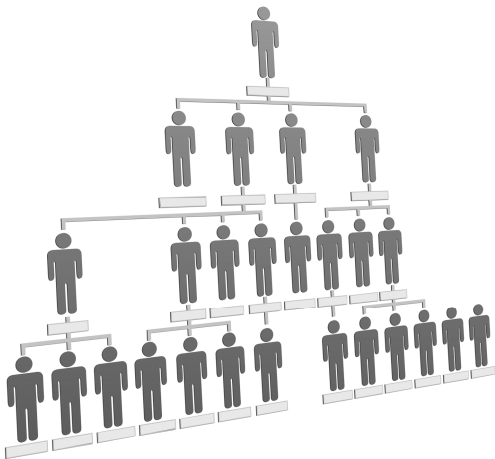


2

Περί οργάνωσης των επιχειρήσεων



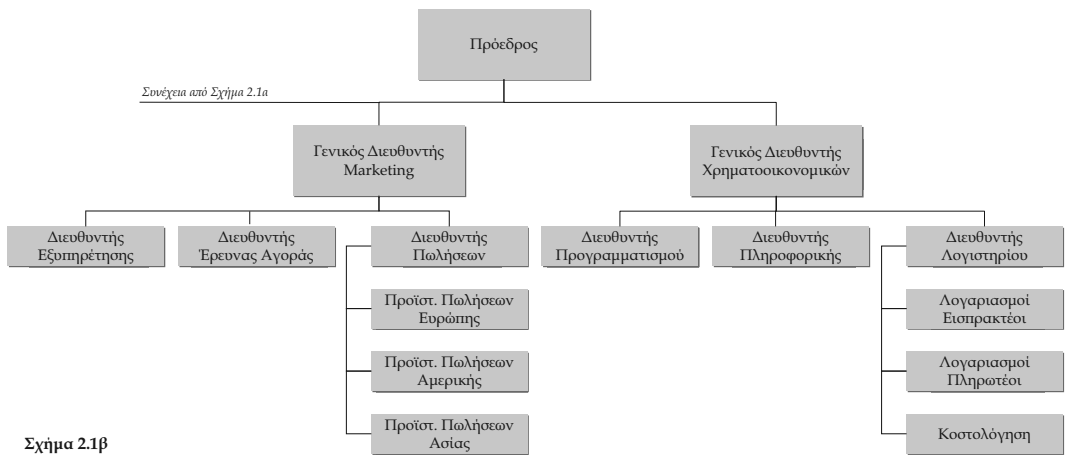
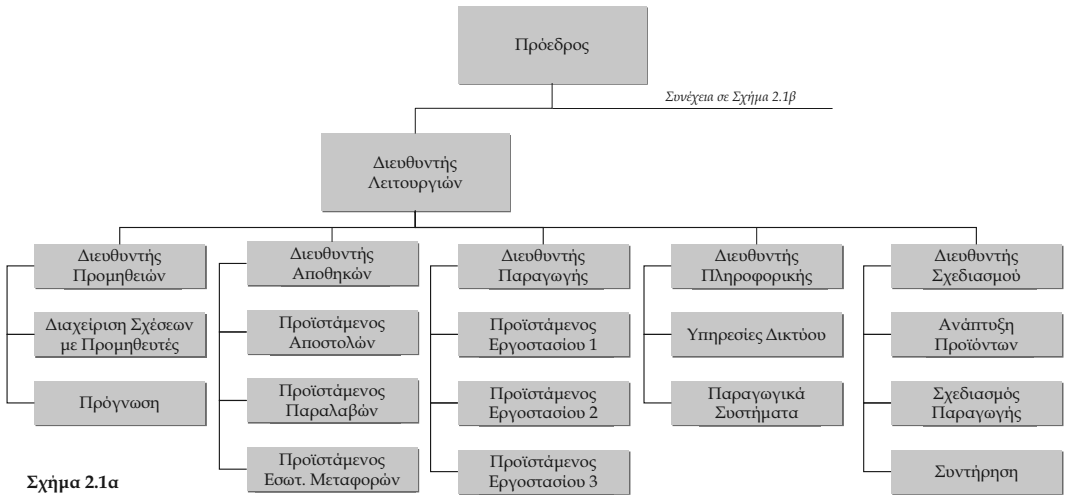
- ✓ *Εισαγωγικά στοιχεία οργάνωσης*
- ✓ *Κατανόηση των βασικότερων παραδοσιακών μεθόδων οργάνωσης*
- ✓ *Η έννοια των διαδικασιών*
- ✓ *Συσχέτιση των νέων μορφών οργάνωσης επιχειρήσεων με την έννοια των διαδικασιών*

2.1 Παραδοσιακή οργάνωση των επιχειρήσεων

Ο όρος **οργανωτική δομή** (organizational structure) περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση (δημόσια ή ιδιωτική) διαχειρίζεται τους ανθρώπους που διαθέτει και τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσει ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Όταν η επιχείρηση αποτελείται από πολύ λίγα άτομα, η διαμόρφωση μιας αυστηρής οργανωτικής δομής συνήθως δεν έχει ιδιαίτερο νόημα, όμως στην περίπτωση μεγαλύτερων σχημάτων ο καθορισμός μιας συγκεκριμένης οργανωτικής δομής διαχωρίζει τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων, προσδιορίζει με σαφήνεια τους οργανωτικούς τους ρόλους και διευκολύνει τη συνεργασία τους.

Οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό καθορίζονται με τον προσδιορισμό των εργασιών που θα πρέπει να εκτελέσουν, τους προϊσταμένους στους οποίους θα πρέπει να αναφέρονται και τους υφισταμένους τους οποίους κατευθύνουν για την υλοποίηση συγκεκριμένων καθηκόντων. Με βάση την παραπάνω περιγραφή, εντός της επιχείρησης δημιουργείται μια συσχέτιση μεταξύ των διαφορετικών υφιστάμενων σχέσεων που απεικονίζονται σε μια δενδροειδή μορφή με τη χρήση του οργανογράμματος. Τυπικό παράδειγμα οργανωτικής δομής απεικονίζεται στο **οργανόγραμμα** (organization chart) του Σχήματος 2.1.

Δεν υπάρχει ένα ιδανικό οργανόγραμμα για όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες που καθορίζουν τη διαμόρφωση ενός προσαρμοσμένου οργανογράμματος το οποίο καλύπτει τις εξειδικευμένες ανάγκες της. Παράμετροι που επηρεάζουν την τελική διαμόρφωση ενός οργανογράμματος είναι το μέγεθος της επιχείρησης, ο κύκλος εργασιών της, ο αριθμός των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της, ο τύπος των δραστηριοτήτων που εκτελεί, η γεωγραφική διασπορά που παρουσιάζει, ακόμα και ο τύπος του βασικού εξοπλισμού που διαθέτει. Παρότι όμως το κάθε οργανόγραμμα είναι διαφορετικό σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο, στη συντριπτική πλειοψηφία τους ακολουθούν κάποιες βασικές αρχές που περιγράφονται σε τυπικά μοντέλα οργανογραμμάτων. Ο τύπος της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης επιτρέπει την κατανόηση σημαντικών θεμάτων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής της και οδηγεί στην εξαγωγή ενδιαφέροντων συμπερασμάτων για έναν επιχειρησιακό αναλυτή.



Σχήμα 2.1. Τυπική οργανωτική δομή

Οργανωτικές δομές του εικοστού αιώνα

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει μια σύντομη ιστορική αναδρομή σχετικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων ώστε να γίνει αντιληπτή η οργανωτική δομή που εμφανίζουν σήμερα. Η τροποποίηση του οργανογράμματος μιας επιχείρησης δεν είναι εύκολη υπόθεση, ούτε πραγματοποιείται συχνά, αφού απαιτεί διαφοροποίηση του υφιστάμενου τρόπου σκέψης του οργανισμού η οποία συνήθως βρίσκει εμπόδιο την αδράνεια.

Τρεις επιστήμονες επηρέασαν τη διοίκηση των επιχειρήσεων τον εικοστό αιώνα. Ο Αμερικανός Frederic Taylor και ο Γάλλος Henri Foyl ήταν οι δύο πρώτοι που επηρέασαν με τις θεωρίες τους τον τρόπο δόμησης των εταιρειών. Ο Taylor ήταν υπέρμαχος της επιστημονικής προσέγγισης της διοίκησης, εισάγοντας μεθόδους όπως η μελέτη εργασίας που επικεντρωνόταν στην κίνηση και τον χρόνο υλοποίησης των εργασιών. Ο Foyl υπήρξε υποστηρικτής της πειθαρχίας, της εξειδίκευσης καθηκόντων και της τήρησης της οργανωτικής ιεραρχίας. Και οι δύο επηρέασαν σημαντικά τις μεγάλες επιχειρήσεις μέχρι την οικονομική κρίση της δεκαετίας του τριάντα. Οι επιρροές των δύο επιστημόνων, οι οποίοι αντιλαμβάνονταν τη λειτουργία μιας επιχείρησης όπως τη λειτουργία μιας μηχανής, οδήγησαν σε αυστηρά ιεραρχικά οργανωτικά σχήματα, δομημένα σε τμήματα, που ακολουθούσαν πιστά γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσω της εφαρμογής τέτοιων σχημάτων οδήγησε στην εξαιρετική δημοφιλία τους σε διεθνές επίπεδο. Το μοντέλο λειτουργίας της αυτοκινητοβιομηχανίας της Ford ήταν ίσως το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα εφαρμογής των ιδεών των Taylor και Foyl. Η έξοδος από την οικονομική κρίση βρήκε κάποιες από τις κάθετα οργανωμένες επιχειρήσεις να συνεχίζουν να ευδοκιμούν, με αποτέλεσμα η αυστηρή οργανωτική δομή σε επίπεδα διοίκησης και τμήματα με ιεραρχικές αναφορές να είναι ιδιαίτερα δημοφιλής. Στη Γερμανία, ο Max Weber, κοινωνιολόγος και μηχανικός, υποστήριζε ότι σε καπιταλιστικές κοινωνίες, η γραφειοκρατία και ο αυστηρός καθορισμός θέσεων εργασίας ήταν μονόδρομος, προτρέποντας σε οργανογράμματα τα οποία περιλάμβαναν διακριτές θέσεις εργασίας. Η λήξη του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου οδήγησε σε αλματώδη ανάπτυξη των αγορών, γεγονός που επέφερε την απότομη αύξηση των μεγεθών των επιχειρήσεων, δημιουργώντας μια πρωτόγνωρη πολυπλοκότητα στην οποία ορισμένα παραδοσιακά συστήματα οργάνωσης δεν μπορούσαν να αντεπεξέλθουν. Στην προσπάθεια αντιμετώπισης αυτής της πολυπλοκότητας πραγματοποιήθηκαν έρευνες και διατυπώθηκαν νέες θεωρίες, οι οποίες υποστήριζαν ότι ο παραδοσιακός τρόπος οργάνωσης αποτελούσε εμπόδιο στην ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των διεθνών, πλέον, οργανισμών.

