

ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ

Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

Ανασχεδιασμός BPR

Ανασχεδιασμός BPR

Περιγραφή

- Μεθοδολογία οργάνωσης επιχειρήσεων
οργάνωση, έμφαση σε ένα συγκεκριμένο τομέα
- Καλύτερα ένα κένο προς την επίτευξη οικονομικών στόχων.

Ιστορική Αναδρομή

Αυτές οι μεθόδους χρησιμοποιούνται με περιόδους κρίσεως. Μετά του 2^{ου} Παγκόσμιου Πολέμου κυρίως που δημιουργήθηκε σφεραποτέλεσμα, υπήρχε έλλειψη κεφαλαίων που οδήγησε στην έλλειψη ρευστού.

Χαρακτηριστικά BPR

① Αφειρήρα Οργάνωσης

Τις είναι οι πραγματικές ανάγκες των πελατών και των καταναλωτών και όχι το τι μπορούμε να κάνουμε εμείς γιατί μπορεί να μην είναι άριστο.

Εξωτερικό Περιβάλλον

1. Πραγματικές ανάγκες πελατών
2. Προμηθευτές
3. ανταγωνισμός

4. βουτηχάτες (επιχ. που βουτάνε για ένα κοινό στόχο)

Πρέπει να αντιληφθούμε το εξωτερικό περιβάλλον για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε και το εσωτερικό.

Εξωτ. Περιβάλλον $\xrightarrow{\text{προσαρμογή}}$ Εσωτ. Περιβάλλον

$$\text{Κέρδος} \uparrow = \text{Εσοδα} \uparrow - \text{Κόστος} \downarrow$$

Έτσι πρέπει να κάνω εσωτερική διαχείριση των πωλών μου.

② Ρεαλιστική Προσέγγιση που προσφέρει το BPR της επιχειρησιακής προσαρμογής.

③ Ριζικές ή Δραστικές Αλλαγές

(πως να επιβιώσουν, ρεαλιστική προσέγγιση, έτσι όπως τις βγάζεις)

Βασικό στοιχείο στη βιωσιμότητα είναι το κέρδος

- 1) ο τίτλος δεν σημαίνει και τίποτα
- 2) δεν σημαίνει ότι όλοι μπορούν να γίνουν managers
- 3) η εγνοια της ιδιοκτησίας δεν ταυτίζεται με την εγνοια του manager και την εμπειρία
- 4) το πρόβλημα είναι πολύ πιο πικρό σε μια αλυσίδα. οι άνθρωποι είναι μονάδες που κάνουν το ευολο της ομάδας και της οργάνωσης της επιχείρησης
- 5) η πολυπλοκότητα είναι τόσο πολύ μεγάλη που δυσκολεύει πολύ στην αντιμετώπιση του προβλήματος.

④ Εμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό

Σωστή προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού.

- 1) σωστή κατάρτιση (εκπαίδευση)
- 2) καταμερισμός των ρόλων
- 3) συνήθικες εργασίες σε σχέση με το περιβάλλον
- 4) σεβασμός - συνέπεια
- 5) αξιοκρατία
- 6) συνεργασία → ενεργό συμμετοχή
- 7) κίνητρα

Γοστροπία

Σεβασμός με ανθρώπους τους οποίους συνεργάζομαι να υπάρχει ομαδικότητα.

Σημαντικό αρχιτικό η συνήθεια γιατί δεν μας επιτρέπει να κάνουμε αλλαγές και να βελτιώσουμε την επιχείρησή μας?

Πρέπει να λειτουργώ με το έθιμα και να αεχολούχται με το αυριο για να είμαι βιωσιμός.

Η προσπάθεια είναι θέμα όλων, μιας ομάδας ανθρώπων που σκοπό έχουν των βιωσιμότητα και τα κέρδη? Πρέπει να κατανοήσω των γοστροπία και των συνεργασία. Πάνω υπάρχουν διαφορα τόσο στις μεγάλες επιχειρήσεις.

5) Ολιστική Προεχχίση

6) Έργα χωρίς Τέλος "Άεισος Χαρακτηρας"

Έχεις πάντα στα μυαλα σου συγκεκριμένα
εργαλεια για να βελτιώθεις κάτι.

Σχεδιασμος (εκπαίδευση, αυθρηπικου δυναμικου, στεχευσει)



Υλοποιηση (υλοποιηση των στοχων)



Ελεγχος (ελεγχος / επαυπροσδιορισμος των στοχων)



Επανατροφοδοτηση

Το BPR Σιλεμφαση στο Σχεδιασμο

Ορισμοι

Hammer και Champy

Os πατερες του ανασχεδιασμου προσπαθησαν να βρουν μια
χρησθη μεθοδολογια Re-Re.

Μια προσπαθεια αναθεωρησει και ανασχεδιασμου μιας
επιχευρησει με στοχο των επιτευξη των επιδοσεων οπως
κοστος, ποιότητα, ταχυτητα και υπηρεσιες.

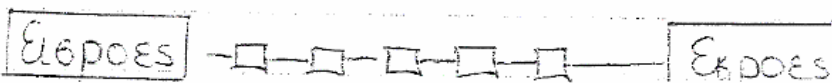
Dayenport

Αναθεωρηση των στοχων των διαδικασιων με στοχο
τον εντοπισμο των στοιχειων.

Διαδικαβια

Οριεμος Διαδικαβιας

Η ροη δραστηριοτητα που μετατρεπει τις
ειροες σε εκροες.



