία – διαφοροποίηση προϊόντων, σε τρίτη το service, σε τέταρτη η ποιότητα, κ.ο.κ.. Το αποτέλεσμα του ανταγωνισμού είναι η έξοδος από την αγορά κάποιων παραγωγών. Νέοι ανταγωνιστές με παρεμφερή προϊόντα εμφανίζονται δυναμικά και ευέλικτα στην αγορά και δημιουργούν προβλήματα στις παραδοσιακές μεγάλες επιχειρήσεις. Οι νέοι ανταγωνιστές δεν κρατούν τους υφιστάμενους κανόνες παιχνιδιού αλλά δημιουργούν νέους. Στην κατεύθυνση αυτή συνδράμει και η τεχνολογία, η οποία επιφέρει

ριζοσπαστικές αλλαγές. Στο πεδίο της εξυπηρέτησης πελατών, καινοτομικές επιχειρήσεις προσφέρουν νέες τεχνικές service, ενώ συνδέουν με πρωτότυπο τρόπο τα συστήματα πώλησης και αποθήκευσης προϊόντων (Γεωργόπουλος, 2004).

- **Αλλαγές.** Οι διαρκείς αλλαγές καθίστανται σταθερή παράμετρος:
  - Όχι μόνο παρατηρούνται διαρκείς αλλαγές, αλλά αλλάζει και η φύση των αλλαγών αυτών
  - Οι αλλαγές γίνονται συνήθεια (norm)
  - Προκαλούν διεύρυνση της προσφερόμενης γκάμας αγαθών
  - Η διεθνοποίηση φέρνει την επιχείρηση αντιμέτωπη με ένα μεγαλύτερο μέτωπο ανταγωνιστών
  - Η επιτάχυνση των αλλαγών επιταχύνει τις τεχνολογικές αλλαγές και τις καινοτομίες
  - Οι κύκλοι ζωής των αγαθών δεν μετρώνται πια σε χρόνια αλλά σε μήνες
  - Μειώνεται ο χρόνος ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά

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

## **Αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών**

### **Βασικές αρχές**

Η λειτουργία του οργανισμού στηρίζεται σε τρία βασικά στοιχεία:

- στις διαδικασίες
- στα άτομα
- στην τεχνολογία

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

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

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

Ακόμα πρέπει να γίνεται σύνδεση παραλλήλων δραστηριοτήτων, αντί να ενσωματώνονται τα αποτελέσματα τους και η απόφαση να λαμβάνεται στο μέρος εκείνο που πραγματοποιείται η εργασία και στο οποίο υπάρχει έλεγχος της διαδικασίας. Όμως, για να επιτύχουν οι παραπάνω μεταβολές στον οργανισμό χρειάζεται δέσμευση από τα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας (Ζαβλανός, 1999).

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

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

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

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

- i. Εστίαση της οργάνωσης στα αποτελέσματα και όχι στα υποέργα. Ο Hammer ως “αποτελέσματα” θεωρεί το στόχο, δηλαδή την επιθυμητή τελική κατάσταση της διαδικασίας. Θεωρεί λοιπόν πως υπεύθυνος για την εκτέλεση και υλοποίηση ολόκληρης της διαδικασίας πρέπει να είναι ο process owner. Στόχος λοιπόν του Hammer είναι ένα άτομο να ολοκληρώνει όλα τα στάδια της, χωρίς την παρεμβολή τρίτων, αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο τις καθυστερήσεις και τις χρονοτριβές. Είναι σαφώς προτιμότερο στη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας να εμπλακεί ο μικρότερος δυνατός αριθμός ατόμων – αν είναι εφικτό ακόμα και ένα άτομο να είναι υπεύθυνο για κάθε υποέργο, έτσι ώστε να αποφευχθούν πιθανές προστριβές, διαφωνίες ως προς τους στόχους, τις μεθόδους και τα αποτελέσματα και να ολοκληρωθεί η προσπάθεια του ανασχεδιασμού σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.
- ii. Τα άτομα που χρησιμοποιούν τις εκροές της διαδικασίας είναι σωστό να έχουν ευθύνη και για την υλοποίησή της. Σήμερα με την τεχνολογική πρόοδο και την εξέλιξη της πληροφορικής, τα μέσα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις τους παρέχουν πολλές δυνατότητες. Ως εκ τούτου, οι λειτουργίες, τα τμήματα και τα άτομα είναι πιο αυτόνομα, δηλαδή είναι σε θέση να αυτοεξυπηρετηθούν πιο εύκολα. Άρα, με τη συνδρομή της τεχνολογίας έχουν αναπτυχθεί τόσο πολύ οι δυνατότητες, έτσι ώστε τα άτομα που χρειάζονται την τελική εκροή της διαδικασίας, να είναι σε θέση να τη διεκπεραιώσουν μόνοι τους. Ο απώτερος στόχος είναι ο τελικός χρήστης να είναι πιο αυτόνομος και ανεξάρτητος, χωρίς να χρειάζεται βοήθεια από πολλούς μεσάζοντες. Με τον τρόπο αυτό, μειώνονται οι αλληλεπιδράσεις και οι δοσοληψίες πολλών ατόμων, καθώς και ο χρόνος ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι χρήστες Α.Τ.Μ. των τραπεζών, οι οποίοι με τη χρήση της τεχνολογίας καθίστανται υπεύθυνοι για τη διεκπεραίωση ολόκληρης της διαδικασίας ανάληψης ή κατάθεσης μετρητών, χωρίς τη μεσολάβηση του ταμιά της τράπεζας.

- iii. Καθίσταται απαραίτητη η ενσωμάτωση των εργασιών για την επεξεργασία πληροφοριών με τις κύριες διαδικασίες που παράγουν την πληροφορία. Κατά την λειτουργία μιας επιχείρησης, μπορεί διαφορετικά άτομα που επιτελούν διαφορετικούς ρόλους να παράγουν μια πληροφορία και διαφορετικά άτομα μπορεί να την επεξεργάζονται. Ο στόχος είναι οι ρόλοι αυτοί να μην είναι διακριτοί, αλλά οι δραστηριότητες παραγωγής και επεξεργασίας να ενσωματωθούν σε μια ενιαία, κύρια διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό, μειώνονται οι εξαρτήσεις και οι αλληλεπιδράσεις των επιμέρους διαδικασιών και ακολουθείται μια συνεχής και απρόσκοπτη ροή ολόκληρης της διαδικασίας. Αν όλα γίνονται σε ένα κεντρικό, κομβικό σημείο, π.χ. σε έναν κεντρικό υπολογιστή, η επεξεργασία και η διαχείριση της όλης διαδικασίας γίνεται αυτόματα σε μικρό χρονικό διάστημα.
- iv. Οι γεωγραφικά διασπαρμένες πηγές που χρησιμοποιούνται για τη διεκπεραίωση των εργασιών, πρέπει να διαχειρίζονται σαν να ήταν συγκεντρωμένες σε ένα σημείο. Σήμερα οι χιλιομετρικές αποστάσεις και τα εμπόδια που προκύπτουν εξαιτίας τους εξαλείφονται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Κατά τη διεκπεραίωση των εργασιών, οι εκροές της μιας διαδικασίας είναι εισροές μιας άλλης, οπότε στόχος είναι η διαχείρισή τους να γίνεται σαν να μην υπάρχει κάποια απόσταση μεταξύ τους. Συνεπώς, ακόμα κι αν τα υποστάδια μιας διαδικασίας είναι γεωγραφικά διασκορπισμένα σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, σε διαφορετικές περιοχές της πόλης, ή ακόμα και σε διαφορετικές πόλεις, πρέπει να διαχειρίζονται σαν να είναι τοποθετημένα σε ένα κέντρο εργασιών.
- v. Τα καθήκοντα παράλληλων εργασιών θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους. Σε μια διαδικασία, μπορεί να κινούνται παράλληλα δύο υποστάδια της. Βέβαια, τα αποτελέσματα στο τέλος και των δύο υποσταδίων ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν. Σίγουρα το κάθε παρακλάδι αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα, γι' αυτό και στο στάδιο της τελικής ενσωμάτωσης συχνά υπάρχει κάποια δυσκολία. Για να επιτευχθεί λοιπόν πιο εύκολα η ενσωμάτωση στο τελικό προϊόν, τα άτομα που εργάζονται παράλληλα στα δυο αυτά υποστάδια θα πρέπει να συνεργαστούν από την αρχή, ενημερώνοντας το ένα το άλλο για τα τυχόν προβλήματα τους. Έτσι, θα υπάρχει μια πιο σφαιρική και συνολική θεώρηση των προβλημάτων, οι

αποφάσεις θα λαμβάνονται με αρμονική συνεργασία και τα προβλήματα θα αντιμετωπίζονται από κοινού.

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

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

### **Κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών**

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

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

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

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

Για κάθε διαδικασία πρέπει να γνωρίζουμε τα παρακάτω στοιχεία:

- i. τον αριθμό των βημάτων που συνιστούν τη διαδικασία
- ii. την αλληλεξάρτηση με άλλες
- iii. το επίπεδο απόδοσης
- iv. τις απαιτούμενες πηγές για την υποστήριξη της διαδικασίας
- v. το όραμα για το πως θα έπρεπε να λειτουργούν

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

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

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



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

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

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

- i. η δυσλειτουργία των διαδικασιών.
- ii. η σπουδαιότητα, ποιες δηλαδή διαδικασίες έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στους πελάτες της επιχείρησης.
- iii. η σκοπιμότητα, ποιά δηλαδή διαδικασία είναι επιδεκτική για αλλαγή.

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

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

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

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

- Μείωση του κόστους που επιτυγχάνεται:
  - με την αφαίρεση ή εξάλειψη των μη αναγκαίων καθηκόντων
  - με την ελάττωση της προσπάθειας που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία
  - με την αποτελεσματικότερη μέθοδο πραγματοποίησης των καθηκόντων.
- Βελτίωση της ποιότητας που επιτυγχάνεται:
  - με τη μείωση των λαθών
  - με τα νέα και βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες
- Μείωση του χρόνου που επιτυγχάνεται:
  - με την ταχύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες και στη λήψη των αποφάσεων
  - με τις αποδοτικότερες διαδικασίες
  - με την εξάλειψη του χρόνου αναμονής μεταξύ των τμημάτων
- Βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας που επιτυγχάνεται:
  - με τη βελτίωση του ηθικού των υπαλλήλων
  - με την ομαδική εργασία
  - με τις βελτιωμένες συνθήκες εργασίας

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

### **Λόγοι εισαγωγής αναδιοργάνωσης επιχειρηματικών διαδικασιών**

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

- i. Οι πελάτες. Οι πελάτες αναζητούν να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες που είναι μοναδικές. Ενδιαφέρονται για καλή ποιότητα και προσιτή τιμή.
- ii. Ο ανταγωνισμός. Σήμερα οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που παράγουν το ίδιο προϊόν είναι πολλές. Δεν υπάρχουν πλέον εμπορικά σύνορα μεταξύ των

κρατών και λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς οι τοπικές εταιρείες ανταγωνίζονται με τις καλύτερες του εξωτερικού.

- iii. Οι αλλαγές. Οι αλλαγές λαμβάνουν χώρα με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Οι οργανισμοί πρέπει να παράγουν νέα προϊόντα, ενώ παράλληλα να βελτιώνουν τα παλαιά με άλλα λόγια πρέπει να ενεργούν προτού εμφανιστεί το πρόβλημα.

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

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

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

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

- *Παγκοσμιοποίηση των αγορών*

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της απελευθέρωσης και ελεύθερης διακίνησης των προϊόντων, των εργαζομένων και των κεφαλαίων, τα νέα δεδομένα έχουν προκαλέσει αναστάτωση στο εσωτερικό κάθε χώρας, εξ' αιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού από ξένους εταίρους. Είναι προφανές πως η ζήτηση για τα εγχώρια προϊόντα ενός κράτους έχει μειωθεί, αλλά έχει δοθεί η δυνατότητα εξαγωγής

αυτών σε νέες αγορές. Ο ανταγωνισμός όπως προαναφέραμε είναι τεράστιος: τα προϊόντα της κάθε επιχείρησης δεν συγκρίνονται μόνο με ομοειδή προϊόντα του εσωτερικού, μια αγορά σχετικά περιορισμένη, αλλά με τα ομοειδή προϊόντα που παράγονται σε όλο τον κόσμο. Ως αποτέλεσμα αυτού του ανταγωνισμού έρχεται τη μείωση του μεριδίου αγοράς κάθε επιχείρησης, γι' αυτό και πλέον η ανάγκη για λήψη μέτρων που θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, είναι επιτακτική. Οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις – κολοσσοί έχουν έναν μάλλον επαναστατικό παρά εξελικτικό τρόπο ανάπτυξης νέων προϊόντων – υπηρεσιών και το γεγονός αυτό έχει επιφέρει την ανάγκη για αλλαγή στο σχεδιασμό και των διαδικασιών που τα παράγουν. Παράλληλα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ δικτύων, συνενώσεων επιχειρήσεων, καρτέλ και συνεργασιών επιχειρήσεων έχουν οδηγήσει σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα, τόσο στον τομέα της ποιότητας των υπηρεσιών, όσο και στις τιμές (Talwar, 1993).