Τυπικές παραδοσιακές οργανωτικές δομές

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, παρόλο που κάθε επιχείρηση διαθέτει το δικό της οργανόγραμμα, οι τύποι των χρησιμοποιούμενων οργανογραμμάτων είναι στις περισσότερες περιπτώσεις συγκεκριμένοι. Στη συνέχεια, θα επιχειρηθεί να παρουσιαστούν οι χαρακτηριστικότερες κατηγορίες που έχουν υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις. Πιο πριν όμως, είναι σημαντικό να παρουσιαστούν τέσσερις βασικές παράμετροι που επηρεάζουν τη διαμόρφωση μιας οργανωτικής δομής:

- Η πρώτη παράμετρος αφορά τον καθορισμό των διακριτών εργασιών και επομένως την *κατηγοριοποίηση του εργατικού δυναμικού* (division of labour).

- Η δεύτερη παράμετρος αναφέρεται στον *καθορισμό των τμημάτων* μέσω των οποίων θα λειτουργεί η επιχείρηση (departmentalization).
- Η τρίτη παράμετρος σχετίζεται με τον *μέγιστο αριθμό των διοικούμενων ατόμων* τα οποία μπορεί να κατευθύνει και να επιβλέψει ένας υπάλληλος και ονομάζεται *εύρος διοικητικού ελέγχου* (span of control).
- Η τέταρτη παράμετρος καθορίζει τον *τρόπο διαμοιρασμού δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων* εντός του οργανισμού.

Με βάση τις παραπάνω παραμέτρους μπορούν να προκύψουν αρκετοί διαφορετικοί τύποι οργανωτικών δομών. Σύμφωνα με την πρώτη παράμετρο, στο ένα άκρο υπάρχουν τα οργανογράμματα παραδοσιακών και γραφειοκρατικών οργανισμών με απόλυτα εξειδικευμένες εργασίες και στο άλλο άκρο υπάρχουν τα οργανογράμματα με υπαλλήλους που εκτελούν εργασίες πολλών διαφορετικών τύπων. Κατά τη διαδικασία ομαδοποίησης των εργασιών (η οποία σχετίζεται με τη δεύτερη παράμετρο), ο δημοφιλέστερος μέχρι και τα τελευταία χρόνια τρόπος ήταν η διαμόρφωση τμημάτων ανά λειτουργία. Για παράδειγμα, όλες οι λογιστικές εργασίες ομαδοποιούνται σε ένα τμήμα (οργανωτική μονάδα) που ονομάζεται *Λογιστήριο*. Το μέγεθος της ομαδοποίησης (στοιχείο που σχετίζεται με την τρίτη παράμετρο) μπορεί να ποικίλει ανά περίπτωση και εξαρτάται από τον αριθμό των ατόμων που μπορεί να επιβλέψει ένας προϊστάμενος. Τέλος, ο καταμερισμός του δικαιώματος λήψης αποφάσεων στο προσωπικό εξαρτάται από την κουλτούρα και τη φιλοσοφία διοίκησης μιας εταιρείας, αν και στις περισσότερες περιπτώσεις περιορίζεται στα ανώτατα διοικητικά στελέχη, δηλαδή σε στελέχη που βρίσκονται σε υψηλό ιεραρχικό επίπεδο στο οργανόγραμμα. Το **παραδοσιακό μοντέλο οργάνωσης** (traditional organizational model) παρουσιάζει υψηλή εξειδίκευση καθηκόντων, οργάνωση τμημάτων ανά λειτουργία, χαμηλό αριθμό διοικούμενων ατόμων ανά προϊστάμενο και λήψη αποφάσεων από περιορισμένο αριθμό στελεχών σε υψηλό ιεραρχικό επίπεδο. Μια οργανωτική δομή αυτής της μορφής χαρακτηρίζεται ως αυστηρή, γραφειοκρατική, μηχανιστική και επίσημη, ενώ μια δομή με τα ακριβώς αντίθετα χαρακτηριστικά περιγράφεται ως ανεπίσημη ή οργανική.

Η ομαδοποίηση των εργασιών σε τμήματα συνήθως πραγματοποιείται με μία από τέσσερις δημοφιλείς προσεγγίσεις. Η πρώτη στηρίζεται στην *ομαδοποίηση με βάση τη λειτουργία* (functional departmentalization). Τυπικές λειτουργίες μιας επιχείρησης αποτελούν η παραγωγή, οι προμήθειες, το μάρκετινγκ, η λογιστική και η διοίκηση προσωπικού. Θετικά στοιχεία αυτής της προσέγγισης είναι η αποδοτικότητα των εργασιών που διεκπεραιώνονται και τα κίνητρα που παράγει για εξειδίκευση της εργασίας. Ως σημαντικό αρνητικό στοιχείο της καταγράφεται η δημιουργία κουλτούρας λειτουργίας εντός των τμημάτων, παραμελώντας και αδιαφορώντας για τις δραστηριότητες του οργανισμού εκτός του κάθε τμήματος. Επιπλέον, ο συντονισμός της λειτουργίας των διαφορετικών τμημάτων καταλήγει να είναι μια πολύ δύσκολη υπόθεση.

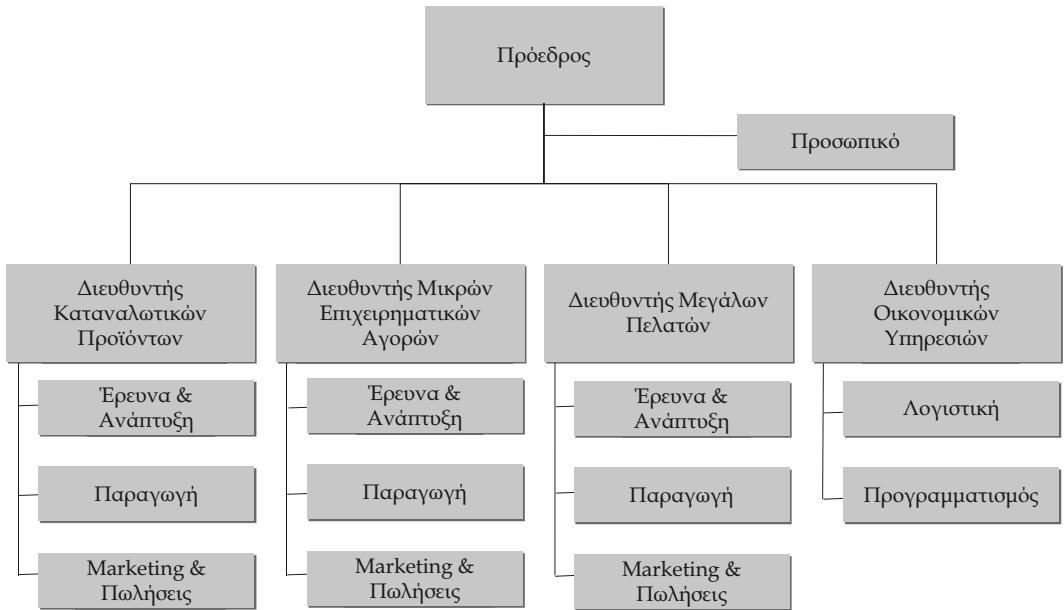
Η δεύτερη προσέγγιση ομαδοποίησης των εργασιών χρησιμοποιεί ως κριτήριο τη γεωγραφική διασπορά (geographic departmentalization) της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή έχει νόημα όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε απομακρυσμένες περιοχές, με αποτέλεσμα ο συγκεντρωτισμός των εργασιών να είναι πρακτικά ανέφικτος. Με την εν λόγω προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί διαφορετική μέθοδος στις ανεξάρτητες γεωγραφικές περιοχές. Για παράδειγμα, με την ομαδοποίηση των εργασιών με βάση τη γεωγραφική διασπορά, μια πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει διαφορετικές τακτικές μάρκετινγκ σε κάθε κράτος όπου δραστηριοποιείται.

Η τρίτη προσέγγιση βασίζεται στην *ομαδοποίηση με βάση το προϊόν* (product departmentalization). Η προσέγγιση αυτή δίνει βάρος στην εξειδίκευση σε θέματα που αφορούν διαφορετικά προϊόντα ή οικογένειες προϊόντων και παρέχει εξαιρετική αυτονομία στην κάθε οργανωτική μονάδα προϊόντων. Στα θετικά της εν λόγω οργάνωσης συγκαταλέγεται η δυνατότητα επικέντρωσης συγκεκριμένων ατόμων στις ανάγκες συγκεκριμένων προϊόντων, όμως στα αρνητικά της καταγράφεται η ανάγκη χρήσης αυξημένων πόρων αφού απαιτείται η πολλαπλή χρήση παρόμοιων οργανωτικών ρόλων στις διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων.