Δραστηριοτητες ή

Εργασίες

Χαρτογραφια
Διαδικαβιας

Η συζητηση σου

- ▶ Κάθε διαδικασία πρέπει να ελεγχεται
Πρέπει να μετράμε
Να ξέρουμε αν πετυχαίνουμε τους στόχους μας.

Χαρακτηριστικά Διαδικασιών

- 1) Ποσοτικοποίηση Μετρήσεων
- 2) Στόχοι Διαδικασιών
- 3) Υπερώριος Διαδικασίας
- 4) Αλληλοεξαρτησιμότητα Εργασιών με Διαδικασίες

- ▶ Σε μια διαδικασία εμπλέκονται πολλά τμήματα
Όταν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός υπάρχει
μεγάλη αυστηρότητα
Τις περιόδους κρίσεως πρέπει να τις βασιστούμε
συνεπώς και όχι στην απειλή.

Διακρίση Διαδικασιών

① Βασικές ή Μη

Είναι αυτές που χαρακτηρίζουν το προφίλ
της επιχείρησης στον αγορά και παρέχουν
ανταγωνιστικό πλεονεκτήμα σε σχέση με τις
άλλες επιχειρήσεις

② Στρατηγικές ή Μη

Έχουν να κάνουν με στρατηγικούς στόχους

③ Προστιθέμενης Αξίας ή Μη

Συμβάλλουν στην πρόσθετη αξία

Το κεφάλαιο μια επιχείρησης είναι καλό να χρησιμοποιείται για να αναπτύξει Βασικών Διαδικασιών, ενώ οι μη Βασικές Διαδικασίες να αναδίδονται σε τρίτους (outsourcing) αφού εξετάζονται τα πλεονεκτήματα ανάθεσής τους. Έτσι με αυτόν τον τρόπο οι επιχ. ζήτησαν κέρδος

Οι Μη Βασικές Διαδικασίες είναι Βασικές με την έννοια ότι δεν επιφέρουν άμεσα στην επιχείρηση κέρδος. Γι' αυτό το λόγο είναι καλό να αναθέτονται σε τρίτους outsourcing αφού εξετάσει το ποιοτικό επίπεδο και το μικρότερο κόστος.

Σημαντικό! Σημασία έχει ότι όλες οι διαδικασίες αποτελούν πλέγμα αλληλοσφαιριβών μεταξύ τους που συσχετίζονται συνεταίρικά και συλλογικά στην δημιουργία αξίας με την ικανοποίηση του πελάτη που αποτελεί πηγή εσόδων για εμάς.

Οι Λογοί που οδηγούν τις επιχειρήσεις για αναθεώρηση βασικών διαδικασιών σε τρίτους (outsourcing)

① Μείωση λειτουργικού κόστους

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας λόγω πρόσφατης παρομοίωσης υπηρεσιών σε επιχειρήσεις μεγαλύτερου σχήματος έχοντας το κόστος που υφίσταται είναι πολύ χαμηλό.

Έτσι επιτυγχάνεται μείωση κόστους. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται το προαυτικό, αποδίδονται τα ενοίκια μειώνεται το κόστος συντήρησης υποδομών σε σύγκριση με την αμοιβή παροχής υπηρεσιών.

Επομένως διατυπώνεται ότι είναι δυνατόν κάποιος τρίτος να κάνει φθηνότερα κομμάτι που κάνουμε εμείς και με αυτόν τον τρόπο να ηλιθουούμε κόστος.

② Μείωση Χόστους Κεφαλαίου

Αυτό επιτυγχάνεται με αποδεδειγμένου κεφαλαίου παγίων στοιχείων όπως: κτίρια, εξοπλισμός, μηχανογραφικά συστήματα, μέσα μεταφοράς με εγγυημένες λύσεις αξιοπιστίας του κεφαλαίου αυτού σε διαδικασίες που είναι πιο κρίσιμες για την επιχείρηση. Έτσι μειώνεται το κόστος ευκαιρίας. Με τη χρήση παροχών υπηρεσιών γλιτώνουμε το ρίσκο επένδυσης και επενδύουμε σε άλλες διαδικασίες που είναι κρίσιμες για την επιχείρηση.

③ Βελτίωση Ποιότητας και Ταχύτητας

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών λόγω εξειδίκευσης που έχουν παρέχουν βίους πελάτες των επιχειρήσεων τα προϊόντα

α) σε συντομότερο χρονικό διάστημα

β) με συνέπεια

γ) όχι ελαττωματικά

δ) με καλύτερη συσκευασία

Έτσι με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται βελτίωση βιμαρτική οδού αφορά την ποιότητα σε σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πελατών και θα πρέπει να παρακολουθείται και να επιβεβαιώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

④ Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και του προφίλ της επιχείρησης στην αγορά.

Με αυτό τον τρόπο οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών κάνουν ποιοτικότερα αυτά που να κάνουμε εμείς και έτσι βελτιώνουν το προφίλ της επιχείρησης μας στην αγορά.

⑤ Μεγαλύτερη Ευελιξία

Είναι δυνατόν να επιτύχουν μεγαλύτερη ευελιξία λόγω εμπειρίας που έχουν και να δώσουν εγκαίρως λύσεις σε τυχόν ακούσιες καταστάσεις που μπορεί να επιπηρεάσουν την ποιότητα υπηρεσιών όπως για παράδειγμα.

⑥ Δυνατότητα επικεντρώσει τις επιχειρήσεις σε κυρίες διαδικασίες.

Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ασχολούνται κατά κύριο λόγο με τις βασικές διαδικασίες. Να τις βελτιώσουν και συγχρόνως να βελτιώσουν και το προφίλ τους στην αγορά.