- *Οικονομικές πιέσεις*

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

- *Προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση*

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

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

- *Ανάγκη για βελτίωση της τεχνολογίας*

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

- *Ανταγωνιστικές ικανότητες εργαζομένων*

Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας πρέπει να αποκτούν συνεχώς νέες ικανότητες, καθώς αυτές αποτελούν δυναμικά και ανταγωνιστικά εργαλεία για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πραγματικά, μια επιχείρηση που έχει σαν αρχή της τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της είναι συγκριτικά πιο δυναμική από τους ανταγωνιστές της και, βασιζόμενη στις νέες δεξιότητες τους, μπορεί να εφευρίσκει νέους τρόπους δράσης και να βελτιστοποιεί τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες της. Η απόκτηση των κατάλληλων συμπεριφορών και τρόπων αποδοχής της αλλαγής απαιτεί από τους εργαζόμενους να ξεχάσουν τους παλαιότερους και πλέον ξεπερασμένους τρόπους αντίδρασής τους και να ξεκινήσουν την πορεία της μάθησης από την αρχή. Ακόμα και στις περιπτώσεις μη ανασχεδιασμού της επιχείρησης, υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση της ανάγκης να μάθουν οι εργαζόμενοι για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των διαδικασιών. Όταν λοιπόν υπάρχει πλήρης κατανόηση του γιατί και του πώς διεκπεραιώνεται μια διαδικασία, τα υποέργα και οι διαδικασίες γίνονται πιο εύκολα, με λιγότερα λάθη και σε λιγότερο χρόνο (Talwar, 1993).

- *Ανάγκη για αύξηση της αποδοτικότητας*

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

- *Μαθαίνοντας από τα σφάλματα του παρελθόντος*

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

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

- Συστήματα διοίκησης που βασίζονται στις εντολές και τον έλεγχο, χωρίς να ενδυναμώνουν το ανθρώπινο δυναμικό συνήθως είναι καταδικασμένα να αποτύχουν.
- Αποτυχία διαχείρισης των προσδοκιών κατά τη διάρκεια της αλλαγής.
- Οι προσεγγίσεις γρήγορης βελτίωσης τελικά αποτελούν ημίμετρα, χωρίς να προσφέρουν ουσιαστική βελτίωση.
- Η προθυμία να γίνει αποδεκτή η πολυπλοκότητα που μπορεί να προκύψει από τη γραφειοκρατία και τις αργές διαδικασίες λήψης αποφάσεως.

- Η κουλτούρα αποφυγής της ενοχής – αδυναμία όλων να δεχθούν την ευθύνη των πράξεών τους και των αποφάσεών τους.
  - Η τάση να μειωθούν τα άτομα που δίνουν έμφαση στην καινοτομία και στην τεχνολογία, και η μετατροπή τους σε όργανα της γραφειοκρατίας, αντιδραστικούς στην αλλαγή.
  - Έλλειψη κατανόησης του τρόπου με τον οποίο η πληροφορική τεχνολογία θα μπορέσει να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους σκοπούς της.
  - Η δραστηριοποίηση της επιχείρησης σύμφωνα με την ιεραρχική δομή της οι πιο συνηθισμένες αντιδράσεις – αντιστάσεις προέρχονται από τα μεσαία στελέχη που αισθάνονται ότι απειλούνται από τον ανασχεδιασμό. Με τον τρόπο αυτό αναλώνουν τις δυνάμεις και το χρόνο τους με παιχνίδια πολιτικής, αντί να παράγουν έργο που θα συνεισφέρει στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας.
  - Η έλλειψη συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού.
  - Η έλλειψη μύησης των στόχων της αλλαγής σε ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης.
- *Ανάγκη για μείωση του κόστους*

Τόσο οι κολοσσιαίοι οργανισμοί όσο και οι πιο μικρές επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους να μειώσουν τα στοιχεία κόστους τους ,σαν μία στρατηγική, ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν. Η μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί αν για παράδειγμα αφαιρεθούν τα μη αναγκαία καθήκοντα και οι εργασίες κατά την παραγωγική διαδικασία, με την αποτελεσματικότερη μέθοδο πραγματοποίησης των καθηκόντων ή εργασιών, με την μείωση της προσπάθειας που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί η εργασία (Μαγκώνη, 2008).

- *Ανάγκη για επανακαθορισμό επιχειρησιακών στρατηγικών*

Οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν και να κατευθυνθούν στο να πραγματοποιήσουν αλλαγές, είτε αποφασίζουν να αναπτυχθούν (σε μέγεθος), είτε να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους, είτε να λανσάρουν νέα προϊόντα είτε να αναδιοργανώσουν την εταιρική τους δομή. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι

οργανισμοί εφαρμόζουν την αναδιοργάνωση επειδή χρειάζεται να επανακαθορίσουν την ήδη υπάρχουσα στρατηγική τους (Μαγκώνη, 2008).

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

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

### **Business Process Reengineering – BPR**

Ο Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering – BPR) αποτελεί μια στρατηγική διοίκησης επιχειρήσεων που εστιάζει στην ανάλυση και τον σχεδιασμό των ροών εργασιών και των διοικητικών διεργασιών στο εσωτερικό μιας επιχείρησης (Rouse, 2014). Η τεχνική ουσιαστικά, πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 1990 και έχει αποκτήσει ιδιαίτερη αναγνώριση τα τελευταία χρόνια.

Για να μπορέσει μια εταιρεία στην πράξη να ανασχεδιάσει τις παραγωγικές της διαδικασίες σύμφωνα με τις μεθόδους του BPR πρέπει να εκτελέσει αρχικά τα παρακάτω (Ζιγιάρης, 2000):

- Επιλογή σε στρατηγικό επίπεδο των διεργασιών που θα ανασχεδιασθούν
- Απλοποίηση των νέων διαδικασιών και βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας τους
- Οργάνωση μιας ομάδας υπαλλήλων για κάθε διεργασία και καθορισμός ενός από αυτούς ως υπεύθυνο για τον συντονισμό της ομάδας
- Οργάνωση της ροής εργασιών, για παράδειγμα τη διαχείριση εγγράφων και τη μεταφορά τους



- Ανάθεση αρμοδιοτήτων και ρόλων για κάθε διαδικασία
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων
- Εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να ανταποκρίνεται στα νέα συστήματα και διαδικασίες
- Επανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής

Παραπάνω λοιπόν παρουσιάστηκαν κάποια βασικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσει κάθε εταιρεία στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών της. Οι εργασίες αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν καλύτερα και στα παρακάτω γενικότερα στάδια, τα οποία θα μοντελοποιήσουν και ολόκληρη τη μεθοδολογία του Business Process Reengineering:

- Στάδιο Οραματισμού: Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση αναθεωρεί την υπάρχουσα στρατηγική της και τις επιχειρηματικές της διαδικασίες και πάνω σε αυτή την αναθεώρηση αποφασίζονται αυτές οι διεργασίες οι οποίες χρήζουν βελτίωσης και αυτοματοποίησης.
- Στάδιο Έναρξης: Εδώ ορίζονται οι ομάδες, οι υπεύθυνοι κάθε ομάδας, οι στόχοι που θέλει η εταιρεία να επιτευχθούν ενώ ταυτόχρονα πραγματοποιείται προγραμματισμός του έργου και ειδοποιείται το προσωπικό.
- Στάδιο Διάγνωσης: Πλέον πραγματοποιείται συγκέντρωση όλων των διαδικασιών και υπό-διαδικασιών και αποτύπωση τους σε έγγραφη μορφή. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει από τι δραστηριότητες, τους πόρους έως και την επικοινωνία μέσα στην εταιρεία, τους ρόλους του κάθε εργαζομένου, τον τωρινό βαθμό αυτοματοποίησης και τέλος τα κόστη των διαδικασιών.
- Στάδιο Αναδιοργάνωσης: Σε αυτό το στάδιο αναπτύσσονται διαφορετικές παραγωγικές διαδικασίες και ανασχεδιάζονται οι υπάρχουσες, μέσα από δημιουργικές τεχνικές και παρουσίαση καινοτόμων ιδεών (brainstorming).
- Στάδιο Ανακατασκευής: Εδώ πλέον έχουν προταθεί οι νέες ιδέες και μέσω αλλαγών στις τεχνικές διοίκησης διασφαλίζεται η ομαλή υιοθέτηση των νέων αρμοδιοτήτων και ρόλων.

- Στάδιο Αξιολόγησης: Η νέα διαδικασία παρακολουθείται σταθερά ώστε να διαπιστωθεί η επίτευξη (ή μη) των αρχικών στόχων που είχαν τεθεί από την επιχείρηση.

### **Αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή BPR**

Οι αιτίες για τις οποίες μια επιχείρηση θα προβεί σε ανασχεδιασμό των διαδικασιών της είναι πολυάριθμες. Αρχικά μετά από προσεκτική και πλήρη εφαρμογή των μεθόδων BPR αναμένεται η ανάθεση των νέων ρόλων και αρμοδιοτήτων να έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να συνδυάζονται και να είναι λιγότερες, να εκτελούνται με φυσικό τρόπο και συνολικά να απασχολούν λιγότερους εργαζομένους. Επίσης, θα πρέπει να προκύψει ολική αναδιοργάνωση της οργανωτικής δομής και ενίσχυση της δυναμικής των εργαζομένων. Πιο ουσιαστικά όμως, μια εταιρεία θα εφαρμόσει την παραπάνω μεθοδολογία ώστε οι διαδικασίες που υιοθετεί να είναι πιο ευέλικτες και προσαρμόσιμες στις διαφορετικές και κρίσιμες περιπτώσεις έργων ή πελατών που θα χρειαστεί να αντιμετωπίσει, αλλά και να αντικατοπτρίζουν καλύτερα τις ίδιες τις ανάγκες της επιχείρησης.

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

- Βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί βελτίωση σε:
  - Χρόνο
  - Αποτελεσματικότητα
  - Κόστος
  - ποιότητα προϊόντων/ υπηρεσιών
  - ευελιξία
  - δυνατότητες ανάπτυξης
  - κερδοφορία
  - μερίδιο αγοράς
  - ικανοποίηση πελάτη και άρα
  - εμπιστοσύνη πελατών.

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

# ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΦΟΙ ΣΙΔΗΡΟΥ ΑΕΒΕ

## Πληροφορίες και Ιστορικό Εταιρείας

Σε μία έντονα ανταγωνιστική αγορά, μία εταιρεία στον κλάδο του εμπορίου σιδήρου και χάλυβα που δουλεύει αναλαμβάνοντας την προμήθεια και επεξεργασία των υλικών αυτών, αποφάσισε να αναθεωρήσει και να επανεξετάσει όπου είναι δυνατό, τον τρόπο λειτουργίας της, την οργάνωση των αρμοδιοτήτων στο εσωτερικό της καθώς και τις μεθόδους όπου διαχειρίζεται τις παραγγελίες των πελατών της.

Η εταιρεία ΑΦΟΙ ΣΙΔΗΡΟΥ Α.Ε.Β.Ε. είναι μια από τις μεγαλύτερες και δυναμικότερες ελληνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της εμπορίας και επεξεργασίας προϊόντων Σιδήρου & Χάλυβα.

Ένα σύντομο ιστορικό της εταιρείας παρουσιάζεται παρακάτω:

- i. Οι δραστηριότητες της εταιρείας ξεκινούν το **1951** στην Αθήνα.
- ii. Το **1977** η εταιρεία μεταφέρεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις επί της οδού Π. Ράλλη, στον Ταύρο, γεγονός που της προσδίδει νέο μερίδιο στην αγορά.
- iii. Το **1983** αλλάζει νομική μορφή και μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία.
- iv. Το **1985** αποτελεί σημαντικό σταθμό για την εταιρεία, αφού η απόκτηση έκτασης 40 στρεμμάτων στον Ασπρόπυργο Αττικής και η δημιουργία νέων σύγχρονων εγκαταστάσεων την καθιστούν σημαντική δύναμη στην Ελληνική αγορά.
- v. Το **1999** και σε συνέχεια μιας ταχύτατης αναπτυξιακής πορείας, οι μετοχές της εταιρείας εισάγονται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών με παράλληλη αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου. Μέρος των κεφαλαίων που αντλούνται, αξιοποιούνται άμεσα και αποτελεσματικά με την στρατηγικής σημασίας εξαγορά της εταιρείας «ΧΑΛΥΒΔΟΣΩΛΗΝΕΣ Α.Ε.». Με την εξαγορά αυτή η εταιρεία αποκτά το πρώτο Service Center και δημιουργεί νέο κέντρο διάθεσης Χαλυβουργικών προϊόντων στον Αγ. Ι. Ρέντη, εκσυγχρονίζοντας και αξιοποιώντας τα μηχανήματα επεξεργασίας και διαμόρφωσης λαμαρινών, κερδίζοντας σημαντικό μερίδιο αγοράς.
- vi. Το **2002** η εταιρεία δημιουργεί νέο κέντρο διανομής και service center στη Θεσσαλονίκη και επεκτείνει το δίκτυο της στην Βόρεια Ελλάδα με νέα επένδυση σε ανθρώπινες και υλικοτεχνικές υποδομές.