Η τέταρτη προσέγγιση ομαδοποίησης των εργασιών στηρίζεται στην *ομαδοποίηση με βάση τους πελάτες ή τις αγορές* (customer/ market departmentalization). Σε περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται με διαφορετικούς μεταξύ τους τύπους πελατών, η συγκεκριμένη οργάνωση έχει νόημα αφού εξασφαλίζει τεχνογνωσία και εξειδίκευση που αφορά τους πελάτες/αγορές προορισμού. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που πουλά προϊόντα σε τελικούς πελάτες – καταναλωτές, επιχειρήσεις και το δημόσιο – θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει μια οργάνωση που να στηρίζεται στις τρεις αυτές κατηγορίες πελατών. Αντίστοιχα, μια εταιρεία που παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες ή υπηρεσίες λογιστικής, θα μπορούσε να ομαδοποιήσει το προσωπικό της με βάση τις δύο βασικές κατηγορίες πελατών της.

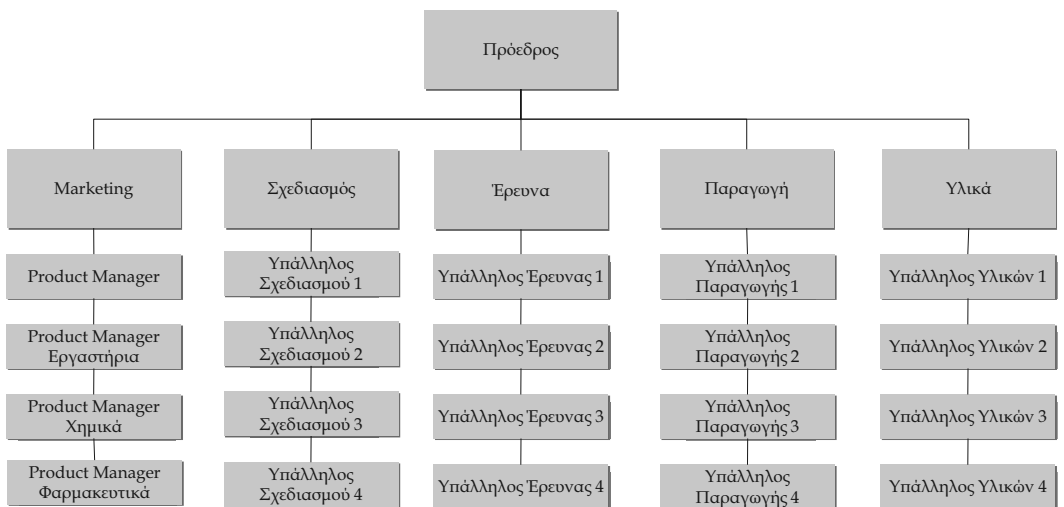
Το Σχήμα 2.2 απεικονίζει ένα παράδειγμα επιχειρησιακής οργάνωσης με βάση τους πελάτες/αγορές.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, καμία από τις παραπάνω οργανωτικές προσεγγίσεις δεν είναι ικανή να καλύψει τις ανάγκες μιας επιχείρησης. Ένας εναλλακτικός τρόπος οργάνωσης, ο οποίος προσπαθεί να διευρύνει τον τμηματικό τρόπο οργάνωσης της διαδικασίας, είναι η **οργάνωση κατά πλέγμα** (matrix organization). Πρόκειται για τον συνδυασμό δύο διαφορετικών οργανωτικών δομών που αλληλεπιδρούν. Στην πιο δημοφιλή εκδοχή της οργάνωσης κατά πλέγμα, η τμηματική οργάνωση συνδυάζεται με την προϊοντική διάσταση. Για παράδειγμα, το τμήμα που είναι υπεύθυνο για μια προϊοντική ομάδα θέλει να αναπτύξει μια πρόσθετη γραμμή. Για τον σκοπό αυτό, χρειάζεται να χρησιμοποιήσει προσωπικό από διάφορα τμήματα, όπως για παράδειγμα από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, από το τμήμα σχεδιασμού, από την παραγωγή και από το μάρκετινγκ. Οι



Σχήμα 2.2. Οργανόγραμμα προσανατολισμένο σε πελάτες και αγορές

υπάλληλοι που θα εμπλακούν στο συγκεκριμένο έργο θα εργαστούν υπό την επίβλεψη του διευθυντή προϊόντος (product manager). Ταυτόχρονα, θα εξακολουθήσουν να αναφέρονται στον διευθυντή του τμήματος στο οποίο ανήκουν. Παράδειγμα οργάνωσης κατά πλέγμα παρατίθεται στο Σχήμα 2.3.



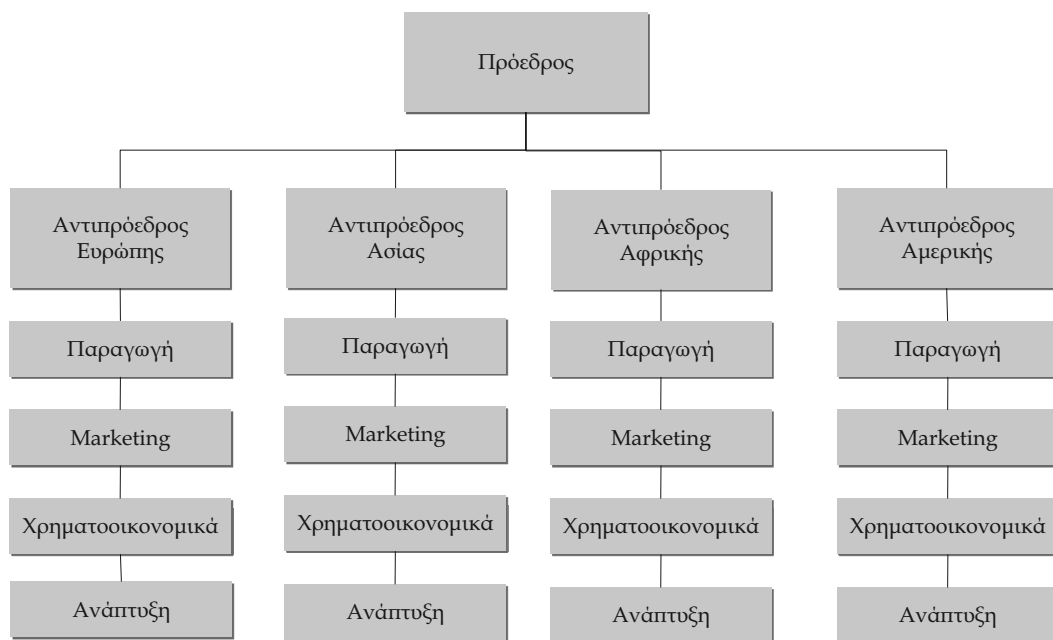
Σχήμα 2.3. Οργανόγραμμα τύπου πλέγματος (matrix)

Το βασικό πλεονέκτημα της οργάνωσης τύπου πλέγματος είναι ότι επιτυγχάνεται σημαντική εξοικονόμηση ανθρωπίνων πόρων αφού οι ίδιοι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην υλοποίηση πολλών διαφορετικών έργων που διευθύνουν διαφορετικοί διευθυντές. Ταυτόχρονα, η συμμετοχή σε διαφορετικά έργα δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να διευρύνουν τις γνώσεις τους, καθώς και να συνεργάζονται με υπαλλήλους άλλων τμημάτων. Με αυτή τη λογική, η οργάνωση τύπου πλέγματος είναι η μοναδική προσέγγιση που δίνει έμφαση στη διατμηματική εργασία, χωρίς να παραμελεί και τον παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης ανά τμήμα. Παρόλα αυτά, το βασικό μειονέκτημά της είναι η δυσκολία εφαρμογής της λόγω εντάσεων που δημιουργούνται κατά την υλοποίησή της. Η ύπαρξη δύο γραμμών αναφοράς για τον κάθε υπάλληλο (μία προς τον διευθυντή του και μία προς τον υπεύθυνο του κάθε έργου στο οποίο συμμετέχει) δημιουργεί σύγχυση και τριβές όταν τα συμφέροντα των δύο διευθυντών δεν συμπίπτουν απόλυτα. Ο τρόπος διαχείρισης αυτού του είδους των προβλημάτων είναι η εύστοχη συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης στη διαχείριση εμφανιζόμενων κρίσεων.

Καθώς ένας οργανισμός μεγαλώνει, η αναδιάρθρωσή του γίνεται επιβεβλημένη ανάγκη προκειμένου να εξακολουθήσει να αναπτύσσεται. Η αύξηση του μεγέθους δημιουργεί, στις περισσότερες τουλάχιστον περιπτώσεις, γραφειοκρατία και δυσκαμψία του οργανισμού με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ανταποκριθεί με ευκολία στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Μια προσέγγιση οργάνωσης που διευκολύνει τη συνέχιση της ανάπτυξης και τη γέννηση νέων ιδεών είναι η **οργάνωση κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες** (SBUs organization). Το Σχήμα 2.4 παρουσιάζει ένα παράδειγμα επιχειρησιακής οργάνωσης με την προσέγγιση των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων.

Με αυτόν τον τρόπο οργάνωσης δημιουργούνται μεγάλες αυτόνομες ομάδες, οι οποίες ονομάζονται *Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες* (Strategic Business Units ή SBUs). Οι μονάδες αυτές, σε γενικές γραμμές, συμπεριφέρονται ως διαφορετικές επιχειρήσεις με αυτόνομη παρακολούθηση της κερδοφορίας. Κάθε στρατηγική μονάδα έχει ως επικεφαλής έναν Διευθυντή, ο οποίος αναφέρεται στην Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού. Η διαμόρφωση των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων μπορεί να πραγματοποιηθεί με βάση τις προϊόντικές μονάδες, τις γεωγραφικές αγορές, ή άλλους παράγοντες που παρέχουν δυνατότητες ομαδοποίησης.