Εκτός από τις οφειλές και περιπτώσεις που κινούνται με μη βασικών διαδικασιών σε τρίτους (outsourcing) δεν έχει επιφέρει τα εύλογα αποτελέσματα επομένως οι επιλογές των επιχειρήσεων πρέπει να είναι προσεκτικές.

▼ Η Βιωσιμότητα απαιτεί την επαναληπτικότητα των πωλήσεων.

► Ο συνδυασμός ποιότητας υπηρεσίας και παραγωγικότητας κατά την ανταγωνιστική πώληση στην αγορά.

Benchmarking ← Μήνου των άλλων

Το Benchmarking υπαβαίδια στον ευσταθισμό και των αξιολογίων των καλύτερων πρακτικών και διαδικασιών που είναι διαθέσιμες. Η υστέρηση της επιχ. σε μια διαδικασία θα στρεφεί το ενδιαφέρον του management όλων ανθρώπων του.

4 Βασικοί Τύποι Benchmarking

① Benchmarking Διαδικασιών

Ο τύπος τώτος επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες διαδικασίες.

πχ. διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών.

Στοχεύει να προσδιορίσει τις πιο αποτελεσματικές πρακτικές από άλλες επιχειρήσεις που έχουν παρόμοια διαδικασία.

② Benchmarking Επιδόσεων

Επικεντρώνεται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες των άλλων επιχειρήσεων ^{αυταξιολόγηση} και τις συγκρίνει με τις δικές σου. Αναφέρεται και benchmarking αμέσως ανταγωνισμού.

③ Benchmarking Στρατηγικό

Αναζητά πρακτικές που επεξεργάζονται σε επιχ. που έχουν υψηλές επιδόσεις να είναι επιτυχημένοι στις αγορές του. Επιρεάζει των στρατηγικών της επιχειρήσεις και όχι απλά διαδικασιών.

④ Benchmarking Εσωτερικό

Αναζητά πρακτικές για το εσωτερικό της επιχείρησης και των προοπτικά εγκαθιδρύσεων του σε σταθερή βάση σε ολοκληρωτή την επιχείρηση. Αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό και στους πρώτους μετρώσ όποιους να γίνει πιο παραγωγικό.

ορισμένες ικανότητες → είναι εύκολο να μνησθούν

θεμελιώδεις ικανότητες → σχετίζονται με τον

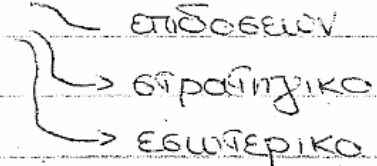
συμβολισμό και την εμπειρία

και είναι δύσκολο να μνησθούν

τι κάνουν οι αυτοαξιωματικοί?

① μνησθούν (θεμελιώδεις - ορισμένες ικανότητες)

② Benchmarking → διαδικασία



Προϋποθέσεις πριν εφαρμογή BPR

- ① Ευελκτική Διοίκηση (βλέπει μακροπρόθεσμα)
- ② Ισχυρή Βούληση για ριζικές αλλαγές
- ③ Προετοιμασία ανθρώπινου δυναμικού
αυταμοιβή, κίνητρα, θυσία

Θέματα ΕΑ και το Μοντέλο FS

Ο Ανασχεδιασμός έχει διακριθεί σε τέσσερις κύριες θεματολογικές αλλαγές:

① θέματα βκοπών

Ο manager να πρέπει με επιμονή και υπομονή να επαναλαμβάνει ερωτήματα:

- ① προς τι το κάνει?
- ② τι είναι η επιχείρησι
- ③ που στοχεύει (στόχος)
- ④ βκοπός ^{③ τι βάζουμε}
- ⑤ σε ποιους απευθύνεται
- ⑥ ποιοι είναι οι ανήσυχότες τας
- ⑦ ποιο κόσμος απασχολεί
- ⑧ τι κάνει ο κάδωνος όλων επιχηρήσι

③ συμμετοχή κοινές αντιλήψεις και ιδέες για το τι είναι σωστό και τι αρκεί και πεφάρχια χρειάζονται για την επιτυχία του

④ συγκρότηση
το οργανογράμμα, σε ποιόν θα δίνει λόγο ο κάποιος γιατί κανένας δεν μπορεί να μείνει ανεξέλεγκτος στην οικονομία της αγοράς και του ανταγωνισμού

⑤ συστήματα ολοκληρωμένες αλληλεξαρτήσεις και διαδικασίες συνεχούς εκτέλεσης αυτών που αποφασίζονται

⑥ στελέχι: οι εργαζόμενοι στην επιχειρηματική οργάνωση

⑦ στυλ: ο τρόπος που τα διοικητικά στελέχη εργαζούνται βοληγοίκα, συνεργασία προς εφόκοος που έχουν τεθεί

❖ Χαρακτηριστικό του μοντέλου αυτού είναι ότι εφοποία τους εργαζόμενους, τις διαδικασίες, την τεχνολογία με επιχειρηματική στρατηγική

Ο αναχεδιασμός υποστηρίζεται ότι είναι:

① όχι μόνο αυτοματισμός ^{αυ εργαχείο} αλλά και η τεχνολογία χρησιμοποιείται για την επιτυχία επιχ. στόχων

② όχι μόνο αναδιοργάνωση αλλά σταθερές αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης

③ όχι μόνο ποιότητα αλλά πάντα είναι επικεντρωμένοι στην βωστή εξυπηρέση των πελατών & στις διαδικασίες