- vii. Το **2004** η εταιρεία πιστοποιεί τις υπηρεσίες της με ISO 9001/2000.
- viii. Το **2007**, εκσυγχρονίζοντας την παραγωγή της, προχώρησε στην εγκατάσταση τελευταίας τεχνολογίας μηχανήματος αμμοβολής και βαφής primer, στις εγκαταστάσεις της Μάνδρας. Η μονάδα αμμοβολής και βαφής primer, ικανοποιεί όλους τους τελευταίους κανονισμούς προστασίας του περιβάλλοντος και παράγει αμμοβολισμένα και βαμμένα υλικά σύμφωνα με τις διεθνείς τεχνικές προδιαγραφές.
- ix. Το **2007** ολοκληρώνεται η επένδυση στη Βόρεια Ελλάδα σε ιδιόκτητη έκταση 55 στρεμμάτων με έδρα τη Βιομηχανική Περιοχή της Σίνδου στη Θεσσαλονίκη. Το steel service center διαθέτει βιομηχανοστάσιο με νέες σύγχρονες μονάδες επεξεργασίας χαλυβουργικών προϊόντων στεγασμένα μέσα σε αποθηκευτικούς χώρους 18.000 τ.μ. και κτίρια γραφείων 1.400 τ.μ.

#### Κοινοί στόχοι της εταιρείας παραμένουν :

- i. Η αξιοπιστία και η συνέπεια σε όλα τα επίπεδα των συναλλαγών με τους συνεργάτες μας.
- ii. Η συνεχής προσαρμογή της εταιρείας στις ανάγκες και προτεραιότητες των πελατών μας.
- iii. Η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές.
- iv. Η διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού και οι επενδύσεις σε σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό με γνώμονα την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών μας.

#### Προϊόντα

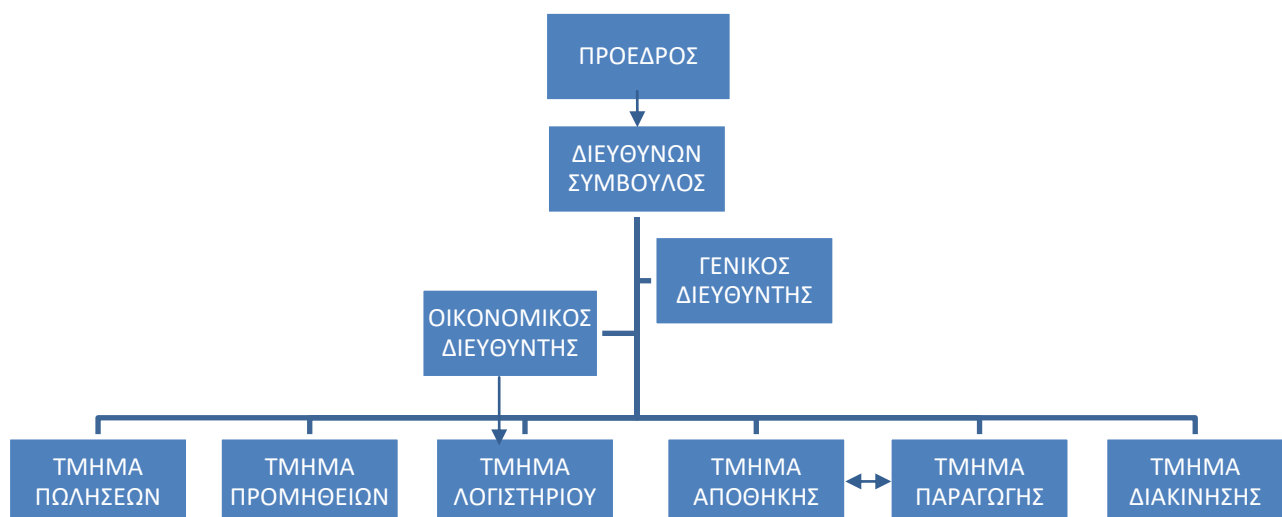
Η Εταιρεία Αφοί ΣΙΔΗΡΟΥ Α.Ε.Β.Ε. διαθέτει μια εξαιρετικά ευρεία γκάμα προϊόντων. Η πολύχρονη εμπειρία της αποτελεί εγγύηση τόσο για την ποιότητα των προϊόντων του όσο και για την αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών των πελατών της. Η μεγάλη ποικιλία προϊόντων και η δυνατότητα περαιτέρω επεξεργασίας τους, εξασφαλίζει απεριόριστες δυνατότητες ικανοποίησης κάθε ζήτησης.

Μερικά από τα προϊόντα της εταιρείας είναι τα παρακάτω (σε ομάδες προϊόντων):

- Δοκοί χάλυβα
- Λαμαρίνες
- Σίδερα εμπορίου
- Κοιλοδοκοί
- Σωλήνες

## Οργανωτική δομή της εταιρείας

Η οργανωτική δομή της ΑΦΟΙ ΣΙΔΗΡΟΥ ΑΕΒΕ είναι μια τυπική λειτουργική δομή. στην κορυφή βρίσκονται ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, με τον Γενικό Διευθυντή να τον ακολουθεί. Στη συνέχεια, η εταιρεία διακρίνεται σε τμήματα με βάση της λειτουργία τους. Στην εικόνα που ακολουθεί, παρατίθεται σχηματικά η οργανωτική δομή της επιχείρησης.



Παρακάτω, παρουσιάζονται εν συντομία τα επιμέρους τμήματα της οργανωτικής δομής με τις κύριες λειτουργίες τους:

**Τμήμα πωλήσεων:** σε κάθε εμπορική εταιρεία, το τμήμα αυτό αποτελεί την καρδιά εταιρείας. Ως βασικός μοχλός της επιχείρησης, είναι το τμήμα που φέρνει την εισροή χρημάτων στην εταιρεία. Το τμήμα πωλήσεων πρέπει να “συγκρατήσει” δύο αντίθετες δυνάμεις, αυτές του πελάτη και του τμήματος προμηθειών και ο ρόλος του αυτός το καθιστά ως το κύριο τμήμα της εταιρείας.

Τμήμα προμηθειών: το τμήμα αυτό βρίσκεται σε άμεση συνεργασία με τμήμα πωλήσεων για την κάλυψη των αναγκών των υλικών των πωλήσεων. Βασικοί στόχοι του είναι η παρακολούθηση των αποθεμάτων και ελλείψεων αυτού, η έγκαιρη τοποθέτηση παραγγελιών υλικών στην καλύτερη δυνατή τιμή ώστε να μην υπάρξει μηδενικό απόθεμα και ο έλεγχος, σε συνεργασία με το τμήμα αποθήκης, των υλικών που παραλαμβάνονται. Επίσης το τμήμα προμηθειών καταγράφει και καταχωρεί όλα τα απαραίτητα έγγραφα που σχετίζονται με τις παραγγελίες που πραγματοποιεί.

Τμήμα λογιστηρίου: σε αυτό τμήμα καταγράφονται όλα τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας. Όλα τα χρηματοοικονομικά δεδομένα συγκεντρώνονται σε αυτό καθώς και τιμολογούνται οι παραγγελίες των πελατών καθώς και γίνονται όλες οι συναλλαγές με τους προμηθευτές της εταιρείας. Έχει άμεση σχέση με τον οικονομικό διευθυντή της επιχείρησης. Σε αυτό το τμήμα υπάγεται και το τμήμα πιστώσεων, αλλά λειτουργεί ως ανεξάρτητο.

Τμήμα αποθήκης: αρχικά να αναφερθεί πως το τμήμα αυτό κατακερματίζεται σε μικρότερα, για τρεις λόγους. Πρώτον, διότι η εταιρεία διαθέτει τρεις μεγάλες εγκαταστάσεις, για την καλύτερη γεωγραφική κάλυψη της χώρας, δεύτερον σε κάθε εγκατάσταση έχει επιλεγεί να υπάρχουν συγκεκριμένα υλικά, ανάλογα και με τη παραγωγή υπάρχει σε κάθε αποθήκη και τρίτον, η κεντρική αποθήκη της εταιρείας αποτελείται από τέσσερις ξεχωριστές αποθήκες όπου υπάρχουν κατηγοριοποιημένα τα υλικά. Το τμήμα είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των υλικών και πραγματοποιεί τις φορτώσεις αυτών.

Τμήμα παραγωγής: είναι το τμήμα που πραγματοποιεί την επεξεργασία των υλικών. Η εταιρεία διαθέτει μηχανές κοπής (για την δημιουργία φύλλων λαμαρίνας) καθώς και την μηχανή της αμμοβολής και βαφής. Σημαντικό στοιχείο αυτού του τμήματος είναι οι χρόνοι παράδοσης των ζητούμενων υλικών. Έχει άμεση σχέση με το τμήμα αποθήκης καθώς τροφοδοτείται από αυτό.

Τμήμα διακίνησης: μετά την λήψη της παραγγελίας, τα υλικά συγκεντρώνονται για να αποσταλούν ή να τα παραλάβει ο πελάτης από την αποθήκη. Το τμήμα διακίνησης είναι υπεύθυνο για τις φορτώσεις των υλικών και την αποστολή τους. Σημαντικό κομμάτι της εργασίας του είναι η σωστή και ασφαλής τοποθέτηση των υλικών στα μεταφορικά μέσα.

## **ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ**

Ο ανασχηματισμός των παραγωγικών διαδικασιών πρέπει να ακολουθήσει ορισμένα στάδια για να πραγματοποιηθεί. Δεδομένου ότι μια εταιρεία έχει αποφασίσει να προβεί σε μια τέτοια αναδιοργάνωση, έχει μεταβεί από το στάδιο του οραματισμού και της έναρξης και το πρώτο ξεκάθαρο βήμα στη διαδικασία είναι η αναγνώριση των δυσλειτουργιών. Αυτό θα εξεταστεί και στο παρακάτω κεφάλαιο. Έτσι, παραπάνω παρουσιάστηκε επιγραμματικά ο τρόπος με τον οποίον έχει χωριστεί λειτουργικά η εταιρεία και τις αρμοδιότητες κάθε τμήματος.

Ακολουθώντας τα καθήκοντα των υπαλλήλων αφού αυτά παρουσιαστούν συνολικά, μπορεί κάποιος να οδηγηθεί στις διαδικασίες που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση, σε κάθε μικρό ή μεγάλο κομμάτι της. Ανάλογα με τον βαθμό πολυπλοκότητας με τον οποίον διαχωρίζονται οι αρμοδιότητες καθώς και τον βαθμό επικάλυψής τους, οι διαδικασίες ενός συστήματος μπορεί να είναι από απλές και ξεκάθαρες μέχρι ιδιαίτερα πολύπλοκες και περιπλεγμένες.

Εκτός βέβαια από τα ενδεχομένως αλληλεπικαλυπτόμενα καθήκοντα μέσα σε μια επιχείρηση που δυσχεραίνουν τις διαδικασίες, προβλήματα ενδέχεται να δημιουργήσει και μη τήρηση τους που συχνά υφίσταται. Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο οι εργαζόμενοι να μην έχουν ξεκάθαρη εικόνα για τις αρμοδιότητες τους, να θέλουν από υπερβολικό ζήλο εργασίας να αναλάβουν ακόμα περισσότερες ευθύνες από αυτές που τους έχουν ανατεθεί εισβάλλοντας έτσι στην προσωπική εργασία κάποιου συναδέλφου τους ή απλά να παραμελούν κάποια βήματα που δεν θεωρούν απαραίτητα κατά τη δική τους κρίση.

### **Συνεντεύξεις με το διοικητικό προσωπικό**

Για να είναι δυνατόν, λοιπόν, μια εταιρεία να ελέγχει την κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι διαδικασίες της, τον ρυθμό με τον οποίον πραγματοποιούνται και να επεμβαίνει βελτιώνοντας τις απαιτούνται συχνοί εσωτερικοί έλεγχοι. Ένα από τα πρώτα βήματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν είναι οι συνεντεύξεις με το διοικητικό προσωπικό, ώστε να εξακριβωθεί ο βαθμός στον οποίον τηρούνται όλα τα παραπάνω που αναφέραμε. Από τις συνεντεύξεις αυτές θα προκύψει ο πραγματικός τρόπος με τον οποίον εφαρμόζονται οι παραγωγικές διαδικασίες.



Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν ανά τμήμα της εταιρείας, ωστόσο για την διευκόλυνση της εργασίας, θα παρουσιαστούν συνολικά ως ένα έργο. Ρωτήθηκε κυρίως ο διευθυντής κάθε τμήματος με συμπληρωματικά στοιχεία από άλλα στελέχη, και το κύριο ερώτημα που τους τέθηκε ήταν ποιες είναι οι αρμοδιότητες και η διαδικασία που ακολουθεί το τμήμα τους για την υλοποίηση του έργου που επιτελούν. Σκοπός των συζητήσεων αυτών ήταν να εξακριβωθεί κατά πόσο ταυτίζονται οι ρόλοι των εργαζομένων και να διαπιστωθεί η διαδικασία υλοποίησης της εργασίας τους από την έναρξη έως και την υλοποίηση της.

Για την καλύτερη κατανόηση της εταιρείας και του τρόπου λειτουργίας της, παρακάτω θα παρουσιαστεί ένα παράδειγμα που ξεκινάει με την ζήτηση μίας προσφοράς ενός νέου πελάτη και καταλήγει με την παραλαβή όλης της παραγγελίας του καθώς και με την αποπληρωμή αυτής.

Η εταιρεία “X ΑΕ” πραγματοποιεί μία ζήτηση υλικών στο τμήμα πωλήσεων της εταιρείας ΑΦΟΙ ΣΙΔΗΡΟΥ ΑΕΒΕ. Στην ζήτηση αυτή, αφού αναφέρει τα στοιχεία της, παραδίδει και την σχετική λίστα με τα υλικά που θα ήθελε να προμηθευτεί.