Όλες οι προσεγγίσεις οργάνωσης που αναπτύχθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, εκτός ίσως από την οργάνωση κατά πλέγμα, στηρίζονται κατά κύριο λόγο στις επιχειρησιακές λειτουργίες και ακολουθούν έναν «κατακόρυφο» τρόπο ομαδοποίησης των εργασιών. Η σύγχρονη όμως πραγματικότητα των τελευταίων ετών έχει καταστήσει σε αρκετές περιπτώσεις αυτούς τους τρόπους οργάνωσης ξεπερασμένους και δύσκαμπτους, με αποτέλεσμα να απαιτούνται νέοι τρόποι οργάνωσης που στηρίζονται σε μια διαφορετική φιλοσοφία ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχημένη λειτουργία των επιχειρήσεων με βάση τα νέα επιχειρηματικά δεδομένα.



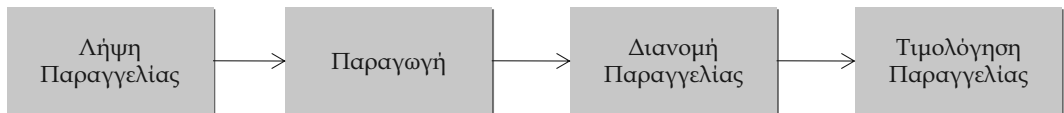
Σχήμα 2.4. Οργανόγραμμα προσανατολισμένο στις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες

2.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή της διαδικασίας

Πριν από τη βιομηχανική επανάσταση, τα περισσότερα προϊόντα παράγονταν από τεχνίτες οι οποίοι αναλάμβαναν να φέρουν εις πέρας όλες τις εργασίες που απαιτούνταν και πέρα της παραγωγής, όπως για παράδειγμα ο σχεδιασμός, το μάρκετινγκ, η πώληση και η παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών. Στη συνέχεια, με την πάροδο των ετών υπήρξε μια μετατόπιση προς τον διαμοιρασμό των εργασιών σε διαφορετικές ειδικότητες. Οι εργαζόμενοι κάθε ειδικότητας ασχολούνταν αποκλειστικά με συγκεκριμένες δραστηριότητες, με αποτέλεσμα να επιτευχθεί μια σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας ανά εργαζόμενο. Τα θετικά αποτελέσματα της εν λόγω προσέγγισης οδήγησαν στην εποχή της εξειδίκευσης που χαρακτηρίστηκε από ακόμα μεγαλύτερη διάσπαση των εργασιών σε μικρότερα τμήματα. Αυτό με τη σειρά του οδήγησε στην ανάγκη για μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων με μεγαλύτερο συσχετιζόμενο αριθμό ειδικοτήτων. Ενώ, όμως, αρχικά η προσέγγιση της εξειδίκευσης είχε εφαρμοστεί επιτυχώς στις παραγωγικές διαδικασίες, σταδιακά άρχισε να εισάγεται και στις διοικητικές, αυξάνοντας σημαντικά τον αριθμό των εμπλεκόμενων διοικητικών υπαλλήλων. Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των αυξανόμενων ανθρώπινων πόρων οδήγησε με τη σειρά της στην ανάγκη για επαγγελματίες διοικητές, οι οποίοι πρέπει να είναι σε θέση να

προγραμματίζουν, να οργανώνουν και να ελέγχουν τις διοικητικές εργασίες αποτελεσματικότερα. Στην προσπάθειά τους αυτή ομαδοποίησαν τους εργαζομένους ανά **λειτουργία** (function), οδηγώντας στις οργανωτικές δομές που παρουσιάστηκαν νωρίτερα και που επικράτησαν κατά τη διάρκεια του εικοστού αιώνα.

Η οργάνωση ανά λειτουργία σήμαινε τη συγκέντρωση ανθρώπων με παρόμοιες ειδικότητες στις ίδιες οργανωτικές μονάδες εργασίας, με τη διαμόρφωση σχημάτων εξειδικευμένης εργασίας που επέφεραν αύξηση της παραγωγικότητας στις σχετικές εργασίες όμως αγνοούσαν τις σχετιζόμενες εργασίες άλλων οργανωτικών μονάδων. Η προσπάθεια βελτιστοποίησης του τρόπου εργασίας για κάθε λειτουργία δεν σήμαινε σε καμία περίπτωση τη βελτιστοποίηση του τρόπου εργασίας του συνόλου της επιχείρησης, και της τελικής εξυπηρέτησης των πελατών. Για να γίνει κατανοητό γιατί δεν συμπίπτει κατ' ανάγκη το «τοπικό βέλτιστο» της λειτουργίας ενός τμήματος με το «ολικό βέλτιστο» της λειτουργίας μιας επιχείρησης, θα δοθεί ένα απλό παράδειγμα. Ας μελετήσουμε την τυπική διαδικασία εκτέλεσης μιας παραγγελίας που αποτελείται από τα βήματα του Σχήματος 2.5.



Σχήμα 2.5. Παράδειγμα διαδικασίας εκτέλεσης παραγγελίας

Το τμήμα Πωλήσεων θα προτιμούσε να συγκεντρώνει με ακρίβεια όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την παραγωγή, τη διανομή και την τιμολόγηση του προϊόντος, όμως αυτή η αξίωση για «τέλεια πληροφόρηση» θα συνεπαγόταν την αύξηση του χρόνου λήψης της παραγγελίας. Αντίστοιχα, η παραγωγή θα επιθυμούσε να αναλύει με πολλές λεπτομέρειες τα κοστολογικά στοιχεία της παραγγελίας και να εντοπίζει περιοχές βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας, όμως αυτό θα σήμαινε καθυστέρηση της υλοποίησης της παραγγελίας. Το τμήμα διανομών, με τη σειρά του, θα προτιμούσε να συγκεντρώνει μεγάλο αριθμό παραγγελιών ώστε να τις δρομολογεί μαζικά και να μειώνει σημαντικά το κόστος όμως, και πάλι, αυτό θα σήμαινε καθυστέρηση και δυσαρέσκεια για τον τελικό πελάτη. Μαζική επεξεργασία των τιμολογίων θα προτιμούσε και το τμήμα τιμολόγησης ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητά του, αυτό όμως θα έβλαπτε την επιχείρηση, η οποία θα καθυστερούσε να υλοποιήσει την είσπραξη των οφειλόμενων από τους πελάτες της. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, η βελτιστοποίηση της λειτουργίας κάθε τμήματος θα σήμαινε τη χειροτέρευση της συνολικής εκτέλεσης της παραγγελίας και, κατ' επέκταση, της αγοραστικής εμπειρίας του πελάτη.

Η **Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών** (Business Process Reengineering ή BPR) ήρθε μετά το 1985 να δώσει έμφαση στον ρόλο των διαδικασιών υποστηρίζοντας τη ριζική αναδιαμόρφωσή τους ώστε να επιτευχθεί σημαντική επιχειρηματική βελτίωση, διαγράφοντας τις δραστηριότητες μη προστιθέμενης αξίας (non-value added activities) και δίνοντας έμφαση στις δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στον τελικό πελάτη. Βασικός εκφραστής της Αναδιοργάνωσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών υπήρξε ο Hammer, του οποίου το άρθρο «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate» άφησε εποχή. Παρόλα αυτά, η ολοκληρωτική μετάβαση από τις κάθετες λειτουργίες στις οριζόντιες **διαδικασίες** (processes) δεν ήταν εύκολη υπόθεση, ούτε πάντοτε η καλύτερη προσέγγιση. Η αποτυχία αρκετών έργων αναδιοργάνωσης οδήγησε στην αμφισβήτησή της, η οποία εκφράστηκε έντονα και μαζικά τα έτη 1994 και 1995 και συνυφάνθηκε σε αρκετές περιπτώσεις με την αποτυχημένη εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων σε επιχειρήσεις και με μαζικές απολύσεις που αποσκοπούσαν σε έργα περικοπής κόστους τα οποία δεν ήταν στην πραγματικότητα έργα αναδιοργάνωσης. Παρόλο που η χρήση του όρου περιορίστηκε, η έννοια της διαδικασίας παρέμεινε και επηρέασε στη συνέχεια τις επόμενες θεωρίες διοίκησης που εκφράστηκαν και προσπαθούσαν να βελτιώσουν όσα υποστήριζε η αναδιοργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών.

Μετά το 1996, διατυπώθηκαν πιο μετριοπαθείς θεωρίες που είχαν ως επίκεντρο τις διαδικασίες, αφού η αξιοσημείωτη οικονομική επιτυχία ορισμένων επιχειρήσεων τη δεκαετία του ενενήντα αποδόθηκε στην αλλαγή του προσανατολισμού τους από τις λειτουργίες στις διαδικασίες. Για πρώτη φορά εμφανίζονται όροι όπως **Διαχείριση** (ή **Διοίκηση**) **Επιχειρησιακών Διαδικασιών** (Business Process Management), **Βελτίωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών** (Business Process Improvement) και **Συνεχής Βελτίωση Διαδικασιών** (Continuous Process Improvement). Όλες αυτές οι προσεγγίσεις δεν έχουν την επιθετική και επαναστατική λογική που εξέφραζε ο Hammer, στηρίζονται όμως στο σκεπτικό ότι η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί εφόσον υιοθετείται η φιλοσοφία των διαδικασιών.

Ένα στοιχείο που απαιτεί ιδιαίτερο σχολιασμό είναι η συσχέτιση των προσεγγίσεων που αφορούν τις διαδικασίες με τις τεχνολογίες πληροφορικής. Η θεώρηση των επιχειρησιακών διαδικασιών αποκάλυψε την ανάγκη για συνεργασία των ειδικοτήτων του υλοποιητή συστημάτων πληροφορικής και του επιχειρησιακού αναλυτή. Σε αρκετές περιπτώσεις, ο ανασχεδιασμός και η βελτίωση των διαδικασιών επιτυγχάνεται μέσω της εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων που επιτρέπουν την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου διεκπεραίωσης των εργασιών εφόσον ληφθούν υπόψη οι επιχειρησιακές ανάγκες και απαιτήσεις. Κατά κάποιο τρόπο, η έννοια των διαδικασιών γεφύρωσε το μεγάλο κενό μεταξύ των επιχειρησιακών συμβούλων και των υπαλλήλων πληροφοριακών συστημάτων, αφού αναγνώρισε την αναγκαιότητα κατανόησης και των δύο διαφορετικών προσεγγίσεων.