Εφαρμοχή Ανασχεδιασμού

① Δημιουργία ομάδας Ανασχεδιασμού

Αποτελείται από στελέχη και υπαλλήλους της επιχείρησης που γνωρίζουν το έσω της επιχείρησης. Επίσης από εξωτερικούς συνεργάτες (συμβούλους) που μας βοηθάει είναι πιο αντικειμενικού χαρακτήρα, νέες ιδέες, όχι προκαταλήψεις

② Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης

Κατανομή του πραγματικού προβλήματος
οικονομικά στοιχεία (έσω περιβάλλον)
λειτουργίες της επιχ. (έσω)
στратηγική της επιχ. (έσω)
πελάτες } έξω
προμηθευτές }
αυταγωγιμότητα }
τάσεις έξω περιβάλλοντος

③ Διατύπωση ολιστικού επιχειρηματικού σχεδίου

Προτάσεις που θα διατυπωθούν από την ομάδα ανασχεδιασμού και θα γίνει επιλογή από την διοίκηση και το management της υλοποίησής του.

④ Χαραγή συγκεκριμένων εφοδιαστικών εφορολογικών ανασχεδιασμών

Επικεντρώνει ^{αποτελεσματικά} στην υλοποίηση των στόχων

⑤ Αναδιοργάνωση

Σωστή επιλογή ανθρωπίνου παράγοντα και τεχνολογίας

⑥ Συντονισμός

Διαχείριση όλων των διαδεδομένων πόρων υπό την επίσημη ως υφείς και με καθοδήγηση της ομάδας ανασχεδιασμού για την υλοποίηση ^{εφαρμογή} των προτάσεων

⑦ Έλεγχος αξιολογίου, ανατροφοδότηση

της ομάδας ανασχεδιασμού με νέα βήματα

Οι προτάσεις πρέπει να βασίζονται:

- α) στις ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ανάγκες των πελατών
- β) ρεαλιστικές εφικτές λύσεις (χρυσός κόστος, benefit)
- γ) βίβαση \rightarrow στους ανθρώπους
 \hookrightarrow με ανθρώπινους πόρους
- δ) στόχοι στρατηγικοί και λειτουργικοί
- ε) υλοποίηση

benefit \Rightarrow όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος μου τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το αναμενόμενο κέρδος

Πρόβληματα

- ① στρατηγικά πρόβληματα \rightarrow κόστος λειτουργίας τζιρού
πρόβλημα κλάδου
- ② οργανωτικά πρόβληματα \rightarrow πχ πολλά τμήματα
αλληλοκαλύπτους τις αρμοδιότητες τους
- ③ λειτουργικά-διαδικαστικά πρόβληματα
αρχη εξυπηρέτησι παραγγελιών
αρχη παραλαβι παραγγελιών
- ④ τεχνολογικά πρόβληματα
εξοπλισμος υποδομων

Οι προτάσεις πρέπει να απευθύνονται σε συγκεκριμένα πρόβληματα

1. Εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος X
2. Εφαρμογή δικτύων επίκλησης
3. ανακαταρτίσει πρόβληματικού ατόμικης
4. εγκατάσταση νέου εξοπλισμού

εξυπηρετεί συγκεκριμένες ανάγκες

MIS → δεν είναι αυτοσκοπός, πραγματικές ανάγκες

ERP → ολοκληρωμένα ενσωματωμένα διαχειριστικά ποιοτικά

αρκεί να ξέρουμε να τα χρησιμοποιούμε

intergration → ολοκληρωμένο, ολιστικό

καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης

Διαλειτουργικές εφαρμογές → διαχειριστικά & γραμ

πληροφορίας ενός της επιχ

Διαχειριστικές εφαρμογές → εφαρμογές που

χρησιμοποιούνται στις

ανάγκες της επιχ με

εταίρους, με πελάτες

τράπεζες

ERP ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα διαχειριστικών ποιοτικών

• συνδέουν τις διάφορες λειτουργίες μεταξύ τους

• ελέγχουν, παρακολουθούν αναλόγως με τα πράγματα στο οποίο απευθύνονται

intergration → ολιστική προσέγγιση

καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης

• καλύπτει ολο το φάσμα εξυπηρέτησης των πελατών

Βασικές λειτουργικές πληροφορίες των ERP

1) λογιστικά

2) αποθέματα

3) παραγγελίες - πωλήσεις πελατών

4) αγορά - παραγγελίες προμηθειών

5) ΠΑΡΑΧΩΡΗ

6) CRM → Δεν ανήκουν κομμάτια στο ERP

7) Διαχείριση Αποδοχικών Συστημάτων

- Δεν ασχολούνται με θέματα απόδοσης
- Συνήθως χρησιμοποιούνται σε μεγάλες επιχειρήσεις γίνονται ευδιάκριτα όμως.
- Τα ERP καλύπτουν όλο το φάσμα των λειτουργιών όχι μόνον όμως.

ABC Costing

ΚΛΕΙΔΙ ! ⇒ να πάρω τους πόρους της επιχ
και να τους καταλάβω σωστά στις
διαφορές διαδικασίες της επιχείρησης
Πρέπει να ξέρω ότι τροφοδοτεί τον
όποιο λειτουργεί η επιχείρησή μου.

- 1) Προσπατώ να κάνω κατανομή του κόστους
- 2) Επιμερισμός του κόστους σε διαδικασίες κ' πελάτες
- 3) Βλέπουμε το ποσό μας κοστίζει η εργασία
- 4) Συνδέω κόστους με πελάτες
 - customer service
 - ο πελάτης για να τον εξυπηρετήσω θα μου κοστίζει
 - κάθε πελάτης έχει διαφορετικό κόστος
- 5) Με ενδιαφέρει να ξέρω ποιος πελάτης με συμφέρει
- 6) Υπάρχουν και οι αποκλειστικοί πελάτες
- 7) Μας δίνει την δυνατότητα να γυρνάμε το κόστος και φρεκαρούμε τι μας συμφέρει να κάνουμε.