Τα στάδια που ακολουθεί η εταιρεία είναι τα παρακάτω:

- i. Προώθηση των στοιχείων της “X ΑΕ” στο τμήμα λογιστηρίου για την καταχώρηση του νέου πελάτη σε περίπτωση που δεν υπήρξε στο παρελθόν συνεργασία.
- ii. Αξιολόγηση της ζήτησης από το τμήμα πωλήσεων. Βασικά στοιχεία που πρέπει να αξιολογηθούν είναι τα παρακάτω:
  - Αξιολόγηση του πελάτη. Αν ο πελάτης πραγματοποιεί πρώτη φορά ζήτηση θα πρέπει να ελεγχθεί αν πρόκειται για πελάτη που προμηθεύεται υλικά από τον ανταγωνισμό. Επίσης σημαντική είναι η πληροφόρηση από την αγορά, για το προφίλ του πελάτη, δηλαδή αν παραδίδει σωστά τα έργα που έχει αναλάβει, αν δεν έχει προβλήματα με άλλους προμηθευτές του ή/και πόσο μεγάλο μερίδιο αγοράς κατέχει ο πελάτης αυτός. Το τελευταίο στοιχείο είναι πολύ σημαντικό για επέκταση της συνεργασίας των δύο εταιρειών στο μέλλον ώστε να καταστεί η ΑΦΟΙ ΣΙΔΗΡΟΥ ΑΕΒΕ ως βασικός προμηθευτής.

- Αξιολόγηση της ποσότητας. Αν ο πελάτης ενδιαφέρεται για μία αμελητέα ποσότητα υλικών και δύσκολά στην εύρεση ή/και συγκεκριμένης ποιότητας που δεν είναι εμπορεύσιμα ευρέως θα πρέπει να αξιολογηθεί σε βάθος αν θα πρέπει να δοθεί προσφορά.
  - Αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη. Αρχικά να επισημανθεί, πως αυτή η αξιολόγηση εκπίπτει μόνο στην περίπτωση που αποδεχθεί ο πελάτης την προσφορά και συμφωνηθεί ο τρόπος πληρωμής με πίστωση και όχι μετρητά.
- iii. Έλεγχος της διαθεσιμότητας των υλικών της ζήτησης από το τμήμα πωλήσεων σε συνεργασία με το τμήμα αποθήκης. Αν τα υλικά βρίσκονται στις αποθήκες της εταιρείας, ελέγχονται οι ζητούμενες ποσότητες ώστε να προχωρήσει το τμήμα πωλήσεων στην σύνταξη της προσφοράς. Σε περίπτωση όπου τα υλικά δεν βρίσκονται στις αποθήκες της εταιρείας, αυτή θα πρέπει να απευθυνθεί αρχικά στο τμήματα παραγωγής, αν μπορεί να τα παράξει η ίδια (πχ. κοπή λαμαρίνας από ρολό, αμμοβολή του υλικού) και σε 2<sup>ο</sup> χρόνο στο τμήμα προμηθειών ώστε να αναζητηθούν στα εργοστάσια παραγωγής. Από αυτά τα δύο τμήματα θα πρέπει να απαντηθούν δύο βασικά ερωτήματα, 1<sup>ο</sup> ο χρόνος παράδοσης των υλικών και 2<sup>ο</sup> το κόστος ώστε να συνταχθεί η προσφορά. Σε περίπτωση όπου ένα υλικό από την συνολική ζήτηση δεν μπορεί να βρεθεί ούτε από εργοστασιακή παραγωγή, τότε θα πρέπει να αξιολογηθεί αν η εταιρεία πρέπει να αναζητήσει το υλικό από τον ανταγωνισμό, έστω και σε τιμή μη κερδοφόρα ώστε να εξυπηρετήσει πλήρως τον πελάτη.
- iv. Σύνταξη της προσφοράς από το τμήμα πωλήσεων και αποστολή στον πελάτη. Αν γίνει αποδεκτή, θα πρέπει να πρέπει να συγκεντρωθούν τα υλικά ώστε να γίνει η αποστολή τους.
- v. Παράλληλα, με την αποδοχή της προσφοράς, θα συμφωνηθεί και ο τρόπος πληρωμής των υλικών. Αν δεν πρόκειται για μετρητά, το τμήμα πιστώσεων επικοινωνεί με τον πελάτη για κάποια απαραίτητα οικονομικά στοιχεία που χρειάζεται ώστε να δοθεί ένα όριο πίστωσης. Με την ολοκλήρωση του ελέγχου των στοιχείων, σε συνεργασία και με τον οικονομικό διευθυντή της εταιρείας, ο πελάτης αποκτά ένα πιστωτικό όριο για αυτή αλλά και για μελλοντικές παραγγελίες του.

- vi. Συγκέντρωση των υλικών σε μία αποθήκη και ενημέρωση του τμήματος διακίνησης για την αποστολή τους. Αν τα υλικά ξεπερνούν το ένα φορτίο, θα πρέπει να υπάρξει συνεννόηση του τμήματος πωλήσεων με τον πελάτη για τις προτεραιότητες των υλικών που θέλει να παραλάβει. Επίσης υπάρχει και η περίπτωση να στείλει δικό του μεταφορικό μέσο ο πελάτης για την παραλαβή.
- vii. Τιμολόγηση των υλικών και αποπληρωμή. Αφού λάβει ο πελάτης το τιμολόγιο, το τμήμα πιστώσεων επικοινωνεί με το λογιστήριο του πελάτη για την ολοκλήρωση της οικονομικής συμφωνίας (εξόφληση με μετρητά, επιταγή κλπ).
- viii. Ανατροφοδότηση (feedback) του πελάτη προς το τμήμα πωλήσεων. Με κάθε παραγγελία, η εταιρεία υποχρεούται να αποστείλει στον πελάτη, εφόσον ζητηθεί, κάθε πιστοποίηση για τα υλικά που παρέδωσε. Αυτή αποτελείται από πιστοποιητικά υλικών, από τα εργοστάσια παραγωγής, ή επεξεργασίας (πχ αμμοβολής) που πραγματοποίησε η ίδια στα υλικά. Φυσικά το feedback έχει και αντίστροφη κατεύθυνση, δηλαδή επικοινωνία του τμήματος πωλήσεων με τον πελάτη, ώστε να επιβεβαιωθεί ότι όλα τα υλικά που παρελήφθησαν ήταν σωστά και δεν υπάρχει κάποιο άλλο πρόβλημα με την παραγγελία. Αυτή η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για να αισθανθεί ο πελάτης πως μπορεί να εξυπηρετείται με τον καλύτερο τρόπο από την εταιρεία.

## **Εξέταση λειτουργιών για αναγνώριση χρονικών καθυστερήσεων**

Έως τώρα έχει παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίον θέλει η εταιρεία να είναι οργανωμένες οι αρμοδιότητες στο εσωτερικό της και η οργανωτική της δομή και έχουν πραγματοποιηθεί και παρατεθεί οι συνεντεύξεις με το διοικητικό προσωπικό ώστε να φανούν οι κυριότερες ευθύνες που πραγματικά αναλαμβάνονται σε κάθε τομέα.

Τα στοιχεία αυτά συντελούν το καθένα με τη βαρύτητα του στην αναγνώριση της κατάστασης που επικρατεί μέσα στην εταιρεία και στη συνέχεια όπως θα δούμε και παρακάτω στη δημιουργία προτάσεων για τη βελτιστοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών.

Για να μπορέσουμε όμως να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα, απαιτείται η χρήση στοιχείων που προέρχονται όχι μόνο από θεωρητικές παρουσιάσεις αλλά από την πραγματική λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι ζητήθηκε από την Αφοί Σιδήρου να

δοθεί η πληροφόρηση για τον μέσο χρόνο που χρειάζεται το κάθε τμήμα ώστε να ολοκληρώσει την εργασία του και να διεξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την επίδοση τους. Η μελέτη αυτών των πληροφοριών ήταν μεγάλου όγκου όμως και δεν θα ήταν δυνατή, αλλά η εταιρεία παραχώρησε τη δυνατότητα εξέτασης των χρονικών περιθωρίων που έχει το κάθε τμήμα για να ολοκληρώσει τις διεργασίες του, που η ίδια έκρινε ως πλήρως αντιπροσωπευτικά. Έτσι, τα αποτελέσματα που προέκυψαν και φαίνονται στη συνέχεια, ταυτίστηκαν με τη χρονική συμπεριφορά του μεγαλύτερου μεριδίου των εργασιών που πραγματοποιεί. Τα στοιχεία που θα παρουσιαστούν ταυτίζονται με το παραπάνω παράδειγμα. Οπότε έχουμε αναλυτικά:

Ζήτηση προσφοράς από πελάτη: 3-06-2019

- Τμ. Πωλήσεων: Προώθηση στοιχείων για καταχώρηση νέου πελάτη στο τμήμα λογιστηρίου: 3-06-2019
- Τμ. Πωλήσεων: Αξιολόγηση ζήτησης: 3-06-2019 έως 5-06-2019
- Τμ. Προμηθειών: Αναζήτηση υλικών που δεν βρίσκονται στην αποθήκη για την προσφορά: 4-06-2019 έως 6-06-2019
- Τμ. Πωλήσεων: Σύνταξη προσφοράς: 6-06-2019

Αποδοχή προσφοράς: 7-06-2019

- Τμ. Προμηθειών: Παραγγελία υλικών: 7-06-2019 έως 10-06-2019
- Τμ. Λογιστηρίου (Πιστώσεων): Επικοινωνία με πελάτη για την επιβεβαίωση της οικονομικής συμφωνίας και ανταλλαγή απαραίτητων εγγράφων αυτής: 7-06-2019 έως 10-06-2019
- Τμ. Αποθήκης: Έλεγχος αποθήκης για την συγκέντρωση των άμεσων υλικών: 10-06-2019 έως 12-06-2019
- Τμ. Παραγωγής: Επεξεργασία και παράδοση των υλικών στην αποθήκη: 10-06-2019 έως 14-06-2019
- Τμ. Αποθήκης: Παραλαβή των υλικών από την παραγγελία του τμήματος Προμηθειών: 19-06-2019 έως 21-06-2019
- Τμ. Διακίνησης: Παράδοση των υλικών 14-06-2019 έως 24-06-2019 (τμηματικά)

- Τμ. Λογιστηρίου: Τιμολόγηση της παραγγελίας και αποστολή του τιμολόγιου: 25-06-2019
- Τμ. Λογιστηρίου: Καταχώρηση της πληρωμής (κατάθεση ή επιταγή): 26-06-2019
- Τμ. Πωλήσεων: Επικοινωνία με τον πελάτη για ανατροφοδότηση πληροφοριών: 27-06-2019

Συγκεντρωτικά έχουμε:

Τμήμα	Μέρες (εργάσιμες)
Πωλήσεις	4
Προμήθειες	4
Λογιστήριο	3
Αποθήκη	5
Παραγωγή	5
Διακίνηση	7*

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι το τμήμα Πωλήσεων τις περισσότερες φορές έχει την γενική εποπτεία όλης λειτουργίας καθώς είναι το μόνο που έχει επικοινωνία με τον πελάτη και γνωρίζει πληροφορίες για τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Επομένως μπορεί ο μέσος χρόνος που παρουσιάζεται να είναι μικρός ωστόσο πολλές φορές καταλήγει να είναι ο μεγαλύτερος.

Όπως βλέπουμε παραπάνω τα τμήματα που καταναλώνουν τον περισσότερο χρόνο είναι αυτά της Παραγωγής, της Αποθήκης και της Διακίνησης. Για το τμήμα της Παραγωγής (επεξεργασίας) αυτό είναι απόλυτα φυσικό καθώς η εργασία που εκτελεί απαιτεί χρόνο και καλείται να ολοκληρώσει και να ετοιμάσει το σύνολο των παραγγελιών της εταιρείας. Επίσης είναι υπεύθυνο για την παραγωγή προϊόντων της εταιρείας (πχ. λαμαρίνες) που πρέπει να βρίσκονται σε στοκ κάθε στιγμή. Το τμήμα την Αποθήκης έχει την μεγάλη ευθύνη να παραλαμβάνει όλα τα υλικά που εισάγονται στην εταιρεία καθώς και να τα ταξινομεί στις επιμέρους αποθήκες. Αυτό αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία από μόνη της. Επιπλέον οι φορτώσεις των υλικών που γίνονται καθημερινά για την εξυπηρέτηση των πελατών καλύπτει μεγάλο μέρος του χρόνου του τμήματος. Τέλος το τμήμα Αποθήκης έχει και την ευθύνη του ελέγχου της κατάστασης των υλικών, αν υπάρχει κάποια έλλειψη κλπ. Από την άλλη πλευρά το

τμήμα Διακίνησης καλείται να οργανώσει το πλάνο των παραδόσεων των υλικών στους πελάτες. Η διαδικασία αυτή, σε συνδυασμό με την καθημερινή προσθήκη παραγγελιών για παράδοση καθώς και τον πολύ σημαντικό παράγοντα της ασφάλειας της φόρτωσης των υλικών μεγαλώνει τον χρόνο της συνολικής εργασίας. Όπως φαίνεται παραπάνω, ο χρόνος της διακίνησης είναι αρκετά μεγάλος (σημειώνεται με αστερίσκο \*) καθώς μπορεί να μην είναι συγκεντρωμένα τα υλικά ή να παραδίδονται τμηματικά.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

### Αλλαγή οργανωτικής δομής

Στα παραπάνω κεφάλαια παρουσιάστηκε η εικόνα για την υφιστάμενη κατάσταση της εταιρείας, από την οργάνωση των αρμοδιοτήτων έως τη γενική λειτουργία της επιχείρησης μέσω ενός παραδείγματος, και τα χρονικά περιθώρια σε κάθε ενδιάμεσο στάδιο. Είναι σαφές ότι καμία παραγωγική διαδικασία δεν δύναται να λειτουργεί σε άψογη κατάσταση, ωστόσο σε αυτό το κεφάλαιο θα προταθούν κάποιες αλλαγές που στοχεύουν στη απλοποίηση των διαδικασιών που παρατηρήθηκαν και στη γενικότερη βελτιστοποίηση της λειτουργίας της εταιρείας, ως μέρος της επανασχεδίασης κάποιων διαδικασιών.