2.3 Βασικές έννοιες διαδικασιών

Ορισμοί διαδικασίας

Για τον προσδιορισμό της φύσης των **επιχειρησιακών διαδικασιών** (business processes) έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς πολυάριθμες απόψεις στη διεθνή βιβλιογραφία, με συνέπεια, ακόμη και σήμερα, να λείπει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της επιχειρησιακής διαδικασίας. Κατά το λεξικό του Webster, η διαδικασία είναι «μια συστηματική σειρά ενεργειών που κατευθύνονται προς ένα τέλος». Επομένως είναι δομημένες και προσανατολισμένες προς έναν στόχο. Όσοι συσχετίζουν τις διαδικασίες με την ανάπτυξη λογισμικού, συνδέουν τη διαδικασία με καθήκοντα και υπευθύνους ορίζοντάς την ως «ένα σύνολο καθηκόντων που όταν εκτελούνται κανονικά παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα». Οι Hammer και Champy, εκφραστές της Αναδιοργάνωσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών, προσδιορίζουν τη διαδικασία ως «μια συλλογή δραστηριοτήτων που λαμβάνουν ένα ή περισσότερα είδη εισόδων και δημιουργούν μια έξοδο που προσδίδει αξία στον πελάτη», ενώ οι Davenport και Short ως «μια σειρά λογικά συσχετιζόμενων καθηκόντων που εκτελούνται με σκοπό την υλοποίηση ενός καθορισμένου στόχου». Οι ίδιοι συγγραφείς επανέρχονται (1993) με νέα διατύπωση της επιχειρησιακής διαδικασίας ως «ένα δομημένο, μετρημένο σύνολο από δραστηριότητες σχεδιασμένες να παράγουν μια καθορισμένη έξοδο για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά». Είναι ενδιαφέρον ότι ο όρος *πελάτης* δεν χρησιμοποιείται με τη στενή έννοια του όρου που εννοεί τον τελικό πελάτη, αλλά αναφέρεται στον οποιοδήποτε *εξωτερικό* ή *εσωτερικό πελάτη* (αποδέκτη της εξόδου) της διαδικασίας.

Παρακάτω παρατίθενται, για λόγους πληρότητας, ορισμένοι ακόμη ορισμοί της επιχειρησιακής διαδικασίας:

- «Επιχειρησιακή διαδικασία είναι η ορθολογιστική οργάνωση ανθρώπων, υλικών, ενέργειας, εξοπλισμού και διαδικασιών σε εργασιακές δραστηριότητες σχεδιασμένες να παράγουν ένα συγκεκριμένο τελικό αποτέλεσμα, το προϊόν εργασίας» (Pall, 1987).
- «Επιχειρησιακή διαδικασία είναι η διάταξη εργασιακών δραστηριοτήτων χρονικά και τοπικά, με μία αρχή και ένα τέλος και σαφώς καθορισμένες εισόδους και εξόδους» (Davenport, 1993).
- «Επιχειρησιακή διαδικασία είναι μια ομάδα βημάτων ή δραστηριοτήτων οι οποίες χρησιμοποιούν ανθρώπους, πληροφορίες και άλλους πόρους ώστε να παράγουν αξία για έναν εσωτερικό ή εξωτερικό πελάτη. Τα βήματα σχετίζονται χρονικά και τοπικά, έχουν μία αρχή και ένα τέλος και έχουν εισόδους και εξόδους» (Alter, 1996).

Οι γενικοί ορισμοί της επιχειρησιακής διαδικασίας που παρουσιάστηκαν υιοθετήθηκαν ευρέως από τις κοινότητες BPM (Business Process Management) και BPR (Business

Process Reengineering) χωρίς να υπάρχουν σήμερα ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις ή περαιτέρω εμβυθύνσεις. Λαμβάνοντας υπόψη τη γενική έννοια της διαδικασίας, όπως αυτή ορίζεται από τους περισσότερους ερευνητές, μπορούμε να την ορίσουμε ως μια λογική σειρά ενεργειών που είναι προσανατολισμένες προς έναν σκοπό και οι οποίες μπορούν να διασπαστούν σε μικρότερα τμήματα, όπου το σύνολο των τμημάτων αυτών και των εξαρτήσεών τους αποτελούν τη διαδικασία.

Οι βασικές διαφοροποιήσεις της έννοιας της διαδικασίας σε σχέση με την έννοια της λειτουργίας συνοψίζονται στον Πίνακα 2.1.

Έμφαση οπτικής λειτουργιών	Έμφαση οπτικής διαδικασιών
Οι υπάλληλοι βρίσκονται στο κέντρο του ενδιαφέροντος	Οι διαδικασίες είναι στο κέντρο του ενδιαφέροντος
Μετράται η απόδοση των εργαζομένων	Μετράται το αποτέλεσμα της διαδικασίας
Δίνονται κίνητρα στους υπαλλήλους	Δίνονται κίνητρα στις ομάδες εργασίας των διαδικασιών
Αναζητείται ποιος έκανε ένα σφάλμα	Αναζητείται τι προκάλεσε ένα σφάλμα
Αξιολογούνται οι υπάλληλοι	Αξιολογείται η διαδικασία
Υιοθετείται κάθετη οργάνωση λειτουργιών	Υιοθετείται οριζόντια οργάνωση διαδικασιών (με τη συνεργασία διαφορετικών λειτουργιών)

Πίνακας 2.1. Σύγκριση οπτικής λειτουργιών και οπτικής διαδικασιών

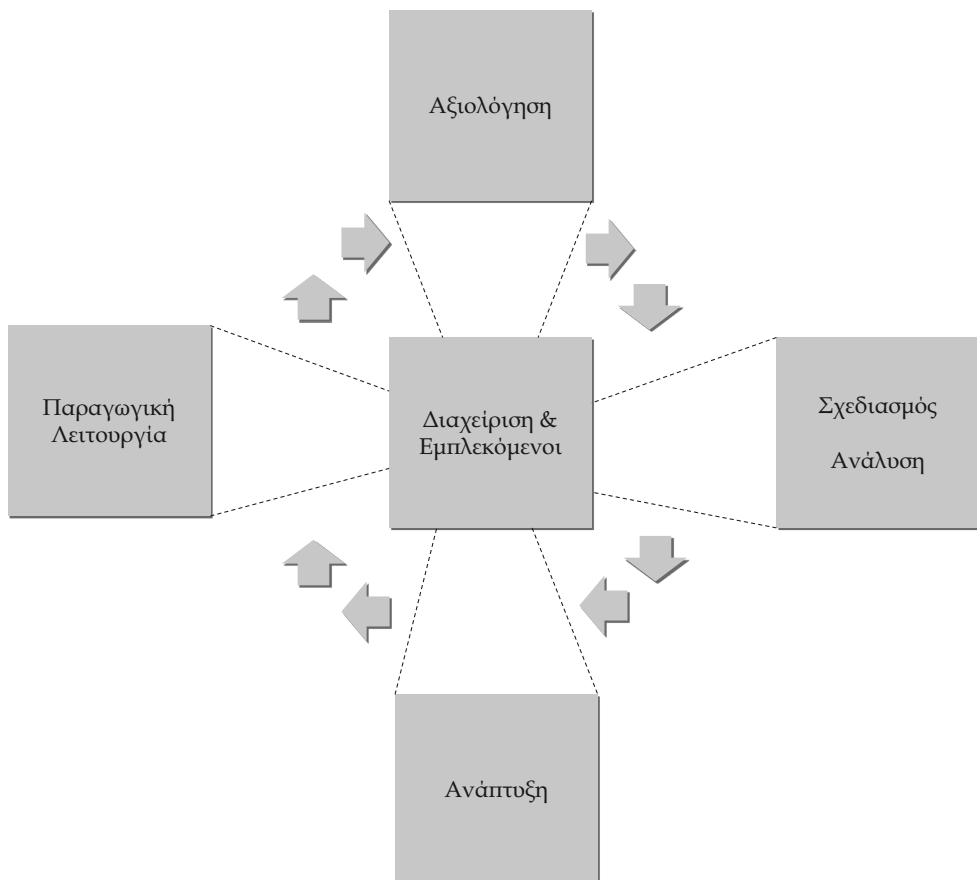
Η Διοίκηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Management ή BPM) περιλαμβάνει έννοιες, μεθόδους και τεχνικές απαραίτητες για την υποστήριξη του σχεδιασμού, της διαχείρισης, της ρύθμισης, της υλοποίησης και της ανάλυσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η βάση της Διοίκησης Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι η σαφής αναπαράσταση των επιχειρησιακών διαδικασιών και των δραστηριοτήτων από τις οποίες αποτελούνται, συνοδευόμενες από τους υφιστάμενους περιορισμούς που τις χαρακτηρίζουν. Από τη στιγμή που θα οριστούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες, μπορούν πλέον να αναλυθούν, να βελτιωθούν και τελικώς να εφαρμοστούν.

Η υλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών σε καθημερινή βάση μπορεί να υποστηριχθεί από εξειδικευμένα συστήματα που ονομάζονται **Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών** (Business Process Management Systems ή BPMS). Τα συστήματα αυτά αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας επιλεγμένες δραστηριότητες των επιχειρησιακών διαδικασιών με αυτοματοποιημένο τρόπο, να καταγράφουν δεδομένα που σχετίζονται με την υλοποίηση δραστηριοτήτων ή να πυροδοτήσουν την εκτέλεση δραστηριοτήτων με βάση υφιστάμενα γεγονότα και επιχειρησιακούς περιορισμούς.