Σταω τις διαδικασίες έτσι έχω μια εικόνα για το κόστος και τους πελάτες μου.

Προσπαθώ να δω τι γίνεται με τους πελάτες μου

Το αν με ευφώνει να κρατήσω έναν πελάτη εξαρτάται από τον τρόπο τον οποίο μου προσφέρει. Ένας ορισμένος πελάτης δεν μου προσφέρουν κέρδος χρησιμοποιώ το BPR.

πχ. αν είους 100 πελάτες μου οι 40 δεν με εξυπηρετούν, τι κάνω?

Χορτάω να βρω έναν άλλο τρόπο να τους εξυπηρετώ ώστε να μην έχω χάσει.

Το ABC μας δίνει την δυνατότητα να δούμε ποιοι είναι οι κερδοφόροι πελάτες μας.

Φάσεις Ανασχεδιασμού

1^η Φάση αναδιοργάνωσης

Με αυτήν ξεκινούν όλες οι επιχειρήσεις. Χαρακτηρίζεται από έσπευση στην ανακίνηση επιχειρηματικής κερδοφορίας σε αποδεκτά επίπεδα και βελτίωση συνθηκών για μελλοντική πρόοδο.

Μείωση κόστους, καλύτερη αξιοποίηση χώρου και χρόνου απολύτως πλεονάζοντος προσωπικού.

Βασικά στοιχεία είναι ο εφορολογισμός, η πειθαρχία και η αμοιβή για βωθή εκτέλεση των καθηκόντων.

2^η Φάση Ανασχεδιασμού σηματοδοτείται από προσπάθειες αφύπνισης με σκοπό την βελτίωση της επιχειρηματικής πρόοδου και κερδοφορίας. Ένα γνήσιον ολοκληρωμένου συστήματος κοστολογίας και ελέγχου.

Αντιμωρξία νέων τπγών εσδών και διαδικασιών που είναι προδνειακές αξίες για τους πελάτες και των επιχειρήσων
Η νέα πορεία περιλαμβάνει τος παραγόντα της ποιότητας, πρωτοβουλία, συλλογική εργασία σε ειθούα, προσανατολισμός στο ευοτισμένο νέων επιχειρηματικών εκκωρίσων στο εσωτερικό και το εξωτερικό.

3η Φάση της Αναεωσής

Σε αυτή την φάση με βάση τις 9 προεχόμενες καταλήγουμε ως προς το κόστος του τρπίου με τος οποίο θα στρέψεται να λειτουργήσμε. *

Συγκρίση BPR με άλλες μεθόδους

- ① Το BPR αναφερέται σε ριζικές αλλαγές ενώ οι άλλες μεθόδου σε βελτιωτικές μεθόδους.
- ② Το BPR βασίζεται σε διαδικασίες οι οποίες διαδικασίες βλέπουν τις ανάγκες των πελάτων ενώ οι άλλες μεθόδου βασίζονται σε τμήματα και λειτουργίες.
- ③ Το BPR βλέπει τις πραγματικές ανάγκες Ολιστικός χαρακτήρας

* Οι επιχειρήσεις που καθορνώσουν να φτάσουν στο στάδιο της αναεωσής έχουν πέτυχει θεσμοποιήσει μωλήση, έχουν επιγνώσει τος στρώς στρώσαν τα επιτεύγματα τους μέχρι τώρα, γνωρίζουν πως να συνεχίσουν την προδύ τους και είναι φτάσσουν σε κάμψη.

Βασικά Στοιχεία

- ① Στο BPR αν δεν φτάσει οι ριζικές αλλαγές κάνω και αναδιοργάνωση.
- ② Η τεχνολογία στο BPR είναι εργαλείο όχι αφετηρία.
- ③ Η διαφορά είναι στις επιχειρήσεις βασίζεται στις θεμελιώδεις ικανότητες. Όχι με βάση των τεχνολογία (οριακή ικανότητα)
- ④ Το BPR ασχολείται με το πραγματικό πρόβλημα κοιτά από έξω προς τα μέσα.
Λευκός χαρακτήρας → έργο που δεν τελειώνει ποτέ

Παραγοντες Αποτυχίας του BPR

- ① Δυσπιστία ως manager
- ② ανικανότητα
- ③ αντίδραση του προσωπικού
- ④ μη ρεαλιστικοί στόχοι

Συνεταιρισμός

- ① Η λειτουργία συνεταιρισμού είναι για εκμετάλλευση των ιδιοκτητήτων από ελίτ της ίδιας αγοράς προϊόντων από τους προμηθευτές. Με άλλα λόγια όλα αυξάνονται οι τιμές των παραγωγών τόσο μειώνονται και οι τιμές. Αυτό εμφανίστηκε στα supermarket και τα μικρά παντοπωλεία εστιασμένα. Δηλαδή, ή θα ζωντανεύει μερικά και θα αυξάνονται ή θα εξαφανιστεί (get bigger or get out)