Όπως διαπιστώθηκε και παραπάνω η εταιρεία είναι δομημένη με την κλασσική λειτουργική δομή. Όλα τα τμήματα, καθώς και οι διευθυντές αυτών, είναι ίσα στην ιεραρχία και ομαδοποιούνται βάσει της ειδικότητάς τους. Η οργανωτική δομή που προτείνεται είναι η δομή ισχυρής μήτρας με τον ρόλο των διευθυντών ανά έργο να τον έχει το τμήμα πωλήσεων. Ουσιαστικά πρόκειται για μία δομή ανά λειτουργία στην οποία υπάρχει μία ανώτερη βαθμίδα από όλα τα τμήματα και αυτή είναι το τμήμα πωλήσεων. Η αλλαγή που προτείνεται στην οργανωτική δομή δεν είναι κάποια δομημένη μορφή αλλά μία παραλλαγή μεταξύ λειτουργικής και δομής μήτρας, που θα εξυπηρετήσει αποτελεσματικά την επιχείρηση και θα πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε άλλη εμπορική εταιρεία. Η δομή αυτή δεν αναιρεί τον ανεξάρτητο χαρακτήρα του κάθε τμήματος. Οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων θα συνεχίσουν να αναφέρονται στον γενικό διευθυντή της εταιρείας, ωστόσο σε όλες τις αποφάσεις θα γίνεται αναφορά και στον διευθυντή του τμήματος πωλήσεων ο οποίος θα έχει τον ρόλο του συντονισμού στα επιμέρους τμήματα. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, το τμήμα πωλήσεων αποτελεί την “καρδιά” της επιχείρησης. Επομένως η ανάγκη να βρίσκεται στο κέντρο αυτής είναι επιβεβλημένη.

Όπως γίνεται πλέον κατανοητό, η δημιουργία μιας νέας οργανωτικής δομής, ειδικά στην περίπτωση της εταιρείας, τύπου μήτρας με παραλλαγή όπως παρουσιάστηκε, δεν γίνεται με την μετατροπή απλά της υπάρχουσας δομής, αλλά απαιτεί ένα μοναδικό σχεδιασμό σύμφωνα με τις ανάγκες αυτής όπως έχει εξελιχθεί έως τώρα. Η

διαδικασία αυτή είναι απαιτητική και πρέπει να συνυπολογιστούν όλοι οι παράγοντες που έχουν διαμορφώσει το σύστημα της εταιρείας σε όλη την πορεία της. Κάποια βασικά στοιχεία που προτείνονται στη Αφοί Σιδήρου για αυτή την μεταβατική αυτή περίοδο είναι: (Nick Horney, 2009):

- Συμφωνία της ηγετικής ομάδας. Είναι πολύ βασικό η διοικητική ομάδα να ευθυγραμμιστεί σύμφωνα με ορισμένους σκοπούς και στόχους ώστε οι εργαζόμενοι που αναφέρονται σε αυτούς να μην βρίσκονται σε σύγχυση. Επίσης, η ηγεσία θα πρέπει να υιοθετήσει μια κοινή πολιτική αντιμετώπισης των συγκρούσεων και των προβλημάτων που προκύπτουν. Για να μπορέσει να ανταποκριθεί ικανά σε αυτές τις απαιτήσεις, συνίσταται η συνάντηση με κατάλληλους συμβούλους που θα μπορέσουν να ξεκαθαρίσουν τη νέα στρατηγική και την υιοθέτηση των νέων πολιτικών της εταιρείας.
- Σαφής προσδιορισμός του κοινού σκοπού της εταιρείας. Εκτός από την κοινή γραμμή την οποία οφείλουν να ακολουθούν οι διευθυντές των τμημάτων ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις, είναι βασικό η διευκρίνιση του ίδιου του σκοπού της εταιρείας και στη συνέχεια των στόχων που προκύπτουν από αυτόν. Σε μια οργάνωση με δομή μήτρας, τη στιγμή που αποσαφηνίζονται οι στόχοι για την υλοποίηση ενός έργου μέσα στην συνολική διαδικασία τότε μετατρέπονται πάλι σε λειτουργικούς σκοπούς. Ουσιαστικά, ο σκοπός της καθιέρωσης στόχων είναι κυρίως η βελτιστοποίηση του συνόλου και όχι των επιμέρους διαδικασιών.
- Διευκρίνιση νέων αρμοδιοτήτων. Όπως μεταβάλλονται οι ρόλοι του διοικητικού προσωπικού έτσι προκύπτουν νέες αρμοδιότητες και για τους διευθυντές των τμημάτων. Γι' αυτό το λόγο κατά την δημιουργία του νέου διαγράμματος αρμοδιοτήτων θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται και κάποιες από τις αλλαγές, στο οποίο όμως τώρα θα διασαφηνίζονται οι νέες ευθύνες και οι λογοδοσίες.
- Ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού. Η ταχύτητα και η ικανότητα με την οποία θα καταφέρουν οι εργαζόμενοι να ανταποκριθούν στις νέες τους ευθύνες είναι άμεσα συσχετισμένες με την επιτυχημένη εφαρμογή μιας δομής



μήτρας. Για να διασφαλιστούν λοιπόν αυτοί οι παράγοντες προτείνεται η κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων και ιδιαίτερα η ανάπτυξη των βασικών αυτών ικανοτήτων:

- Ικανότητα επικοινωνίας, συμμετοχής σε παρουσιάσεων, αποδοχή συμβουλών και εξέλιξη της προοπτικής.
- Ικανότητα αντιμετώπισης συγκρούσεων και επιλογής των κρίσιμων μαχών.
- Ικανότητα διαπραγμάτευσης, επιρροής και κτίσης σχέσεων διαμέσου ουσιαστικής εμπιστοσύνης και κατανόησης της αντίθετης πλευράς.

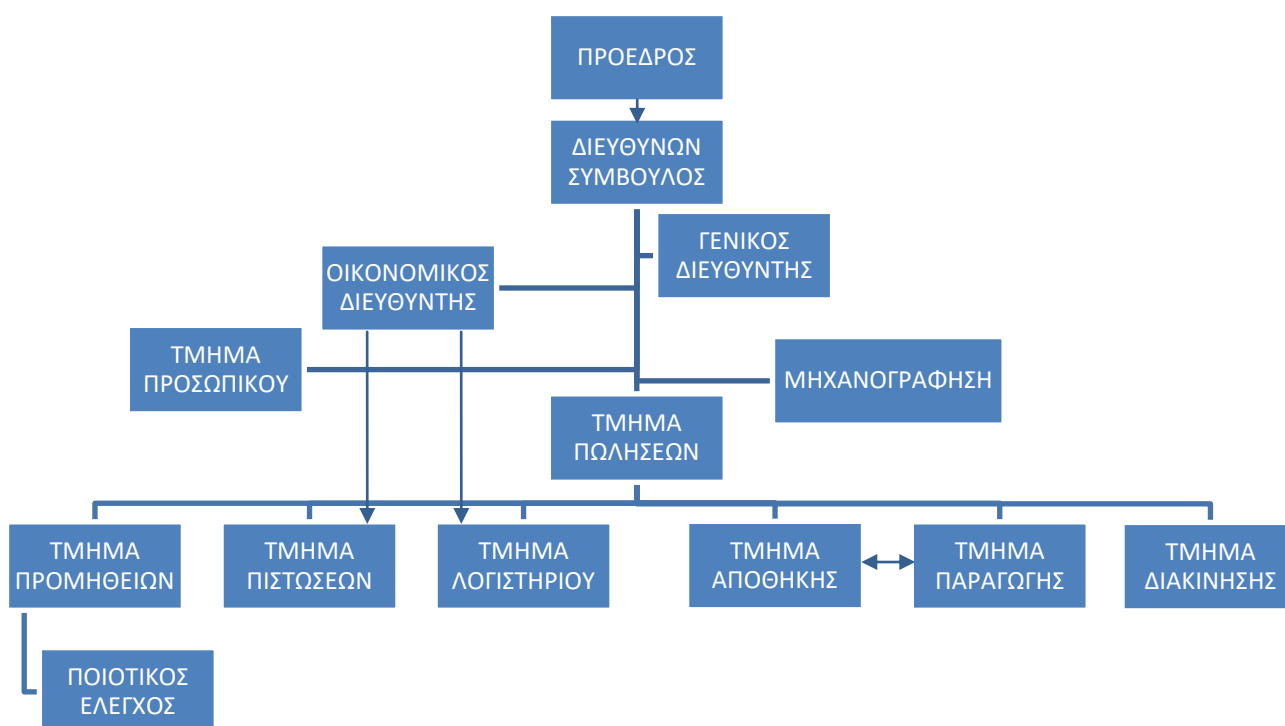
Να σημειωθεί, ότι η δομή μήτρας προσαρμόζεται σε κάθε εταιρεία και στις δικές της μοναδικές ανάγκες. Ειδικότερα στην περίπτωση της Αφοί Σιδήρου, που προτείνεται η συγκεκριμένη δομή με την παραλλαγή που αναφέρθηκε, η προσαρμογή είναι ακόμα δυσκολότερη. Έτσι εάν ληφθούν υπόψη οι παραπάνω παρατηρήσεις, ως βασικές αρχές για την ολοκλήρωση της μετάβασης, η εταιρεία θα είναι σε θέση να δημιουργήσει με την κατάλληλη συμβουλευτική καθοδήγηση μια οργανωτική δομή που θα διευκολύνει πολύ την επικοινωνία και τη διαχείριση των πόρων μέσα στο σύστημα.

Όπως παρατηρήθηκε παραπάνω, η εταιρεία δεν διαθέτει, ως ξεχωριστό και αυτόνομο, τμήμα Προσωπικού. Μία από τις βασικότερες αλλαγές που θα πρέπει να πραγματοποιηθεί άμεσα είναι η δημιουργία αυτού του τμήματος, απαραίτητου για κάθε επιχείρηση τέτοιου μεγέθους. Έως τώρα όλοι οι εργαζόμενοι απευθύνονταν είτε στον διευθυντή του τμήματος τους είτε στον γενικό διευθυντή για θέματα και προβλήματα που παρουσιάζονταν κατά της εργασία τους. Το τμήμα αυτό θα αναλάβει όλες τις υποθέσεις του προσωπικού της εταιρείας. Ο υπεύθυνος του τμήματος θα αναφέρεται απευθείας στον γενικό διευθυντή αλλά θα πρέπει να έχει συνεργασία και με τους επιμέρους διευθυντές των υπολοίπων τμημάτων. Σημαντική εργασία του τμήματος θα είναι οι τακτικές συνεδρίες με όλο το προσωπικό, ανά τμήμα, για την συζήτηση και αντιμετώπιση των διάφορων περιπτώσεων που παρουσιάζονται κατά την εργασία τους.

Ακόμα ένα τμήμα που δεν φαίνεται στο οργανόγραμμα της εταιρείας αλλά υπάρχει και είναι εξίσου σημαντικό, είναι το τμήμα μηχανογράφησης. Το τμήμα αυτό έχει την

πλήρη εποπτεία όλων των ηλεκτρονικών συστημάτων και συσκευών της επιχείρησης. Η απρόσκοπτη λειτουργία τους παίζει καθοριστικό ρόλο στην παραγωγική διαδικασία της εταιρείας. Στην σημερινή εποχή όπου η τεχνολογία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης η μηχανογράφηση έχει ενεργό ρόλο σε όλες τις αλλαγές που πραγματοποιούνται, τοποθετώντας τους κατάλληλους εξοπλισμούς που θα διευκολύνουν την εργασία των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, το νέο οργανόγραμμα της επιχείρησης θα πρέπει να έχει την παρακάτω μορφή:



Να σημειωθεί ότι τα τμήματα προσωπικού και μηχανογράφησης, δεν αποτελούν ανώτερα του τμήματος πωλήσεων, ωστόσο θεωρούνται λιγότερο συνδεδεμένα με αυτό και παρουσιάζονται ως εντελώς ανεξάρτητα.

### Αλλαγές ανά τμήμα

Όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η λειτουργία της εταιρείας αποτελείται κυρίως από κάποιες εργασίες οι οποίες επαναλαμβάνονται και είναι συνεχείς καθώς τα περισσότερα προϊόντα είναι τυποποιημένα. Ωστόσο το κάθε τμήμα ξεχωριστά παρουσιάζει κάποιες δυσλειτουργίες όσο αναφορά την εκτέλεση των

καθηκόντων του. Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι αλλαγές που προτείνονται σε κάθε τμήμα, ανάλογα με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει.

**Τμήμα Πωλήσεων:** όπως έχει επισημανθεί και παραπάνω το τμήμα αυτό αποτελεί το “ζωτικό όργανο” της επιχείρησης. Επομένως όποιες αλλαγές πραγματοποιηθούν θα πρέπει να αποφασιστούν με μεγάλη προσοχή καθώς μπορεί να επηρεάσουν όλη την λειτουργία της επιχείρησης. Αρχικά προτείνεται ο διαχωρισμός του τμήματος σε δύο υπο-τμήματα, άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Το 1<sup>ο</sup> θα απασχολείται αποκλειστικά με την εξυπηρέτηση των πελατών (customer service) και τις καθημερινές ανάγκες τους, λήψη παραγγελιών, πληροφόρηση για την παραγγελία κλπ. Το 2<sup>ο</sup> υπο-τμήμα θα αναλάβει την δημιουργία προσφορών, τις επισκέψεις σε πελάτες, υφιστάμενους και υποψήφιους, την παρακολούθηση αποθεμάτων (σε συνεργασία με το τμήμα αποθήκης) και την ανάλυση της αγοράς ως προς την κατεύθυνση των τιμών. Ο διαχωρισμός αυτός δεν θα πρέπει να συντελέσει στην διάσπαση του τμήματος αλλά αντίθετα, να εξυπηρετήσει ταχύτερα τις ανάγκες του τμήματος με τον επιμερισμό των λειτουργιών. Επίσης προτείνεται η δημιουργία σεμιναρίων και συναντήσεων σε τακτικά χρονικά διαστήματα για την επιπλέον κατάρτιση των πωλητών της εταιρείας. Αυτό έχει σκοπό ώστε ο κάθε πωλητής να είναι σε θέση να γνωρίσει επιπλέον πληροφορίες για τα προϊόντα και την χρήση τους και να είναι σε πλεονεκτική θέση να τα προωθήσει. Επίσης σε 2<sup>ο</sup> επίπεδο, μέσω αυτών των σεμιναρίων, θα μπορούσαν να δημιουργηθούν πωλητές με εξειδίκευση σε συγκεκριμένο είδος προϊόντων, χωρίς ωστόσο να μειώνει την ικανότητα τους στην πώληση των υπολοίπων ειδών της εταιρείας.

**Τμήμα Προμηθειών:** σε κάθε εμπορική επιχείρηση, το τμήμα προμηθειών δέχεται δύο αντίθετες “δυνάμεις”, μία από το τμήμα πωλήσεων για συνεχή ανατροφοδότηση υλικών και από την άλλη πλευρά αυτή των μετόχων και της διοίκησης για περιορισμό του κόστους και των εξόδων της εταιρείας. Για να επέλθει η ισορροπία το τμήμα προμηθειών πρέπει να προσαρμοστεί κατάλληλα. Για την υπάρχουσα επιχείρηση προτείνονται οι παρακάτω μετατροπές του τμήματος. 1<sup>ο</sup>, η δημιουργία τμήματος, ως υπό-τμήμα του τμήματος προμηθειών, ποιοτικού ελέγχου, για τα υλικά που εισάγονται. Κατά την παραλαβή, το τμήμα αποθήκης αναλαμβάνει τον οπτικό ποιοτικό έλεγχο των υλικών χωρίς περαιτέρω έλεγχο. Φυσικά ο οπτικός έλεγχος αρκείται στην εμπειρία των ανθρώπων που εργάζονται στην αποθήκη χωρίς να έχουν

εξειδικευμένες γνώσεις επί του υλικού. Επομένως η δημιουργία αυτού του τμήματος θα συνδυαστεί με την πρόσληψη ατόμων με συγκεκριμένες γνώσεις επί των υλικών όπως πχ στις μηχανικές ιδιότητες του υλικού και στην χημική σύσταση. Επίσης ο εξοπλισμός του τμήματος με βασικά όργανα για τον ποιοτικό έλεγχο είναι απαραίτητος. 2<sup>η</sup> αλλαγή που προτείνεται είναι η διάσπαση του τμήματος, για τις εισαγωγές από το εξωτερικό και για την εγχώρια αγορά. Το προσωπικό του τμήματος θα αναλάβει εκ νέου αρμοδιότητες, ίδιες με αυτές που είχε πριν, με την ιδιαιτερότητα ότι θα απασχολείται μόνο για μία από τις δύο αγορές. Τέλος προτείνεται η δημιουργία θέσεως στο τμήμα αυτό που θα έχει αντικείμενο εργασίας την διεκπεραίωση όλης της δημιουργίας και συμπλήρωσης των εντύπων και εγγράφων των υλικών που προμηθεύεται η εταιρεία. Αυτή η θέση θα διευκολύνει την εργασία του υπολοίπου τμήματος για την καλύτερη διεύθυνση των αγορών που πραγματοποιεί.

Τμήμα Λογιστηρίου: το τμήμα αυτό έχει διαμορφωθεί με τον κλασικό τρόπο που οργανώνεται ένα λογιστήριο κάθε αντίστοιχης εταιρείας. Επομένως οι αλλαγές που μπορούν να πραγματοποιηθούν είναι λίγες. Βασική πρόταση είναι η άρτια εκπαίδευση όλου του προσωπικού του λογιστηρίου στις διάφορες εργασίες που πραγματοποιεί. Επίσης ο καταμερισμός των εργασιών είναι σημαντικός για την διεκπεραίωση αποτελεσματικά όλων των ζητημάτων. Σημαντική αλλαγή που προτείνεται είναι ο διαχωρισμός του τμήματος πιστώσεων από το λογιστήριο. Το τμήμα αυτό αν και λειτουργεί ανεξάρτητα πρέπει και να αναφέρεται ως ανεξάρτητο στην οργανωτική δομή. Είναι ένα τμήμα που πρέπει να αναφέρεται απευθείας στον οικονομικό διευθυντή της εταιρείας και αποτελεί βασικό μοχλό στις πωλήσεις προς τους πελάτες.

Τμήμα Αποθήκης: ύστερα από τις συνεντεύξεις του διοικητικού προσωπικού αλλά και του υπευθύνου αποθήκης, το κυριότερο πρόβλημα που παρουσιάζεται είναι η έλλειψη ατόμων για την διεκπεραίωση των εργασιών. Ωστόσο με ορθότερη οργάνωση της εργασίας μπορούν να καλυφθούν τυχόν κενά προσωπικού. Αρχικά προτείνεται η πλήρης εκπαίδευση του προσωπικού. Η εργασία που γίνεται στην αποθήκη, όσο και αν φαίνεται απλή είναι ένα μέρος της συνολικής εργασίας όπου χρειάζεται εμπειρία και γνώση επί του αντικειμένου, 1<sup>ο</sup> και σημαντικότερο για την αποφυγή ατυχήματος και 2<sup>ο</sup> για την αποτελεσματική διεκπεραίωση της. Επομένως όλο το προσωπικό θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται σε όλες τις

διεργασίες που λαμβάνουν χώρα στην αποθήκη, όπως φόρτωση υλικών, παραλαβή και τακτοποίηση - ταξινόμηση τους, ενημέρωση για τυχόν ελλείψεις – διαφορές με το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης κ.ά.. 2<sup>η</sup> αλλαγή που προτείνεται είναι η διαφοροποίηση στο τρόπο προετοιμασίας των υλικών των παραγγελιών. Πολλές φορές, και λόγω του φόρτου εργασίας που αντιμετωπίζει η αποθήκη, τα υλικά δεν είναι έτοιμα προς φόρτωση άμεσα με την λήψη της παραγγελίας από το τμήμα πωλήσεων, και καθυστερούνται οι φορτώσεις και κατά συνέπεια οι παραδόσεις των υλικών. Η διαφοροποίηση που προτείνεται έχει δύο κύριους τομείς. 1<sup>ος</sup>, είναι η συνεχής ταξινόμηση των υλικών στις επιμέρους αποθήκες. Βασικός κανόνας όλων των αποθηκών θα πρέπει να είναι η ταξινόμηση των υλικών κατά είδος με αποτέλεσμα να γνωρίζει όλο το εργατικό δυναμικό που βρίσκονται τα υλικά. Αυτό θα διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό τις φορτώσεις και έμμεσα την απογραφή που πραγματοποιεί η εταιρεία κάθε χρόνο καθώς επίσης και θα δημιουργήσει χώρους αποθήκευσης καθώς τα υλικά θα είναι συγκεντρωμένα το καθένα σε δικό του σημείο. Ο 2<sup>ος</sup> τομέας αναφέρεται στην προετοιμασία καθ' αυτή των παραγγελιών. Με την λήψη της παραγγελίας η εκάστοτε αποθήκη παραλαμβάνει το δελτίο και ελέγχει, χωρίς να συγκεντρώνει, για την πραγματική (και όχι λογιστική) διαθεσιμότητα των υλικών. Ο νέος τρόπος που προτείνεται είναι η συγκέντρωση των υλικών για τις παραγγελίες που θα εκτελεστούν άμεσα και σε δευτερεύοντα χρόνο αυτές που θα φορτωθούν έμμεσα. Έτσι θα αποφεύγονται και ελλείψεις της τελευταίας στιγμής λόγω λογιστικού λάθους του συστήματος. Εδώ φυσικά θα χρειαστεί και η βοήθεια του τμήματος πωλήσεων που θα γνωρίζει και θα σημειώνει στο εκάστοτε δελτίο παραγγελίας σχόλια για τον χρόνο παράδοσης των υλικών.

Τμήμα Παραγωγής: το τμήμα αυτό έχει την ιδιαιτερότητα πως δεν λειτουργεί εντελώς αυτόνομα αλλά εξυπηρετώντας κυρίως τις παραγγελίες του τμήματος πωλήσεων. Ο μόνο σταθερός προγραμματισμός των εργασιών του αναφέρεται στην δημιουργία στοκ παραγόμενων υλικών (πχ λαμαρίνες από κοπή coil). Επομένως η αλλαγή που προτείνεται είναι η κατάστρωση ενός χρονικού προγραμματισμού των μηχανών κοπής και επεξεργασίας των υλικών τέτοιου ώστε να εξυπηρετούνται οι παραγγελίες και φυσικά να μην παραμελούνται τα αποθέματα των αποθηκών. Φυσικά ένας τέτοιος προγραμματισμός πρέπει να αποφασιστεί σε διοικητικό επίπεδο καθώς θα αποτελεί και ένα στρατηγικό σχεδιασμό για τον τρόπο επεξεργασίας και παραγωγής των υλικών προς διάθεση, δηλαδή αν θα δοθεί προτεραιότητα στα αποθέματα ή στις

παραγγελίες. Η μηχανή της αμμοβολής, καθώς δεν παράγει προϊόντα για στοκ, έχει το πρόβλημα του χρονικού σχεδιασμού ανάμεσα στις παραγγελίες των πελατών. Η παραγωγική δύναμη του μηχανήματος είναι συγκεκριμένη και επομένως μόνο η σειρά των παραγγελιών μπορεί να αλλάξει. Η λύση FIFO (first in – first out) θα μπορούσε να διευκολύνει την παραγωγή ωστόσο ο κάθε πελάτης δεν έχει την ίδια αξία για την εταιρεία και δεν υπάρχει η δυνατότητα καθυστέρησης κάποιων παραγγελιών. Ο προγραμματισμός είναι δυναμικός και καθημερινά πρέπει να διαμορφώνεται καινούργιο πρόγραμμα. Η λύση επομένως που προτείνεται είναι ο καθημερινός σχεδιασμός προγράμματος που ωστόσο θα πρέπει να ολοκληρώνεται και να μην συμβαίνουν αλλαγές επ' αυτού.

Τμήμα Διακίνησης: το τμήμα αυτό, όπως και το τμήμα παραγωγής, εξαρτάται από το τμήμα πωλήσεων ως προς τον προγραμματισμό του. Τα δελτία παραγγελίας που εκδίδονται, συγκεντρώνονται για να βγουν τα δρομολόγια που θα εκτελέσουν τις παραδόσεις. Όπως και με την παραγωγή, το πρόγραμμα δρομολογίων που καταρτίζεται είναι δυναμικό, καθώς τίθενται προτεραιότητες από το τμήμα πωλήσεων. Ο πεπερασμένος αριθμός φορτηγών της εταιρείας περιορίζει τις παραδόσεις καθώς δεν μπορούν να συνδυαστούν όλες οι περιοχές σε μία ημέρα και ένα δρομολόγιο. Η πρόταση επίλυσης είναι η μόνιμη συνεργασία με γραφεία διανομής για την καθημερινή εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτό συμβαίνει ήδη στην εταιρεία ωστόσο χωρίς να υπάρχει κάποια δεσμευτική σύμβαση, αλλά με απλή συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και του γραφείου/ων διανομής. Επίσης, επειδή το τμήμα διακίνησης αναλαμβάνει και τις φορτώσεις που γίνονται από τα φορτηγά των πελατών που προσέρχονται στην εταιρεία, προτείνεται η δημιουργία νέας θέσεως εργασίας που θα αναλάβει αποκλειστικά τα καθήκοντα για τις φορτώσεις εντός εταιρείας, όπως για την συγκέντρωση των υλικών, συνεννόηση με τις αποθήκες για τυχόν ελλείψεις κ.ά..

### **Διεύρυνση πελατολογίου**

Κάθε εμπορική επιχείρηση έχει ως βασικό στόχο την αύξηση των πωλήσεων με ταυτόχρονη αύξηση του μεριδίου αγοράς στο κλάδο που δραστηριοποιείται με αποτέλεσμα να μεγιστοποιήσει το κέρδος της. Αυτή η αύξηση, πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους, ένας εκ των οποίων είναι η διεύρυνση του πελατολογίου. Η

επίτευξη αυτού του στόχου δεν είναι εύκολη καθώς χρειάζονται ενέργειες ώστε η αγορά να επιλέξει την συγκεκριμένη εταιρεία ως προμηθευτή της. Παρακάτω παρουσιάζονται οι τρόποι για να επιτύχει η διεύρυνση αυτή.

Αρχικά, η εταιρεία θα πρέπει να έχει γνώση όλων των επιχειρήσεων που μπορούν να προμηθευτούν τα προϊόντα της, ανά την Ελλάδα. Με την πληροφορία αυτή, θα μπορεί να οργανώσει ορθά ένα σχέδιο ώστε να καλύψει γεωγραφικά όλες τις περιοχές ενδιαφέροντος. Ως τώρα η εταιρεία έχει τρία κέντρα διανομής, δύο στην Αθήνα και ένα στην βιομηχανική περιοχή της Θεσσαλονίκης, ωστόσο σε περίπτωση όπου κριθεί οικονομικά συμφέρον η δημιουργία επιπλέον αποθήκης σε κάποιο σημείο της Ελλάδος, θα πρέπει να ληφθεί η απόφαση για ένα τέτοιο εγχείρημα. Σημαντικό ρόλο σε μία τέτοια απόφαση θα πρέπει να παίζει και η τοποθεσία που θα επιλεγεί ώστε να μπορεί να παραλάβει και υλικά (προμήθειες), πχ να βρίσκεται σε μεγάλο λιμάνι ή σε μεγάλο σιδηροδρομικό σταθμό.

Σε 2<sup>ο</sup> επίπεδο η εταιρεία θα πρέπει να στελεχώσει με έμπειρους πωλητές τις διάφορες περιοχές ενδιαφέροντος. Η εμπειρία ορίζεται ως άρτια γνώση του κλάδου των πωλήσεων και ειδικότερα των υλικών που πρόκειται να πωλήσει. Οι πωλητές δεν χρειάζεται να είναι υπάλληλοι της εταιρείας αλλά μπορούν να συνδέονται με αυτή και ως εξωτερικοί συνεργάτες. Πολύ σημαντικό στοιχείο αποτελεί να είναι άτομα που γνωρίζουν την περιοχή στην οποία θα εργάζονται και να έχουν την κατάλληλη πληροφόρηση για τον εκάστοτε πελάτη.

Σε μία παγκοσμιοποιημένη αγορά στην οποία δρουν πλέον όλες οι επιχειρήσεις, η ανάγκη για ανάπτυξη και εκτός των ορίων της χώρας δραστηριοποίησης είναι επιβεβλημένη. Σε επίπεδο εμπορικών εταιρειών, οι εξαγωγές υλικών μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην διεύρυνση του πελατολογίου. Ήδη, η εταιρεία Αφοί Σιδήρου πραγματοποιεί εξαγωγές μικρού μεγέθους σε χώρες των Βαλκανίων και την Κύπρο. Θα πρέπει να τεθεί ωστόσο, ως στρατηγικός στόχος της εταιρείας, ένα συγκεκριμένο ποσοστό πωλήσεων να αποτελούν οι εξαγωγές. Για την επίτευξη αυτού, η εταιρεία θα πρέπει να πληροφορηθεί για τις επιχειρήσεις που δρουν στις χώρες ενδιαφέροντος ώστε να έρθει σε επικοινωνία με αυτές και να ξεκινήσει τις εμπορικές σχέσεις. Φυσικά, λόγω ότι δεν παράγει η ίδια υλικά, παρά μόνο κάνει επεξεργασία αυτών, οι εξαγωγές δεν μπορούν παρά να περιοριστούν σε γειτονικές

χώρες λόγω του κόστους μεταφοράς που θα είναι ασύμφορο για μεγαλύτερη απόσταση.

Σε τελευταίο επίπεδο αλλά πολύ σημαντικό, θα πρέπει να αποφασιστεί η στρατηγική πολιτική που θα ακολουθήσει η εταιρεία για τα αποθέματα, ως προς τις ποσότητες, ως προς τα είδη και τον χρόνο τοποθέτησης των παραγγελιών από τους προμηθευτές. Αυτή την στιγμή η εταιρεία ακολουθεί μία αναλογία περίπου 3/1, δηλαδή τριπλάσια αποθήκη σε σχέση με τις πωλήσεις ανά μήνα. Η αναλογία αυτή έχει επιλεγεί βάσει διαχρονικών στοιχείων, την εποχικότητα, τις ζητήσεις υλικών ανά μήνα κ.ά.. Το μείγμα των υλικών που βρίσκονται σε στοκ έχει επιλεγεί με βάση να καλύπτονται όλες οι βασικές ανάγκες (υλικά με κοινή ζήτηση) των πελατών με αμεσότητα. Παραγγελίες από τους προμηθευτές τοποθετούνται έτσι ώστε να μην ξεπερνιέται η διάρκεια των 45 έως 60 ημερών από την τελευταία παραγγελία, υπολογίζοντας και τον χρόνο παράδοσης τους. Φυσικά σε αυτό, λαμβάνεται υπόψη και το ποσοστό κατανάλωσης από το κάθε είδος ώστε να ακολουθηθεί παραγγελία του. Για την επικείμενη διεύρυνση λοιπόν, προτείνεται η αύξηση της αναλογίας σε 4/1 για μία μικρή περίοδο ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα στα υλικά που θα ζητηθούν από το νέο πελατολόγιο. Στην συνέχεια, και καθώς η εταιρεία θα γνωρίζει πλέον ξεκάθαρα τις ανάγκες των νέων πελατών, θα προσαρμόσει ξανά την αναλογία σε 3/1, κάτι που λειτουργεί ορθά μέχρι στιγμής διότι έχει επιλεγεί, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, βάσει διαχρονικών στοιχείων. Για τα είδη, η επιχείρηση δεν μπορεί εύκολα να προβλέψει την μελλοντική ζήτηση σε κάποιο συγκεκριμένο είδος ωστόσο, η εικόνα της αγοράς, τα επικείμενα έργα που είναι σε θέση να γνωρίζει ότι θα πραγματοποιηθούν, της δίνουν μία κατεύθυνση που μπορεί κινηθεί και να επενδύσει επιπλέον. Η πολιτική των αποθεμάτων σε όλα τα κοινά είδη είναι ορθή και δεν πρέπει να επηρεαστεί. Από την άλλη πλευρά, ο χρόνος τοποθέτησης των παραγγελιών προτείνεται να μειωθεί κατά το ήμισυ. Μία μέση διάρκεια 30 έως 40 ημερών μεταξύ των παραγγελιών από τους προμηθευτές, θα καθιστά την αποθήκη πλήρης σε άμεσο σχετικά χρόνο και θα καλύπτονται όλες οι ανάγκες του υφιστάμενου και νέου πελατολογίου.



## Τιμολογιακή και Πιστωτική πολιτική

Για την πραγματοποίηση των παραπάνω αλλαγών, σημαντικό ρόλο παίζει η διακύμανση των τιμών αγοράς και πώλησης των υλικών. Σε περιόδους πτώσης των τιμών τα εργοστάσια παραγωγής προσφέρουν τα υλικά ώστε να πωληθούν σε υψηλότερες τιμές και σε αντίθετα πράττουν σε περιόδους αύξησης των τιμών. Η εταιρεία από την άλλη πλευρά όταν γνωρίζει ότι πρόκειται να μειωθούν οι τιμές των εργοστασίων δεν τοποθετεί παραγγελίες στα εργοστάσια παραγωγής. Αντίθετα τώρα, κατά την αύξηση των τιμών προσπαθεί να κλείσει υλικά ώστε να αγοραστούν σε χαμηλές τιμές και να πωληθούν με υψηλές τιμές στην συνέχεια. Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η αύξηση του μεικτού κέρδους της (κέρδος από την πώληση μείον το κόστος αγοράς).

Το μεικτό κέρδος είναι ένας από τους βασικότερους δείκτες που καθορίζουν την τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας. Κάθε επιχείρηση στοχεύει στην μεγιστοποίηση αυτού του αριθμού ώστε να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Κάθε εταιρεία έχει και ένα κατώτατο όριο του μεικτού κέρδους πλέον του οποίου δεν έχει κέρδος και παρουσιάζει ζημίες. Ωστόσο δεν δύναται ο δείκτης αυτός να καθορίσει την πολιτική αυτή. Όμως μπορεί να κατευθύνει την στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Ο ανταγωνισμός, οι τιμές αγοράς των υλικών, η ζήτηση, είναι μόνο μερικές συνιστώσες που καθορίζουν την τελική τιμή πώλησης. Η εταιρεία, στα πλαίσια της ανάπτυξης της, θα πρέπει να μειώσει στο ελάχιστο το μεικτό κέρδος της, ακόμα και σε σημείο να μην αποδειχθεί κερδοφόρα για μερικά έτη, με αποτέλεσμα να κερδίσει μερίδιο αγοράς και μεγαλύτερο έλεγχο των τιμών. Σε περιόδους «αστάθειας» των τιμών, η συνεχής παρακολούθηση τους, από την αγορά, τους προμηθευτές και τον ανταγωνισμό, είναι η καλύτερη λύση ώστε να παραμείνει η εταιρεία ανταγωνιστική ως προς τις τιμές της.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο ανταγωνισμός αποτελεί μία συνιστώσα που καθορίζει την τελική τιμή πώλησης των υλικών. Η παράμετρος αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική γι' αυτό και θα πρέπει να σημειωθούν κάποια πράγματα για αυτή και τον ρόλο που παίζει στην τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας. Ο κλάδος εμπορίας σιδήρου στην Ελλάδα είναι σχετικά κλειστός και οι μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν είναι γνωστές. Επομένως οποιαδήποτε αλλαγή τιμών

που συμβαίνει, επηρεάζει και τις υπόλοιπες εταιρείες. Η ευαισθησία που παρουσιάζει στις αλλαγές τιμών, που προέρχονται από την ανταγωνισμό, η κάθε επιχείρηση είναι το στοιχείο που θα καθοριστεί από τον στρατηγικό σχεδιασμό της. Ωστόσο χρειάζεται να δοθεί μεγάλη έμφαση σε αυτόν, καθώς συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της πτώσης των τιμών από τον ανταγωνισμό, χωρίς πραγματική πτώση από τα εργοστάσια παραγωγής, που εξυπηρετεί άλλους σκοπούς, εκτός των νόμων προσφοράς και ζήτησης.

Παράλληλα με την διαμόρφωση των τιμών πώλησης, η εταιρεία θα πρέπει να αναθεωρήσει και την πιστωτική πολιτική της. Για πελάτες που ο τρόπος πληρωμής είναι η πίστωση, το άνοιγμα της διάρκειας αυτής ίσως αποδειχθεί καθοριστικό ώστε να επιλέξει ο πελάτης την εταιρεία για την προμήθεια των υλικών του. Φυσικά οι όροι για την δημιουργία πίστωσης πρέπει να τηρούνται και από τις δύο πλευρές, από την πλευρά της επιχείρησης, να συγκεντρώνει τα απαραίτητα έγγραφα χωρίς να διαμοιράζεται τα δεδομένα αυτά και έρχεται σε αντίθεση με τον νόμο περί προσωπικών δεδομένων και από την άλλη ο πελάτης να προμηθεύει την εταιρεία με όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για το άνοιγμα της πίστωσης. Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και για συγκεκριμένες παραγγελίες, η εταιρεία θα πρέπει να έχει την ευχέρεια να μην περιορίζεται στο όριο που έχει θέσει ως ανώτερο χρόνο πίστωσης. Αυτή η ευελιξία θα οδηγήσει σε πιθανή επίτευξη μεγάλων συμφωνιών για την προμήθεια υλικών.

### **Αναβάθμιση λογισμικού και αυτοματοποιήσεις**

Στην σημερινή εποχή, η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο στην καθημερινή ζωή. Όλες οι εργασίες που γίνονται, άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό, επηρεάζονται από τεχνολογικές εφαρμογές που τις πλαισιώνουν. Στις περισσότερες εμπορικές επιχειρήσεις, το βασικό λογισμικό αποτελεί ένα σύστημα ERP όπου διαχειρίζεται όλα τα δεδομένα της εταιρείας, από τις προμήθειες έως την τιμολόγηση. Το πρόγραμμα αυτό χρησιμοποιείται μέσω ενός απλού ηλεκτρονικού υπολογιστή που είναι συνδεδεμένος στο τοπικό δίκτυο της εταιρείας. Ανάλογα τον χρήστη, το πρόγραμμα παρουσιάζει σε αυτόν τις πληροφορίες που χρειάζεται για την εκτέλεση της εργασίας του. Παράλληλα, και σε συνδυασμό με το λογισμικό, πρέπει να

εφαρμοστούν αυτοματοποιήσεις για την καλύτερη και απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης. Για την εταιρεία προτείνονται οι παρακάτω αλλαγές:

- Τεχνική κατάρτιση όλου του προσωπικού της επιχείρησης με το λογισμικό της εταιρείας. Σε κάθε πόστο και σε κάθε τμήμα, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν την χρήση του προγράμματος για την θέση του τμήματος το οποίο εργάζονται. Για παράδειγμα, όλες οι αποθήκες θα πρέπει να ελέγχουν, και μέσω του προγράμματος, τα αποθέματα τους ανά πάσα στιγμή. Έτσι σε περίπτωση διαφορών να γίνονται οι κατάλληλες διαδικασίες ώστε να διορθώνεται η βάση δεδομένων του συστήματος.
- Αυτοματοποιήσεις μεταξύ τμήματος πωλήσεων και προμηθειών. Κατά την σύνταξη μίας προσφοράς ή ενός δελτίου παραγγελίας, ο πωλητής έχει την δυνατότητα να ελέγξει την διαθεσιμότητα των υλικών. Σε περίπτωση όπου παρατηρήσει μηδενικό απόθεμα, θα πρέπει αυτόματα να δέχεται μήνυμα το τμήμα προμηθειών ώστε να προχωρήσει στις κατάλληλες ενέργειες.
- Αυτοματοποιήσεις στην ροή των παραγγελιών. Κατά την έκδοση ενός δελτίου παραγγελίας θα πρέπει να ενημερώνονται οι αντίστοιχες αποθήκες και, αν είναι απαραίτητο, η παραγωγή ώστε να ενημερώσει το χρονοδιάγραμμά της. Αυτό πρέπει να είναι δυνατό να συμβαίνει χωρίς να δίνεται η εντολή από το τμήμα πωλήσεων, όπως συμβαίνει ως τώρα. Στην συνέχεια όταν η παραγγελία είναι έτοιμη, να ενημερώνεται το τμήμα διακίνησης ώστε να προγραμματιστεί η παράδοση. Αυτό αφορά και την αποθήκη αλλά και την παραγωγή.
- Για την πραγματοποίηση των παραπάνω αυτοματοποιήσεων, εκτός από την εγκατάσταση κατάλληλου εξοπλισμού, θα πρέπει να αναβαθμιστεί και το λογισμικό της εταιρείας. Καθότι το σύστημα ERP αποτελεί αναπόσπαστο μέρος όλης της λειτουργίας της επιχείρησης, δεν μπορεί να αντικατασταθεί εύκολα. Αρχικά θα πρέπει να αναζητηθεί το κατάλληλο σύστημα που θα καλύπτει τις επιπλέον ανάγκες των χρηστών. 2<sup>ον</sup>, ο χρόνος εκπαίδευσης του προσωπικού πρέπει να ληφθεί υπόψη. Η διαδικασία εκμάθησης όλων των εργαζομένων θα αποτελέσει ένα επιπλέον κόστος στην επιχείρηση, χρονικά και χρηματικά. Τέλος στο λογισμικό αυτό θα πρέπει να ενσωματωθεί η παλιά βάση δεδομένων, χωρίς να χαθούν πληροφορίες πολύτιμες για την εταιρεία.

## **Αναβάθμιση ISO**

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization - ISO) είναι μια διεθνής οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που αποτελείται από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης. Ο οργανισμός ιδρύθηκε στις 23/02/1947 και παράγει τα παγκόσμια βιομηχανικά και εμπορικά πρότυπα, τα επονομαζόμενα πρότυπα ISO. Ο στόχος του ISO είναι να προωθήσει την ανάπτυξη της Τυποποίησης και των σχετικών με αυτή δραστηριοτήτων στον κόσμο, έτσι ώστε να διευκολύνεται η διεθνής ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών καθώς επίσης και η ανάπτυξη συνεργασίας σε δραστηριότητες πνευματικού, επιστημονικού, τεχνολογικού και οικονομικού ενδιαφέροντος.

Όπως σημειώθηκε, η εταιρεία στα πλαίσια της ανάπτυξης της, το 2004, πιστοποίησε τις υπηρεσίες της με ISO 9001/2000. Το πρότυπο του ISO της εταιρείας ανανεωνόταν με τις νεότερες εκδόσεις του ISO, μέχρι και τις αρχές της οικονομικής κρίσης, το 2011. Λόγω υψηλού κόστους ανανέωσης, δεν κατέστη δυνατό να συνεχιστεί η πιστοποίηση. Ωστόσο θα αποτελέσει σημαντικό βήμα στην αναδιοργάνωση της η επαναπιστοποίηση και συνέχιση της χρήσης του ISO. Το ISO αποτελεί διεθνές πρότυπο και το κύρος που θα προσφέρει στην επιχείρηση θα είναι σημαντικό. Επίσης θα συμβάλει στην διεύρυνση του πελατολογίου που αναφέρθηκε παραπάνω καθώς πολλές επιχειρήσεις πελάτες, παράλληλα με τις πιστοποιήσεις που ζητούν για τα υλικά, ζητούν την προμήθεια και του ISO της εταιρείας που τα εμπορεύεται.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κάθε εταιρεία επιδέχεται συνεχή βελτίωση καθώς κάθε εταιρεία εξελίσσεται καθημερινά. Μερικές φορές γνωρίζει και η ίδια τα τμήματα στα οποία υστερεί, άλλες φορές δεν είναι όμως εύκολο να ξεκαθαριστεί που καθυστερεί μία παραγωγική διαδικασία ή μία λειτουργία. Όταν οι σχέσεις μεταξύ των τμημάτων περιπλέκονται και οι αρμοδιότητες επιμέρους αλληλεπικαλύπτονται, ο εντοπισμός των σημείων που χρήζουν αλλαγής γίνεται δυσκολότερος.

Στην περίπτωση της Αφοί Σιδήρου που μελετήθηκε είχε ζητηθεί η εξέταση της υφιστάμενης κατάστασης του διαγράμματος αρμοδιοτήτων και η καταγραφή τους, αλλά και η συνολική διαδικασία που επιτελείται καθημερινά στην εταιρεία. Έτσι εφαρμόστηκε ένα μέρος της μεθοδολογίας του business process re-engineering (BPR) ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα ανασχηματισμού. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφηκαν τα στάδια της διάγνωσης κάποιων δυσλειτουργικών μέσα στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς και μια πρώτη προσέγγιση του σταδίου του ανασχηματισμού διαδικασιών, ρόλων και αρμοδιοτήτων. Παρουσιάστηκε το οργανόγραμμα της εταιρείας όπου σε πίνακα ήταν καταγεγραμμένος ο διαχωρισμός σε τμήματα και ποιες αρμοδιότητες είχε το κάθε ένα και συγκρίθηκε με την πραγματική κατάσταση μέσω συνεντεύξεων με το κύριο προσωπικό της εταιρείας.

Το αποτέλεσμα στο οποίο κατέληξε η σύγκριση αυτή ήταν ότι υπήρχε ταύτιση μόνο ως προς τις διαδικασίες του κάθε τμήματος που προέκυπταν από το οργανόγραμμα με τις διαδικασίες που μας περιέγραψαν οι εργαζόμενοι ανά τμήμα. Η πραγματική λειτουργία της επιχείρησης είχε διαφορετική μορφή και έτσι παρουσιάστηκε σχηματικά το νέο διάγραμμα αρμοδιοτήτων, που προτείνεται. Εκτός από την απεικόνιση προτάθηκαν και αλλαγές μερικών τμημάτων, οι οποίες επήλθαν ύστερα από την διαχωρισμό επιμέρους τμημάτων, δημιουργία κάποιων νέων και παρουσίαση κάποιων που δεν εμφανίζονταν στο διάγραμμα αρμοδιοτήτων. Έτσι κατανοήθηκε ότι η εταιρεία δικαιολογημένα ήθελε την επανεξέταση τους καθώς είχε περιθώριο για βελτίωση σε αυτό το κομμάτι της.

Στην συνέχεια όμως, παρατηρήθηκε ότι δεν αρκούν οι αλλαγές που προτάθηκαν στην οργανωτική δομή της εταιρείας καθώς και στα επιμέρους τμήματα της. Στην επιχείρηση, αλλά και σε κάθε εμπορική επιχείρηση, η τιμολογιακή και πιστωτική

πολιτική που εφαρμόζεται αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της. Για την επίτευξη της αναδιοργάνωσης και στην ουσία, της ανάπτυξης μίας εταιρείας, η λήψη αυτή της απόφασης θα καθορίσει την πορεία της επιχείρησης. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι η εταιρεία θα πρέπει να είναι πιο ελαστική ως προς το ποσοστό του μεικτού κέρδους της και να επιτρέπει την πίστωση με μεγαλύτερη διάρκεια για συγκεκριμένες περιπτώσεις πελατών.

Επιπλέον, η διεύρυνση του πελατολογίου της εταιρείας ενσωματώνεται στην αναδιάρθρωσή της. Όπως σημειώθηκε, στόχος της είναι η αύξηση των πωλήσεων με ταυτόχρονη αύξηση του μεριδίου αγοράς με αποτέλεσμα να μεγιστοποιήσει το κέρδος της. Η πληροφόρηση για τις περιοχές ενδιαφέροντος, η στελέχωση με ικανούς πωλητές, το άνοιγμα σε αγορές εκτός Ελλάδος και η αλλαγή πολιτικής προμηθειών, θα συντελέσουν σε αυτή. Επομένως, στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης εντάσσεται και διεύρυνση του πελατολογίου, όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω.

Τέλος, παρατηρήθηκε ότι στην εταιρεία η χρήση του έως τώρα λογισμικού ERP της εταιρείας δεν καλύπτει τις ανάγκες της, παράλληλα με τις διάφορες αυτοματοποιήσεις που διαθέτει. Η αναβάθμιση αυτού είναι μία βασική αλλαγή που πρέπει να πραγματοποιηθεί και φυσικά η εκπαίδευση όλου του προσωπικού σε αυτή την νέα πλατφόρμα είναι απαραίτητη. Επίσης οι διάφορες αυτοματοποιήσεις που προτείνονται θα επιφέρουν μία τεχνολογική ανάπτυξη στην επιχείρηση.

Φυσικά η αλλαγή στις διαδικασίες μιας πολύχρονης εταιρείας δεν γίνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ωστόσο ειδικότερα η εφαρμογή του νέου οργανογράμματος, ώστε να τεθούν οι βάσεις στην εταιρεία και οι τεχνολογικές αναβαθμίσεις, είναι μια κίνηση που αξίζει να γίνει το επόμενο βήμα στην αναδιοργάνωση της, καθώς σταδιακά θα αποτελέσει λύση στην πλειονότητα των προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει τώρα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Εκδ. Έλλην, Αθήνα
- Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης: Ένα μανιφέστο για την επιτυχία*. Εκδ. Γαλαίος, Αθήνα
- Λυκογιάννη, Β. (2003). *Ανασχεδιασμός οργανωσιακών διαδικασιών στην τοπική αυτοδιοίκηση*. Διπλωματική εργασία υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- Διοίκηση επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Κυριαζόπουλος, Π. (2000). *Η Σύγχρονη Επιχείρηση στο ξεκίνημα του 21<sup>ου</sup> αιώνα*. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Μαγκώνη, Ε. (2008). *Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων Αίτια & Αποτελέσματα*. Επιστημονικές εργασίες υπό εξέλιξη, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τ.Ε.Ι. Πειραιά
- Heugens, P. & Schenk, H. (2004). Rethinking Corporate Restructuring. *Journal of Public Affairs*
- Bowman, H., & Singh, H. (1993). Corporate Restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*
- Hoskisson, O., & Turk, A. (1990) Corporate Restructuring: Governance and control limits of the internal capital market. *The Academy of Management Review*
- Andrew Thomson, Colin Gray, (1999) "Determinants of management development in small businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6 Issue: 2
- Umit S. Bititci, Fran Ackermann, Aylin Ates, John Davies, Patrizia Garengo, Stephen Gibb, Jillian MacBryde, David Mackay, Catherine Maguire, Robert van der Meer, Farhad Shafti, Michael Bourne, Seniye Umit Firat, (2011) "Managerial processes:

business process that sustain performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 Issue: 8

Κωνσταντίνος Κηρυττόπουλος, Βρασίδης Λεώπουλος, Οργανωτικές δομές, [https://ocw.aoc.ntua.gr/modules/document/file.php/MECH109/180\\_PM\\_organisation\\_al\\_structures\\_open.pdf](https://ocw.aoc.ntua.gr/modules/document/file.php/MECH109/180_PM_organisation_al_structures_open.pdf)

<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-structure.html>

Neda Abdolvand, Amir Albadvi, Zahra Ferdowsi, (2008) "Assessing readiness for business process reengineering", Business Process Management Journal, Vol. 14 Issue: 4

Majed Al-Mashari, Zahir Irani, Mohamed Zairi, (2001) "Business process reengineering: a survey of international experience", Business Process Management Journal, Vol. 7 Issue: 5

Thomas H. Davenport, (1993) "Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM", Planning Review, Vol. 21 Issue: 3

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

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

Rouse Margaret, 2014, «Business Project Reengineering» <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-reengineering>

Zigiaris Sotiris, 2000, Business Process Reengineering, Innoergio Project: dissemination of innovation and knowledge management techniques

Horney N., O'Shea, T., 2009, «Design for Collaboration and Agility», Agility Consulting and Training

[http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC\\_WORK/scient\\_typopoiisi/organismoi](http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC_WORK/scient_typopoiisi/organismoi)