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες θα πρέπει να υλοποιούνται συστηματικά με συνεπή τρόπο, οπουδήποτε μπορούν να εφαρμοστούν σε μια επιχείρηση. Όλες οι δραστηριότητες που πρέπει να υλοποιηθούν με βάση τους υφιστάμενους περιορισμούς καταγράφονται σε μοντέλα που ονομάζονται **μοντέλα επιχειρησιακών διαδικασιών** (business process models). Το μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει μόνο τις δραστηριότητες εκείνες που εκτελούνται σε μια δεδομένη στιγμή κατά την οποία υλοποιείται μια επιχειρησιακή διαδικασία ονομάζεται **στιγμιότυπο επιχειρησιακής διαδικασίας** (business process instance). Περισσότερα στοιχεία σχετικά με τα μοντέλα επιχειρησιακών διαδικασιών και τα στιγμιότυπα επιχειρησιακών διαδικασιών παρατίθενται στο *Κεφάλαιο 4*.

Κύκλος ζωής διαδικασίας

Κάθε επιχειρησιακή διαδικασία ακολουθεί έναν **κύκλο ζωής** (life cycle) κατά τον τρόπο που απεικονίζεται στο *Σχήμα 2.6*.



Σχήμα 2.6. Κύκλος ζωής διαδικασιών

Το σχήμα δεν παρουσιάζει συγκεκριμένη χρονική διαδοχή των φάσεων που περιλαμβάνει, υπονοώντας ότι αυτές μπορούν να επαναληφθούν πολλές φορές με μη προκαθορισμένη σειρά.

Ο κύκλος ζωής ξεκινά από τη φάση του *σχεδιασμού και ανάλυσης* (design and analysis), όπου πραγματοποιείται ο εντοπισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και ο προσδιορισμός του οργανωτικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος στο οποίο λαμβάνουν χώρα. Η συγκέντρωση όλων των απαραίτητων στοιχείων επιτυγχάνεται με τη διεξαγωγή έρευνας και τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με στελέχη της επιχείρησης που σχετίζονται με τις αναλύόμενες διαδικασίες. Οι διαδικασίες που θα αναγνωρισθούν θα πρέπει να επαληθευτούν και να νομιμοποιηθούν. Προκειμένου να γίνει μια αποτελεσματική καταγραφή των διαδικασιών επιλέγονται κατάλληλες **μέθοδοι μοντελοποίησης** (modeling methods), επαλήθευσης, νομιμοποίησης και **προσομοίωσης** (simulation), ώστε ο αρχικά ανεπίσημος τρόπος ανάλυσης να γίνει επίσημος, με χρήση μιας αυστηρά καθορισμένης σημειογραφίας και συμβολογραφίας. Ο απλούστερος, και αρκετά αποτελεσματικός, τρόπος νομιμοποίησης των καταγεγραμμένων διαδικασιών είναι η διεξαγωγή *συναντήσεων εργασίας* (workshops) με τα κατάλληλα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία ελέγχουν κατά πόσο οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες που αναλύθηκαν ανταποκρίνονται στα δεδομένα της επιχείρησης. Επιπλέον, η προσομοίωση διαδικασιών υποστηρίζει τη νομιμοποίηση, αφού μπορούν να προσομοιωθούν συγκεκριμένες ροές εκτέλεσης προκειμένου να αποκαλύψουν αδυναμίες των επιχειρησιακών μοντέλων. Επίσης, η χρήση της προσομοίωσης διαδικασιών επιτρέπει στους εμπλεκόμενους να εξετάσουν τις δραστηριότητες της διαδικασίας μία προς μία (walkthrough) ώστε να διαπιστώσουν και οι ίδιοι αν η διαδικασία παρουσιάζει την αναμενόμενη συμπεριφορά.

Από τη στιγμή που τα μοντέλα των επιχειρησιακών διαδικασιών έχουν διαμορφωθεί, επαληθευθεί και νομιμοποιηθεί, θα πρέπει να αναπτυχθούν οι διαδικασίες. Επομένως εισερχόμαστε στη φάση της **ανάπτυξης** (configuration). Η ανάπτυξη μπορεί να πραγματοποιηθεί με την υιοθέτηση ενός συνόλου πολιτικών και διαδικασιών τις οποίες οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθήσουν. Σε αυτήν την περίπτωση, οι επιχειρησιακές διαδικασίες μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς την υποστήριξη κάποιου πληροφοριακού συστήματος. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις είναι πιθανή η χρήση κάποιου επιλεγμένου πληροφοριακού συστήματος. Σε αυτήν την περίπτωση, οι επιχειρησιακές διαδικασίες εμπλουτίζονται με στοιχεία τα οποία αφορούν τις εισαγόμενες τεχνολογικές λύσεις που σχετίζονται με την υλοποίηση των σχεδιασμένων δραστηριοτήτων. Η οργανωτική οπτική του σχεδιαζόμενου συστήματος λαμβάνεται υπόψη, τόσο κατά την υλοποίηση των σχεδιασμένων διαδικασιών, όσο και κατά τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων που θα εισαχθούν. Η ανάπτυξη των διαδικασιών και

των συσχετιζόμενων πληροφοριακών συστημάτων ακολουθείται από τον έλεγχο τους (testing).

Μετά τον έλεγχο των αναπτυχθέντων διαδικασιών και πληροφοριακών συστημάτων ακολουθεί η φάση της **παραγωγικής λειτουργίας** τους (enactment). Οι διαφορετικές στιγμές των διαδικασιών παράγουν δεδομένα τα οποία μπορούν να συλλεχθούν για την παρακολούθηση (monitoring) των διαδικασιών. Στην περίπτωση που χρησιμοποιείται κάποιο σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών, αρκετά από τα απαραίτητα στοιχεία συλλέγονται από το σύστημα αυτό.

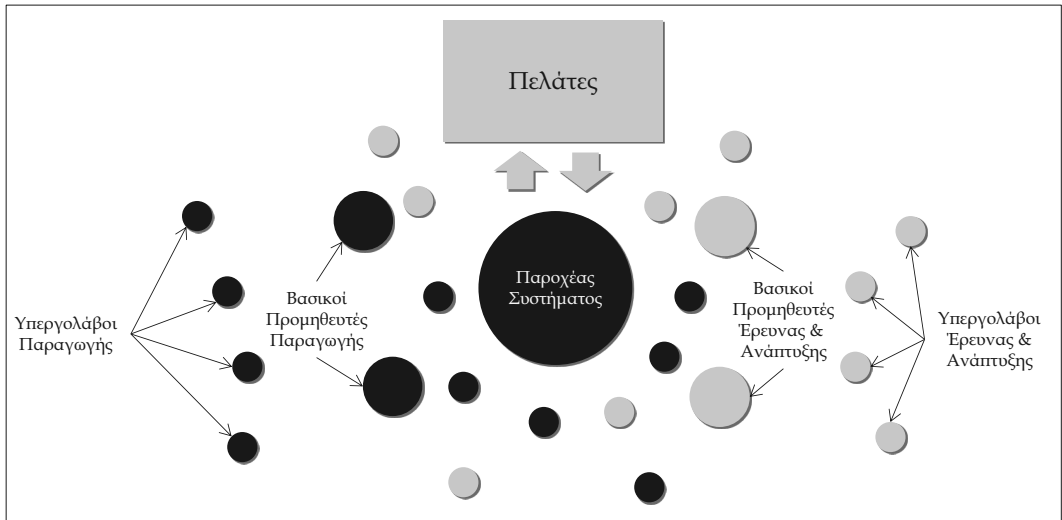
Στη φάση της **αξιολόγησης** (evaluation) χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμες πληροφορίες ώστε να αξιολογηθεί ο βαθμός επιτυχίας εκτέλεσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι απαραίτητες πληροφορίες συλλέγονται είτε μέσω της διαδικασίας παρακολούθησης και τη χρήση *αρχείων καταγραφής* (log files), είτε μέσω συστημάτων *εξόρυξης δεδομένων* (data mining). Και οι δύο μέθοδοι αποσκοπούν στην αναγνώριση της ποιότητας των μοντέλων διαδικασιών και την πληρότητα του εκτελεστικού περιβάλλοντος.

Η **διαχείριση** (administration) των διαδικασιών κατέχει κεντρικό ρόλο στο κύκλο ζωής των διαδικασιών αφού αναλαμβάνει να παρακολουθεί την υλοποίησή τους, να ανανεώνει τα υφιστάμενα μοντέλα και να συγκεντρώνει πληροφορίες από την εφαρμογή τους ώστε να τις αξιολογεί και να εντοπίζει σημεία βελτίωσής τους. Η διαχείριση των διαδικασιών δεν πραγματοποιείται μόνο από τον διαχειριστή, αλλά και με τη συμμετοχή ενός αριθμού λοιπών **εμπλεκόμενων** (stakeholders). Περισσότερα στοιχεία σχετικά με τον ρόλο της διαχείρισης των διαδικασιών και την περιγραφή των εμπλεκόμενων εντός της επιχείρησης παρουσιάζονται στο *Κεφάλαιο 6*.

2.4 Σύγχρονες μορφές οργάνωσης επιχειρήσεων

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον της εξειδίκευσης και της διεθνοποίησης επιβάλλει τη συνεργασία κάθε επιχείρησης με άλλες, με αποτέλεσμα να αποτελεί έναν μόνο κρίκο μιας διευρυμένης εφοδιαστικής αλυσίδας. Κάθε μία συνεργαζόμενη επιχείρηση επιτελεί διαφορετικές λειτουργίες και συνθέτει τους διαφορετικούς κρίκους της αλυσίδας. Το *Σχήμα 2.7* αναπαριστά μια τυπική περίπτωση συνεργαζόμενων επιχειρήσεων που συνθέτουν μια διευρυμένη εφοδιαστική αλυσίδα.