Συνεταιρισμός → Αριθμοί Τ ΝΚΟ και άλλα

Κερδοσκοπία
παρακολούθηση
αποβλήτων

Με μια τέτοια διαδικασία διεκδικείται ο ριζικός αναπροσανατολισμός. Αυτό γίνεται α) με τη χρήση ενός τεχνολογικού συστήματος το οποίο θα ελέγχει τις αλλαγές των καταστάσεων και κατά συνέπεια σύμφωνα με τις ανάγκες. Έτσι θα υπάρχει
α) μείωση κόστους
β) μείωση ευαθρότητας
γ) μείωση κόστους συντήρησης
δ) αποδοτικότητα κεφαλαίων

Κερδοσκοπία
αποβλήτων

Με την χρήση μιας απόδοσης θα υπάρχει μείωση. Γεωργικών κόστους (συντήρηση εξοπλισμού, προώθηση)

Κερδοσκοπία
Αποβλήτων

Δεν απαιτείται και στα καταβλητά για αποδοτικότητα κόστους η διακίνηση γίνεται συχνότερα και μετά από αυτό το κόστος πρέπει να εκμεταλλευτεί για πωλήσεις ή να

Μείωση →

Σίγουρα το γεγονός α αφορά τους προδότες / κόστος και είναι περισσότερο κερδοφόρο από το οποίο θα πληρωθεί στα μέλη ο ανταρτικός

Ετσι μέσα στο του ανακредίτου πετυχαίνουν υψηλή δυναμική κέρους είναι και προς όφελος του καταναλωτή και των μικρών μονάδων.

② Αχρηστες Η ειρήνη του Ανακρεδίου

Οι αχρηστες προσπαθούν να πωλήσουν τα προϊόντα τους στην αγορά με υψηλότερη τιμή από ότι δεν γίνεται για ναρκεί το πολύ μεγάλη ανάπτυξη. Οποτε την παραγωγή και αναδιανομή οι αχρηστες και την διανομή αλλά και έτσι χιλιάδες κόστος.

Μεταξύ παραγωγή και καταναλωτή υπάρχουν πολλοί ενδιαφέρει. Μπορεί να είναι κεραι και το α ενδιαφέρει.

Ο δικό το πράγμα → επιβίωση του καταναλωτή και αύξηση της γνάμης μεταξύ καταναλωτή / παραγωγή

ERP → εμφάνιση του δεκατίατου 1980

Είναι ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα τα οποία καλύπτουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, όπως οικονομική διαχείριση & παραγωγική διαχείριση πόρων και δικτυομαθησιακή.

Η οικονομική διαχείριση είναι η καρδιά του ERP περιλαμβάνει με γενική λογιστική, αναλυτική, πωλησιών & αγοραίων, λογιστική, ετήσιες αναφορές με την ολοκλήρωση αγοράς και η κοστολόγηση & προϋπολογισμός.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ανασχεδιασμός BPR

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Ιστορική Ανασχεδιασμού

Χαρακτηριστικά BPR

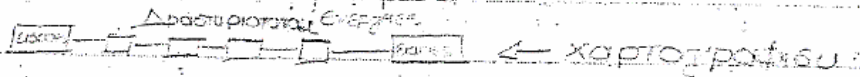
- ① αφαιρεσία οργανώσεως
- ② Ρεαλιστική προσέγγιση που προσφέρει το BPR της επιχειρήσεως προσαρμογές
- ③ Ριζικές ή Δραστικές Αλλαγές
- ④ Εμφάνιση στο Ανθρώπινο Δυναμικό
- ⑤ Ολιστική Προσέγγιση
- ⑥ Έργα χωρίς τέλος "αέρας χαρακτήρας"

Hammer και Champy

Davenport

} ορισμοί

Διαδικασία Ορισμός



Χαρακτηριστικά Διαδικασιών

Διακρίση Διαδικασιών

- ① Βασικές ή Μη
- ② Στρατηγικές ή Μη
- ③ Προστιθέμενη Αξία ή Μη

Μη Βασικές Διαδικασίες

Μοχλοί αναθέσεως των μη βασικών διαδικασιών σε τρίτους
outsourcing

- ① Μείωση Λειτουργικού Κόστους
- ② Μείωση Κόστους Κεφαλαίου
- ③ Βελτίωση Ποιότητας και Ταχύτητας
- ④ Βελτίωση Αποδοτικότητας και του πέρσων μας στην αγορά
- ⑤ Μεγαλύτερη Ευελιξία
- ⑥ Δυνατότητα επικεντρώσεως της επιχείσεως σε βασικές διαδικασίες

Σημαντικό!

SOS

→ Περιγραφή

- Μεθοδολογία Οργάνωσης Επιχειρήσεων (οργάνωση, έμφαση σε ένα ευχεκκριμένο τομέα)
- Καλύτερα ένα κενό προς την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων

→ Ιστορική Αναδρομή

Οι μέθοδοι αυτές χρησιμοποιούνται σε περιόδους κρίσεως. Μετά το 2^ο παγκόσμιο πόλεμο που οδήγησε στην δημιουργία υπερπροϊόντος έτσι όπως δεν υπήρχε κεφάλαιο και υπήρχε μεγάλη απώλεια ρευστού.

SoS → Χαρακτηριστικά BPR

① Αφετηρία Οργάνωσης

Ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών & των πελατών και οι τιμές μπορούμε να προσφέρουμε γιατί μπορεί να μην είναι αρκετό.

Εξωτερικό Περιβάλλον

- πραγματικές ανάγκες πελατών
- ανταγωνισμός
- προμηθευτές
- συνεργάτες (άλλες επιχ. που βοηθάνε για να έχουν έναν κοινό στόχο)

▷ Τα λαμβάνουμε σοβαρά υπόψη για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε και το εσωτερικό περιβάλλον.