Κάθε μία επιχείρηση που παρέχει στους τελικούς πελάτες κάποιο είδος ολοκληρωμένου συστήματος αποτελεί, με βάση το σχήμα, έναν πάροχο συστήματος ή όπως ονομάζεται εναλλακτικά έναν **OEM** (Original Equipment Manufacturer). Αυτός ο πάροχος όμως συνεργάζεται και με άλλες επιχειρήσεις ώστε να καλύψει όλες τις λειτουργίες που απαιτούνται για την τελική διαμόρφωση του προσφερόμενου συστήματος. Παράδειγμα



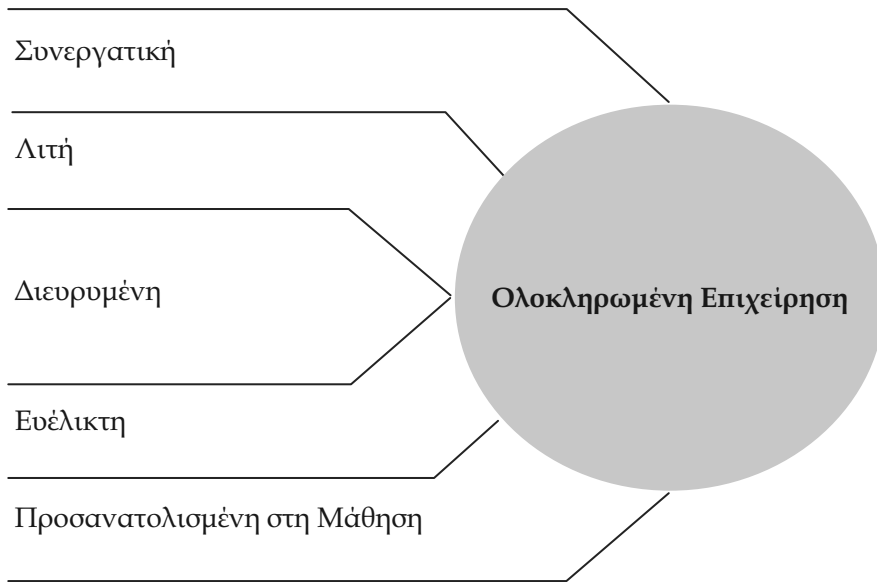
Σχήμα 2.7. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

παρόχου ολοκληρωμένων συστημάτων σε τελικούς πελάτες αποτελούν οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Κάθε αυτοκινητοβιομηχανία συνεργάζεται με βασικούς εργολάβους, οι οποίοι της παρέχουν συγκεκριμένα υποσυστήματα (για παράδειγμα τα καθίσματα ή τα ηλεκτρονικά όργανα του αυτοκινήτου). Με τη σειρά τους, αυτοί οι κύριοι εργολάβοι διαθέτουν τους δικούς τους εργολάβους (που στην ουσία αποτελούν υπεργολάβους δεύτερου επιπέδου). Με αυτόν τον τρόπο ένας πάροχος ολοκληρωμένων συστημάτων συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις ώστε να εξασφαλίσει υποσυστήματα ή υπηρεσίες σε διαφορετικούς τομείς, όπως η παραγωγή, η προμήθεια υλών, η έρευνα και ανάπτυξη κλπ.

Η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης επιχείρησης δεν είναι εύκολη υπόθεση, και γι' αυτό δεν είναι κάθε επιχείρηση εξ ορισμού κατάλληλη να συμμετέχει σε μια τέτοια διεκπευμένη εφοδιαστική αλυσίδα. Τυχόν αδυναμία μιας οποιασδήποτε από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις να αντεπεξέλθει δημιουργεί πρόβλημα σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα, με αποτέλεσμα να θέτει σε κίνδυνο την επιχειρηματική λειτουργία όλων των συνεργατών. Το Σχήμα 2.8 παρουσιάζει τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει μια ολοκληρωμένη επιχείρηση.

Η **συνεργατικότητα** (collaboration) μιας επιχείρησης αφορά τη δυνατότητά της να εκμεταλλεύεται συνέργειες και να αξιοποιεί τις ικανότητες που διαθέτει κάθε συνεργάτης στη διεκπευμένη εφοδιαστική αλυσίδα. Με βάση την αρχή της συνεργατικότητας, η από κοινού εργασία με άλλες επιχειρήσεις προάγει τη γνώση σε διαφορετικά σημαντικά αντικείμενα, επιταχύνει τις απαιτούμενες διαδικασίες, και διευκολύνει τη λήψη πρωτοβουλιών νεωτερισμού.

Επιπλέον, μια επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί ως **διευρυμένη** (extended). Με βάση την αρχή της διευρυμένης επιχείρησης, πολλά διαφορετικά τμήματα επιχειρήσεων λειτουργούν από απομακρυσμένες αποστάσεις σαν να επρόκειτο για την ίδια επιχείρηση.



Σχήμα 2.8. Χαρακτηριστικά ολοκληρωμένης επιχείρησης

Βασική έννοια της διευρυμένης επιχείρησης είναι η **διαλειτουργικότητα** (interoperability), η οποία αναφέρεται σε συμβατές και διασυνδεδεμένες διαδικασίες και συστήματα που βοηθούν στην άρση υφιστάμενων τοπολογικών περιορισμών. Επιπλέον, σημαντική απαίτηση για την εξασφάλιση της διευρυμένης λειτουργίας είναι η δυνατότητα **λήψης αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο** (real time decision making). Η δυνατότητα άμεσης λήψης αποφάσεων και ανάθεσης των απαιτούμενων πόρων για την υλοποίηση των απαραίτητων δραστηριοτήτων εξασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία των επιμέρους λειτουργιών των διαφορετικών επιχειρήσεων.

Ο *προσανατολισμός στη μάθηση* συνδέει την αποκτούμενη γνώση με τη βελτίωση της επιχειρηματικής λειτουργίας της αλυσίδας. Ο τεχνικός νεωτερισμός, η αύξηση του μεγέθους των αγορών-στόχων και οι διεθνείς συνεργασίες διευκολύνουν τις διαδικασίες μάθησης. Οι κοινωνικές και οικονομικές δυνάμεις που διαμορφώνουν τις διεθνείς αγορές, οι νέες παραγωγικές προσεγγίσεις και μέθοδοι ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς και η σταδιακή αύξηση των ανταγωνιστών σε διεθνές επίπεδο υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να δίνουν έμφαση στην εύρεση νέων βελτιωμένων, ταχύτερων και φθηνότερων τρόπων επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο προσανατολισμός στη μάθηση δημιουργεί την κατάλληλη κουλτούρα για συνεχή βελτίωση και διαχείριση των αλλαγών, οι οποίες

αποτελούν την κινητήρια δύναμη της επιχειρησιακής βελτίωσης. Η μοντελοποίηση διαδικασιών αποτελεί βασικό εργαλείο μάθησης στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας της ολοκληρωμένης επιχείρησης, αφού μέσω της ανάλυσης των διαδικασιών σε δραστηριότητες επιτυγχάνεται ο εντοπισμός των δραστηριοτήτων που μπορούν να βελτιωθούν, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

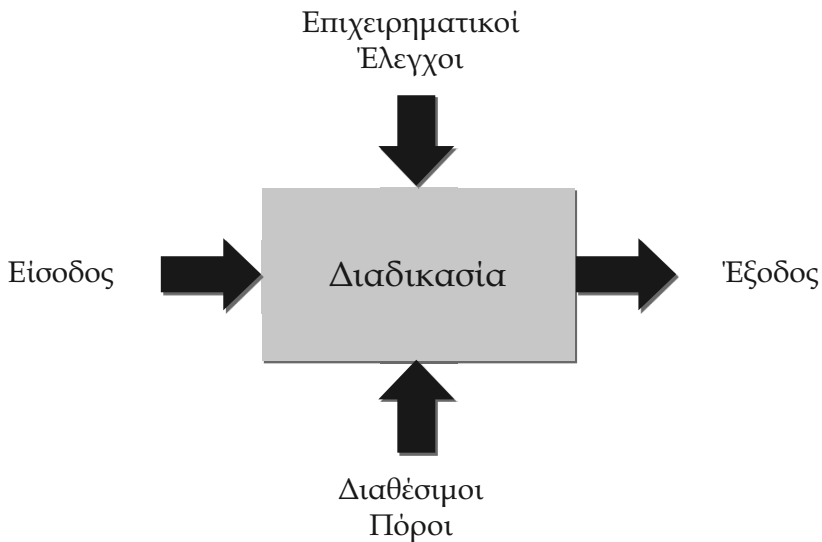
Η συμμετοχή **λιτών** (lean) επιχειρήσεων σε σχήματα διευρυμένων επιχειρήσεων αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό απαιτούμενο χαρακτηριστικό. Η έννοια της «λιτότητας» υπονοεί ότι οι απαραίτητες δραστηριότητες σε μια διευρυμένη επιχείρηση είναι αυτές που δημιουργούν αξία στα παραγόμενα προϊόντα και στους τελικούς πελάτες. Με βάση αυτή τη φιλοσοφία, οι δραστηριότητες που δεν δημιουργούν αξία θα πρέπει να καταργούνται αφού είναι περιττές. Η πελατοκεντρικότητα που επιβάλλει η έννοια της λιτότητας εξασφαλίζει τη διαμόρφωση αποδοτικών δραστηριοτήτων, για τις οποίες ο τελικός πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Αυτό οδηγεί σε προϊόντα και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους που μπορούν να διατεθούν γρηγορότερα στις αγορές.

Το χαρακτηριστικό της **ευέλικτης** (agile) επιχείρησης είναι η δυνατότητά της να μεταμορφώνεται εύκολα, γρήγορα και με μικρό κόστος ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις διαφοροποιούμενες απαιτήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η ευέλικτη επιχείρηση στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε άλλα χαρακτηριστικά της ολοκληρωμένης επιχείρησης, όπως, για παράδειγμα, στον προσανατολισμό στη μάθηση που βοηθά στον εντοπισμό των σημείων αλλαγής και στη λιτή οργάνωση που επικεντρώνεται σε δραστηριότητες και διαδικασίες οι οποίες προσθέτουν αξία στους τελικούς πελάτες.