Εξωτ. Περιβάλλον $\xrightarrow{\text{προσαρμογή}}$ Εσωτ. Περιβάλλον

$$\text{Κέρδος} = \uparrow \text{Έσοδα} - \text{Κόστος} \downarrow$$

Ετσι πρέπει να κάνω σωστή διαχείριση των πελατών.

② Ρεαλιστική Προσέγγιση που προφέρει το BPR της επιχειρήσης προσαρμογής.

③ Ριζικές ή Δραστικές Αλλαγές (πως θα επιβιώσουν, ρεαλιστική προσέγγιση, έτσι κόψεις Duplicates)

Βασικό Στοιχείο στη Βιωσιμότητα είναι το Κέρδος

- ο τίτλος δεν λέει τίποτα σε μια επιχείρηση
- δεν σημαίνει ότι όλοι μπορούν να γίνουν managers
- Η έννοια της ιδιοκτησίας δεν ταυτίζεται με το manager της επιχείρησης ή την ελευθέρια
- Σε μια επιχείρηση το πρόβλημα είναι πάλι πιο πίσω σε μια αλυσίδα. Οι άνθρωποι είναι μοχάδες που κάνουν το εύκολο της αλυσίδας & της οργάνωσης της επιχείρησης
- Η πολυπλοκότητα είναι τόσο πολύ μεγάλη που δυσκολεύει την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

④ Έμφαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό
Σωστή Προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού

- σωστή κατάρτιση (εκπαίδευση)
- καταμερισμός ρόλων
- γενικές εργασίες σε σχέση με το περιβάλλον
- Σεβασμός - Συγένεια
- Αφροκρατία
- Συνεργασία → ενεργό συμμετοχή
- Σιμπά

Μοστρωπία

Σεβασμός με αυτούς τους οποίους εργαζόμαστε. Να υπάρχει ομαδικότητα.

→ Σημαντικό αρνητικό η συνήθεια που δεν μας βοηθάει να κάνουμε αλλαγές για να βελτιώσουμε την επιχ. μας.

Πρέπει να λειτουργεί το σήμερα και ασχολούμαι και με το αύριο για να είμαι βιώσιμος. Διατηρώ το σήμερα και προσπαθώ να υιοθετήσω το αύριο για να μπορώ να υπάρχω.

Η προσπάθεια που γίνεται είναι θέμα ετών. Μιας φάδας ανθρώπων. Σκοπός τα κέρδη και η βιωσιμότητα.

Πρέπει να κατανοήσεις την Μοστρωπία και την Συνεργασία! Γ' αυτό υπάρχουν διάφορα τεστ σε μεγάλες επιχειρήσεις.

5) Ολιγότιμη Πρόβλεψη.

6) Έργα χωρίς τέλος. Λένος χαρακτήρας. Έχει πάντα στο μυαλό σου συγκεκριμένα έργα για να βελτιώσεις κάτι.

Σχεδιασμός (προετοιμασία του αμφ. συστήμου, προαόεση)
↓
Ρεαλιστική με βασικά κανόνες μας, ατμός, τρέχει των επιχ.

Υλοποίηση (τα αποτελέσματα της υλοποίησης
↓
σε σχέση με τους στόχους)

Έλεγχος (επιαναπροσδιορισμός των στόχων)

Επανατροφοδότηση

Το BPR διαφέρει στο σχεδιασμό

Ορισμοί:

- Flammer και Champy

Ός πατέρες του Ανασχεδιασμού προτάθηκαν να
βρουν μια χρήσιμη μεθοδολογία P-D-Re

Μια προσπάθεια αναθεώρησης και ανασχεδιασμού
μιας επιχείρησης με στόχο την επίτευξη των επιδόσεων
όπως κόστος, ποιότητα, ταχύτητα.

- Davenport

Αναθεώρηση των στόχων των διαδικασιών με στόχο
τον εντοπισμό των στοιχείων

Ορισμός Διαδικασίας

Ός διαδικασία ορίζεται μια σειρά αλληλοσχετιζόμενων/
δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές.

→ Η ροή δραστηριότητας που μετατρέπει τις εισροές
σε εκροές

Κάθε διαδικασία πρέπει να ελεγχεται.

Πρέπει να μετράμε.

Να φέρουμε αν πετυχαίνουμε τους στόχους μας.

Χαρακτηριστικά Διαδικασιών

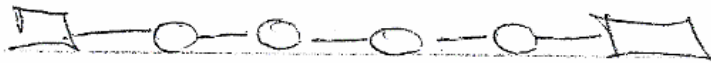
- ① Ποσοτικοποίηση Μετρήσεων
- ② Στόχοι Διαδικασία
- ③ Υπεύθυνος Διαδικασίας
- ④ Αλληλοσχετίιση των ενεργειών μεταξύ των διαδικασιών.

• Σε κάθε μια διαδικασία επιλέγονται πολλά
σημεία μιας επιχείρησης.

• Όταν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός υπάρχει
μεγάλη ανωριότητα.

• Τις αλλαγές ως βήματα θα ευκαιρίες π.χ. κρίση

Χαρτογραφία Διαδικασίας



Η σύγκριση του πραγματικού με το επιδιωκόμενο.

Διαδικασίες

Διακρίση

Βασικές και Μη Βασικές

Χαρακτηρίζουν το προφίλ της επιχείρησης στην αγορά και είναι αυτές οι οποίες παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

Στρατηγικές ή Μη

Έχουν να κάνουν με στρατηγικούς στόχους.

Προσθέτουν Αξία ή Μη

Συμβάλλουν άμεσα στην πρόσθετη αξία. εργασία, πχ παραγωγή,

Βασικές
≠ Μη
Βασικές

Το κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι καλό να ^{α μια καλύτερη πρόβλεψη} χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη βασικών διαδικασιών. Ένω οι Μη Βασικές είναι καλό να αναθέτονται σε τρίτους (outsourcing) εξετάζοντας τα πλεονεκτήματα αναθέσει τους, έτσι μπορεί να οδηγήσει στην επιχείρηση σε ένα καλύτερο οφέλος.

Οι Μη Βασικές Διαδικασίες είναι βουδντικές με την έννοια ότι δεν προσφέρουν άμεσα αξία στην επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο συνήθως να τις αναθέσει σε τρίτους εφόσον υπάρχει ποιοτικό επίπεδο και μικρότερο κόστος.

Προσοχή

→ Σημασία έχει ότι όλες οι διαδικασίες αποτελούν ένα πλέγμα αλληλοεξαρτήσεων μεταξύ τους και δυστοχεύουν συστηματικά και συλλογικά στην δημιουργία αξίας με ικανοποιημένα πελάτες που αποτελούν πηγή εσόδων για όλους.

→ Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις για αναθεώρηση βασικών διαδικασιών σε τρίτους (outsourcing)

① Μείωση Λειτουργικού Κόστους

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών outsourcing επιτυγχάνουν "οικονομίες κλίμακας" λόγω προσφοράς παρόμοιων υπηρεσιών σε πολλές επιχειρήσεις μεγαλύτερου εύρους εργασιών με αποτέλεσμα να λειτουργούν με σημαντικά χαμηλότερα κόστος. Έτσι επιτυγχάνεται εξοικονόμηση κόστους.

Δηλαδή έχουμε μείωση προσωπικού, αποδεδειγμένη ενοικίων, μείωση κόστους ευθύτητας υποδομών σε σύγκριση με την αμοιβή παροχής υπηρεσιών σε τρίτους.

"Κάποιος τρίτος είναι δυνατόν να εκτελεί φθηνότερα αυτά που εκτελούμε εμείς, εξοικονομώντας σε εμάς σημαντικό κόστος"

② Μείωση του Κόστους Κεφαλαίου

Αυτό επιτυγχάνεται με αποδεδειγμένη κεφαλαίων σε παχιά στοιχεία όπως σε κτίρια, εξοπλισμο μηχανογραφικό σύστημα, μέσα μεταφορών με εναλλακτικές δυνατότες αξιοποίησης των κεφαλαίων αυτών περιλαμβάνοντας άλλες διαδικασίες που είναι ευεργετικές για την επιχείρηση. Συνεπώς μειώνεται το κόστος ευκαιρίας. Η επιχείρηση με τη λήψη παροχής υπηρεσιών τρίτων χλιτώνει το ρίσκο της επένδυσης και έτσι μπορεί να επενδύσει σε άλλες κερδοσίμες διαδικασίες.

③ Βελτίωση Ποιότητας και Ταχύτητας Υπηρεσιών

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών λόγω εξειδίκευσης σε συγκεκριμένες διαδικασίες να προσφέρουν τα προϊόντα στους πελάτες των επιχειρήσεων με

- α) βυγγομότερο χρονικό διάστημα
- β) συνέπεια
- γ) χωρίς ελαττώματα
- δ) και σε καλύτερη συσκευασία κτλ

Έτσι επιδιώκεται σημαντική ποιοτική βελτίωση στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών που θα πρέπει να παρακολουθείται και να επιβεβαιώνεται σε συνεχή βάση.

④ Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών κάνουν ποιοτικότερα αυθα που θα κάναμε εμείς, ενισχύοντας το δικό μας πρόσωπο (ωροφήλ) στην αγορά.

⑤ Μεγαλύτερη ευελιξία

Είναι δυνατόν να επιτύχουν μεγαλύτερη ευελιξία λόγω πολλαπλών επιλογών που έχουν και εμπειρίας δύσκολας εγκαίρα λυθείς σε τυχόν αλλαγές κατάστασης που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες.

⑥ Δυνατότητα επικέντρωσης της επιχείρησης στις κύριες διαδικασίες

Με την παροχή των μη βασικών διαδικασιών σε τρίτους δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ασχοληθεί και να βελτιώσει τις βασικές διαδικασίες προοιωνότητας να βελτιώσει και το προφίλ της στην αγορά.

Εχουν υπαρξει ορισ και περιπτωσης που η
απειθεη μη βασικων διαδικασιων σε τριτους
δεν εχει φερει τα εωλοχα αποτελεσματα
Γι'αυτο το λογο απαιτουμε προβεκτικη επιλογη ως
εταρτιας παροχης υπηρεσιων που θα χρησημοποιου-
σομε.

Η βιωσιμτητα βασζεται στω εταναρμυμολογια
των πωλησεων

→ Η ευχρονη επιχειρηση απαιτητα του αριστα συνδυασμο
ποιοτικης υπεροχης και παραγωγιμοτητας για να
μπορεσει να κατακτησει την πιο ανταγωνιστικη θεση
στη αγορα.

Benchmarking

Ορισμος:

Το benchmarking υποβουδαι τον εγχοτισμο και την
αφιοτισση των καλοτερων πρακτικων και διαδικασιων
που ειναι διαθεσιμες. Η υδτεριση της επιχειρησης σε
μια διαδικαγια να στρεψει το ενδιαφερον του μανατζμεντ
στην πληρωση του.

Benchmarking → διαδικασιων
→ επιδοσεων
↳ εφρατικο
↳ εβωτερικο