Κεντρικό ρόλο στη σύγχρονη φιλοσοφία οργάνωσης των ολοκληρωμένων επιχειρήσεων και στα χαρακτηριστικά τους κατέχουν οι έννοιες των διαδικασιών και των αρχιτεκτονικών που στηρίζονται σε αυτές. Συχνά, οι επιχειρησιακές διαδικασίες στο πλαίσιο της ολοκληρωμένης επιχείρησης χαρακτηρίζονται ως **επιχειρησιακές συνιστώσες** (enterprise components), όταν είναι σε θέση να προσφέρουν αυτόνομες και επαναχρησιμοποιήσιμες λειτουργίες. Μια επιχειρησιακή συνιστώσα είναι μία διαδικασία που έχει σαφώς καθορισμένες εισόδους, παρέχει συνεπείς εξόδους, χρησιμοποιεί συγκεκριμένους πόρους (ανθρώπινους, πληροφοριακούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς ή οποιασδήποτε άλλης μορφής) και υπόκειται σε επιχειρηματικούς ελέγχους και περιορισμούς. Το *Σχήμα 2.9* παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά μιας διαδικασίας-επιχειρησιακής συνιστώσας, υιοθετώντας ουσιαστικά τη φιλοσοφία της μεθόδου IDEF0 που παρουσιάζεται αναλυτικά στο *Κεφάλαιο 4*.

Με βάση τη λογική της **αρχιτεκτονικής επιχειρησιακών συνιστωσών** (component-based architecture), οι εμπλεκόμενοι δεν ενδιαφέρονται για τις εσωτερικές λειτουργίες

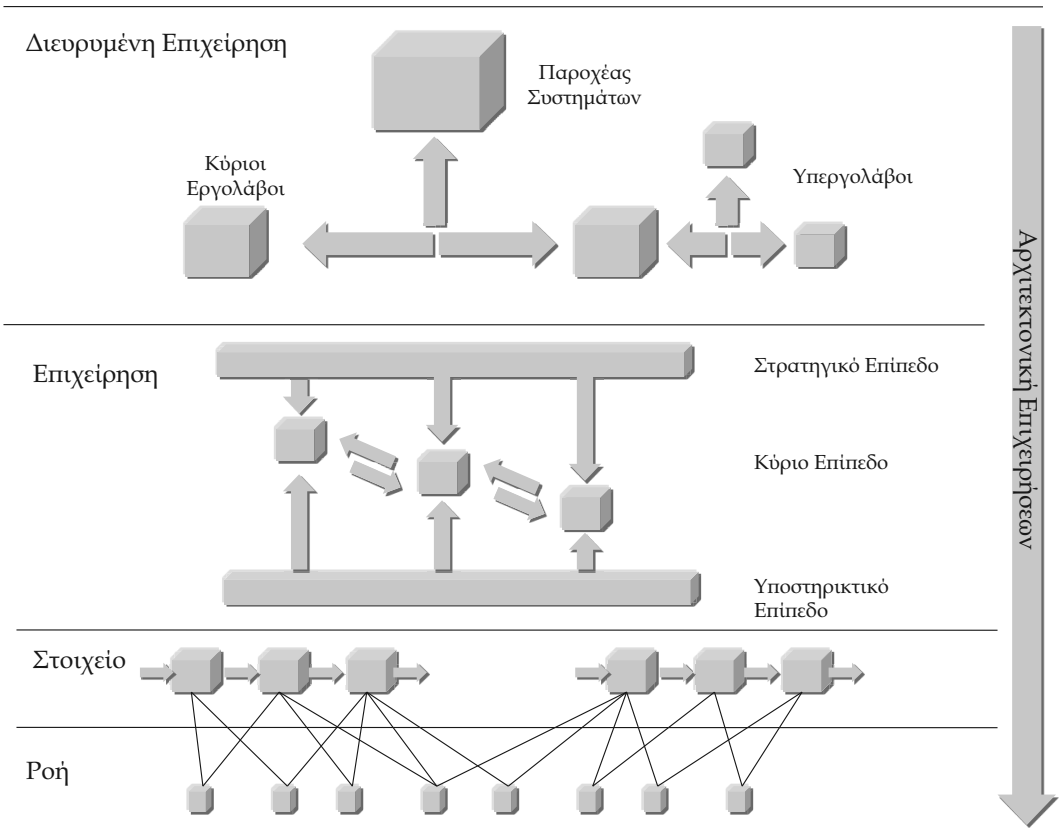
της κάθε διαδικασίας, παρά μόνο για τα αποτελέσματά της και τη δυνατότητά της να τα παράγει συστηματικά και με σταθερή ποιότητα. Με τη συγκεκριμένη αρχιτεκτονική επιτυγχάνεται η συνεργασία διαφορετικών διαδικασιών που μπορεί να υλοποιούνται με τη συμμετοχή διαφορετικών εμπλεκομένων, ενώ παρέχεται και η δυνατότητα εύκολων και γρήγορων τροποποιήσεων αφού είναι εφικτή η αντικατάσταση επιλεγμένων συνιστωσών, με διατήρηση των υπόλοιπων αναλλοίωτες.



Σχήμα 2.9. Συνιστώσες διαδικασίας

Το Σχήμα 2.10 παρουσιάζει διαγραμματικά τη φιλοσοφία της αρχιτεκτονικής επιχειρησιακών συνιστωσών. Σε χαμηλό επίπεδο εμφανίζονται τα συστατικά (components) τα οποία ταυτίζονται με την έννοια των δραστηριοτήτων. Οι **δραστηριότητες** (activities) αποτελούν τους δομικούς λίθους όλων των εργασιών που επιτελεί μια επιχείρηση.

Από μόνες τους, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι δραστηριότητες δεν εξασφαλίζουν τη μοναδικότητα στη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτή η μοναδικότητα προκύπτει από τον κατάλληλο συνδυασμό των δραστηριοτήτων σε **ροές εργασίας** (workflows) οι οποίες με τη σειρά τους συνδυάζονται σε **στοιχεία** (elements), ή με άλλα λόγια σε **διαδικασίες**. Οι διαδικασίες περιγράφουν τη συνολική λειτουργία μιας επιχείρησης. Στο πλαίσιο της διευρυμένης λειτουργίας της, μια επιχείρηση είναι δυνατό, σε υψηλότερο επίπεδο, να συνεργάζεται με άλλες, παρέχοντας ή λαμβάνοντας υπηρεσίες διαδικασιών σε μια ευρύτερη εφοδιαστική αλυσίδα.



Σχήμα 2.10. Διευρυμένη επιχείρηση και συνιστώσες διαδικασίες

2.5 Ο ρόλος των διαδικασιών στη σύγχρονη οργάνωση των επιχειρήσεων

Οι σύγχρονες εξελίξεις και οι τάσεις που καταγράφονται σε διεθνές επίπεδο στη λειτουργία των οργανισμών καθιστούν τη σημασία των επιχειρησιακών διαδικασιών ιδιαίτερα αυξημένη. Παράγοντες που έχουν επιδράσει σε αυτή την εξέλιξη είναι οι ακόλουθοι:

- Διαρκώς αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων που μεταβαίνουν από παραδοσιακά ιεραρχικά οργανωτικά σχήματα σε πιο επίπεδα σχήματα οργάνωσης.
- Μεγαλύτερη επικέντρωση στις διατμηματικές εργασίες και διαδικασίες και όχι στις ενδοτμηματικές λειτουργίες.
- Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση των απαιτήσεων του πελάτη, με αποτέλεσμα να δίδεται μεγαλύτερη βαρύτητα στις διαδικασίες προστιθέμενης αξίας.

- Προσανατολισμός στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών και όχι στην υποχρεωτική αξιοποίηση της μέγιστης δυναμικότητας της επιχείρησης που παραμελεί την παρεχόμενη ποιότητα.
- Αύξηση της συνεργασίας διαφορετικών επιχειρήσεων για την επίτευξη των εμπορικών τους στόχων και περιορισμός της απομονωμένης λειτουργίας.
- Έμφαση των επιχειρήσεων στις διαδικασίες που μπορούν να υλοποιούν άριστα και προμήθεια διαδικασιών από άλλους συνεργάτες, σε τομείς που δεν αποτελούν το βασικό τους αντικείμενο.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες έχουν οδηγήσει στην αυξημένη ανάγκη για ευελιξία, προσαρμοστικότητα και συμβατότητα κατά τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς. Η οργάνωση των επιχειρήσεων με βάση τις διαδικασίες διευκολύνει σημαντικά στα παραπάνω. Όμως η επιτυχής υλοποίηση των διαδικασιών, η ανάγκη προσεκτικού σχεδιασμού τους, καθώς και η απαίτηση για διαρκή ανάλυση, βελτίωση και προσαρμογή τους προϋποθέτει τη χρήση επιστημονικών μεθόδων και εργαλείων με έναν συστηματικό τρόπο που να μπορεί να υποστηρίξει την αρχιτεκτονική της λειτουργίας της επιχείρησης. Το σημαντικότερο ίσως από αυτά τα «εργαλεία» είναι η μοντελοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών που θα αναπτυχθεί στις επόμενες σελίδες αυτού του βιβλίου.

2.6 Βιβλιογραφία

- Davenport, T. H. (1993), *Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press.
- Harmon P. (2007), *Business Process Change – A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*.
- Helms M. M. (ed.) (2006), *Encyclopedia of MANAGEMENT*, 5th Edition, Thomson – Gale.
- Miller T. E. and Berger D. W. (2001), *Totally Integrated Enterprises: A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement*, Raytheon Professional Services LLC.
- Portougal V. and Sundaram D. (2006), *Business Processes: Operational Solutions for SAP Implementation*, IRM Press.
- Ζαβλανός Μ. Μ. (1998), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Μπουραντάς Δ. Κ. και Παπαλεξανδρή Ν. Α. (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου.
- Χολέβας Γ. Κ. (1991), *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων: Θεωρία και Πράξη Management*, Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικό».