



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

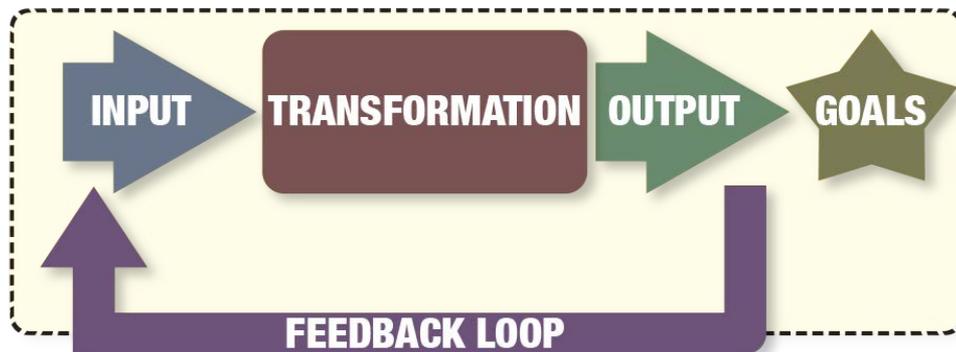
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)



Η έννοια της Διεργασίας

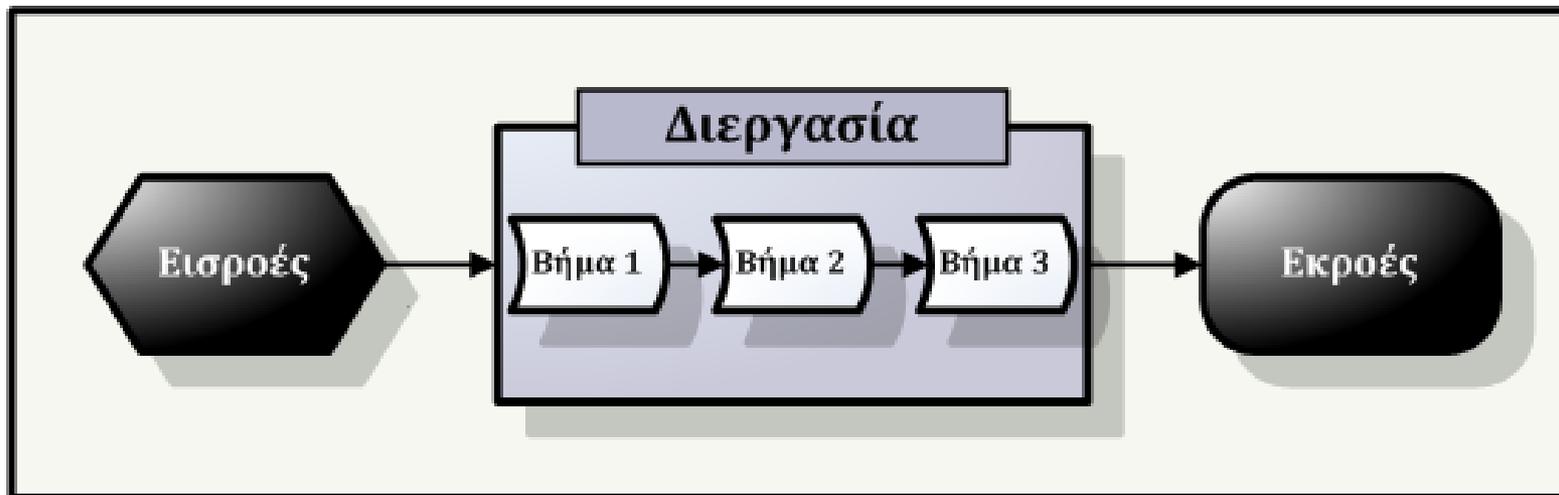
Οι επιχειρήσεις δημιουργούν **αξία** με τη μορφή προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία προσφέρουν στους καταναλωτές.

Ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησης, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δημιουργούνται μέσω μιας σειράς ενεργειών που **μετασχηματίζουν εισροές σε εκροές**.



Ορισμός Διεργασίας

*Η Διεργασία είναι
έναν φυσικό μηχανισμό μετασχηματισμού
συγκεκριμένων εισροών σε επιθυμητές εκροές.*

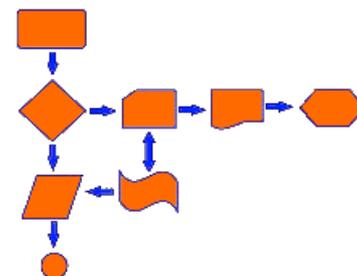


Βασικά Στοιχεία Διεργασίας

Υποδομές/εξοπλισμός: παρέχουν τα μέσα για την διενέργεια του μετασχηματισμού.



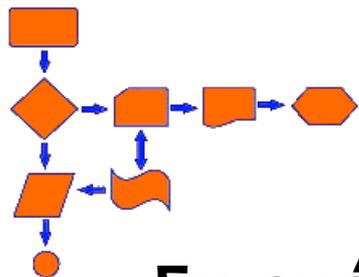
Διαδικασία: καθορίζει τις απαιτούμενες ενέργειες (και την αλληλουχία αυτών) καθώς και αρμοδιότητες για την διενέργεια του μετασχηματισμού.



Πόροι (ανθρώπινοι και άλλοι): απαιτούνται για την διενέργεια του μετασχηματισμού.



Βασικά Στοιχεία Διεργασίας



Η Διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει:

Γεγονότα: Στιγμιαίες - μεμονωμένες πράξεις.

Αποτελούν έναυσμα για την εκτέλεση μιας σειράς δραστηριοτήτων.

Δραστηριότητες: Ενέργειες που απαιτούν κάποιο χρόνο για να εκτελεστούν.

Στιγμές αποφάσεων: Στιγμές στον χρόνο όπου λαμβάνεται μια απόφαση, η οποία επηρεάζει την εκτέλεση της διεργασίας.

Επιπρόσθετα Στοιχεία Διεργασίας

Εμπλεκόμενοι: Όλοι όσοι εμπλέκονται στην εκτέλεση της διεργασίας.

Πελάτης: Αυτός στον οποίο απευθύνεται το αποτέλεσμα της διεργασίας

Πιθανά αποτελέσματα: Τα πιθανά αποτελέσματα που προκύπτουν από την εκτέλεση της διεργασίας.

Αξία: Η αξία που προσδίδει (ιδανικά) το αποτέλεσμα της διεργασίας στους εμπλεκόμενους.

Παράδειγμα: Εκτέλεση παραγγελίας καφέ

- α **Εισροές:** Κόκκοι καφέ και νερό
- α **Εκροές:** Σερβιρισμένος καφές
- α **Πόροι:** Barista, ενέργεια
- α **Υποδομές/εξοπλισμός:** Μηχανή καφέ, ποτήρι



Διαδικασία...

- α **Γεγονότα:** Η παραγγελία του πελάτη για καφέ
- α **Δραστηριότητες:** Ρύθμιση μηχανής, παρασκευή καφέ σερβίρισμα
- α **Στιγμές αποφάσεων:** Προσθήκη ζάχαρης

Παράδειγμα: Εκτέλεση παραγγελίας καφέ

α **Εμπλεκόμενοι:**

- Barista: ο υπεύθυνος για την παρασκευή του καφέ
- Πελάτης: αυτός που παραγγέλνει τον καφέ
- Διαχειριστής/Ιδιοκτήτης του café/bar: Παρέχει πόρους και εξοπλισμό για την παρασκευή του καφέ.

α **Πελάτης:** αυτός που παραγγέλνει τον καφέ

α **Πιθανά αποτελέσματα:**

- Ικανοποιημένος Πελάτης
- Δυσανεστημένος Πελάτης
- Επανάληψη Διεργασίας (σε περίπτωση λάθους barista)

Παράδειγμα: Εκτέλεση παραγγελίας καφέ

α Αξία:

- Για τον Πελάτη: Λαμβάνει έναν καφέ που τον ικανοποιεί και τον βοηθά να αναζωογονηθεί ή να χαλαρώσει.
- Για τον Barista: Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να συμβάλει στην αύξηση των πωλήσεων, στην αναγνώριση της δουλειάς του και στην αύξηση των φιλοδωρημάτων.
- Για τον Διαχειριστή/Ιδιοκτήτη: Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερες πωλήσεις και καλή φήμη για το café/bar.

Παράδειγμα: Επιλογή σειράς στο Netflix

- α **Εισροές:** Ποικιλία σειρών, προσωπικές προτιμήσεις
- α **Εκροές:** Μια επιλεγμένη σειρά
- α **Πόροι:** Αναποφάσιστος τύπος, συνδρομή Netflix
- α **Υποδομές/εξοπλισμός:** Τηλεόραση, κοντρόλ, καναπές

Διαδικασία...

- α **Γεγονότα:** Διάθεση για σειρά
- α **Δραστηριότητες:** Scrolling στις επιλογές, παρακολούθηση trailers, τηλεφώνο σε φίλους
- α **Στιγμές αποφάσεων:** Θα ξεκινήσει καινούρια σειρά ή θα ξαναδεί μια παλιά;



Παράδειγμα: Επιλογή σειράς στο Netflix

α **Εμπλεκόμενοι:**

- Χρήστης: Αυτός που θα επιλέξει και θα παρακολουθήσει τη σειρά
- Netflix: Η πλατφόρμα που παρέχει τις σειρές
- Φίλοι/Οικογένεια: Άτομα που μπορεί να δώσουν προτάσεις ή να συζητήσουν τις επιλογές.

α **Πελάτης:** Ο χρήστης που θέλει να βρει μια σειρά για να παρακολουθήσει.

Παράδειγμα: Επιλογή σειράς στο Netflix

α Πιθανά αποτελέσματα:

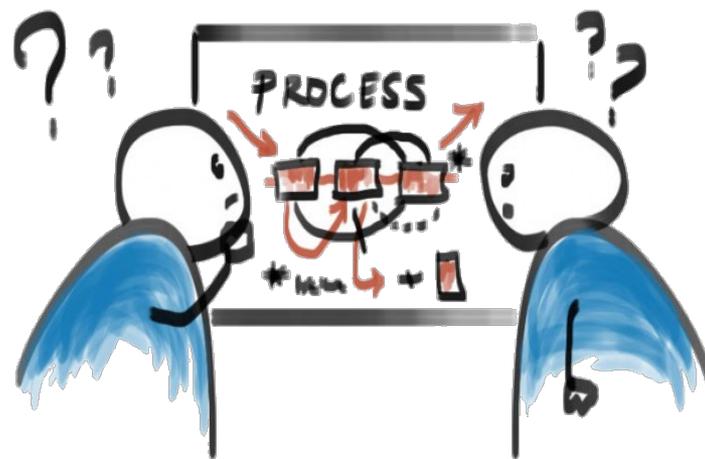
- Ικανοποίηση: Ο χρήστης βρίσκει μια σειρά που του αρέσει και την παρακολουθεί με ενδιαφέρον.
- Απογοήτευση: Ο χρήστης βρίσκει μια σειρά που τελικά δεν του αρέσει το πρώτο επεισόδιο και την σταματάει.
- Άκαρπες δοκιμές: Ο χρήστης παρακολουθεί διάφορες σειρές από λίγο, χωρίς να καταλήγει κάπου.
- Αδυναμία Επιλογής: Ο χρήστης δεν μπορεί να αποφασίσει και τελικά δεν παρακολουθεί τίποτα.

Παράδειγμα: Επιλογή σειράς στο Netflix

α Αξία:

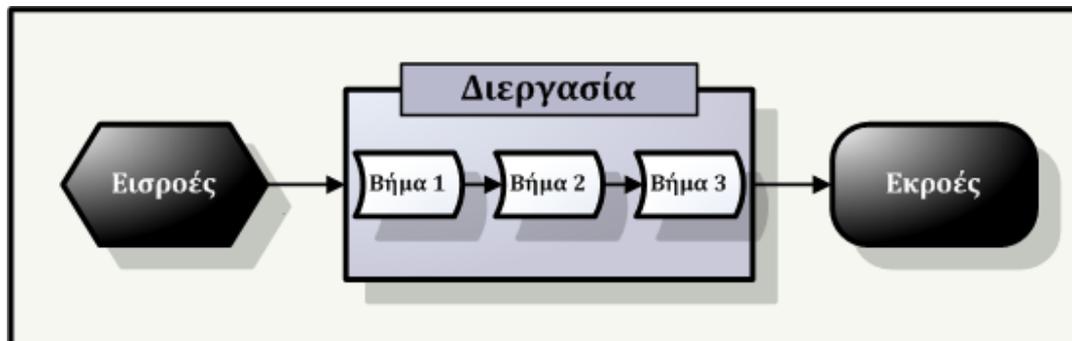
- Για τον Χρήστη: Η δυνατότητα να βρει και να παρακολουθήσει μια σειρά που τον ενδιαφέρει, προσφέροντάς του ψυχαγωγία, χαλάρωση ή γνώσεις.
- Για το Netflix: Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερο χρόνο παρακολούθησης, και σε περισσότερες συνδρομές.
- Για τους Φίλους/Οικογένεια: Η δυνατότητα να συζητήσουν για τις σειρές, να ανταλλάξουν απόψεις και να επικοινωνήσουν γενικότερα.

Επιχειρηματική Διεργασία



Μια συλλογή σχετικών γεγονότων, δραστηριοτήτων και αποφάσεων, η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο εμπλεκόμενων, πόρων και υποδομών, και συλλογικά οδηγεί σε ένα ή περισσότερα αποτελέσματα που παρέχουν αξία σε έναν οργανισμό ή στους πελάτες του.

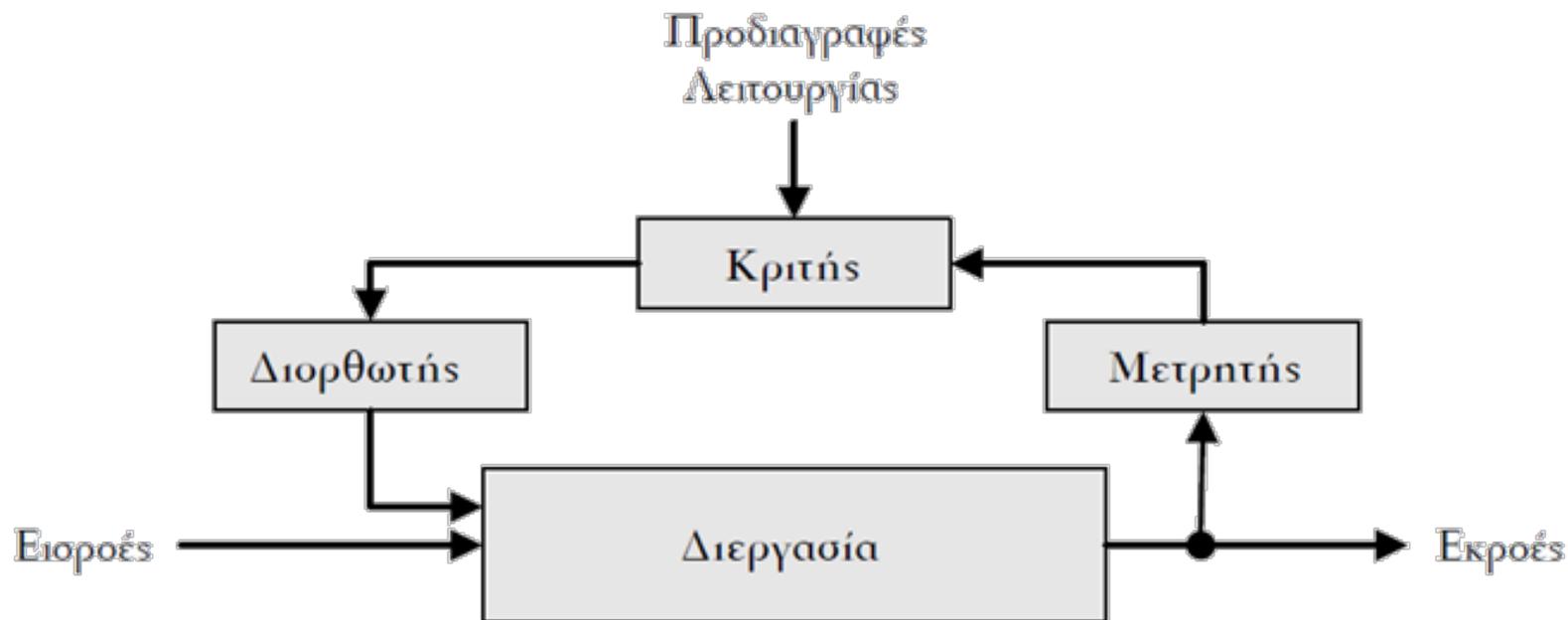
Παραδείγματα Επιχειρηματικών Διεργασιών



- Διαχείριση παραγγελίας
- Προμήθεια α' υλών
- Διαχείριση παραπόνων
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Έλεγχος τελικού προϊόντος

Έλεγχος Διεργασίας

Σε κάθε διεργασία ενσωματώνεται ένας μηχανισμός ελέγχου.



Παράδειγμα: Εκτέλεση παραγγελίας καφέ

- α **Μέτρηση:** Αφορά την ποιότητα και τη θερμοκρασία του σερβιρισμένου καφέ. Ο barista μπορεί να δοκιμάσει ένα δείγμα ή να ελέγξει την όψη του καφέ για να διαπιστώσει αν έχει την επιθυμητή ποιότητα.
- α **Κρίση:** Ο barista αξιολογεί αν ο καφές πληροί τις προδιαγραφές που έχει θέσει το cafe/bar και αν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη.
- α **Διόρθωση:** Αν ο καφές δεν είναι εντός των προδιαγραφών, ο barista πρέπει να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις (πχ. προσαρμογή της θερμοκρασίας της μηχανής, επαναληπτική παρασκευή του καφέ από την αρχή).

Παράδειγμα: Επιλογή σειράς στο Netflix

- α **Μέτρηση:** Αφορά την ικανοποίηση του χρήστη κατά τη διάρκεια ή μετά από την προβολή της επιλεγμένης σειράς.
- α **Κρίση:** Ο χρήστης κρίνει αν η σειρά που επέλεξε ταιριάζει τελικά με τις προσωπικές του προτιμήσεις και αν ανταποκρίνεται στο τι ήθελε να δει.
- α **Διόρθωση:** Αν ο χρήστης δεν είναι ικανοποιημένος με την επιλογή του, μπορεί να επιστρέψει στο μενού του Netflix και να επιλέξει μια άλλη σειρά. Επίσης, μπορεί να ψάξει πρώτα για κριτικές σειρών στο IMDB ή να ρωτήσει τη γνώμη φίλων.

Διεργασίες...

Περιγράψτε μία διεργασία που κάνετε στην προσωπική σας ζωή, καθορίζοντας:

- α Εισροές – Εκροές
- α Υποδομές/εξοπλισμό και Πόρους
- α Διαδικασία (Γεγονότα, Δραστηριότητες, Στιγμές αποφάσεων)
- α Εμπλεκόμενους και Πελάτη
- α Πιθανά αποτελέσματα και Αξία
- α Μηχανισμό Ελέγχου (Μέτρηση – Κρίση – Διόρθωση)

Σύντομο ιστορικό περί διεργασιών...

Προϊστορική εποχή: Οι άνθρωποι εκτελούσαν οι ίδιοι τις διεργασίες παραγωγής.

Είχαν γενικά καθήκοντα υπό την έννοια ότι γνώριζαν πώς να παράγουν πολλά διαφορετικά πράγματα (τροφή, εργαλεία, κλπ.).



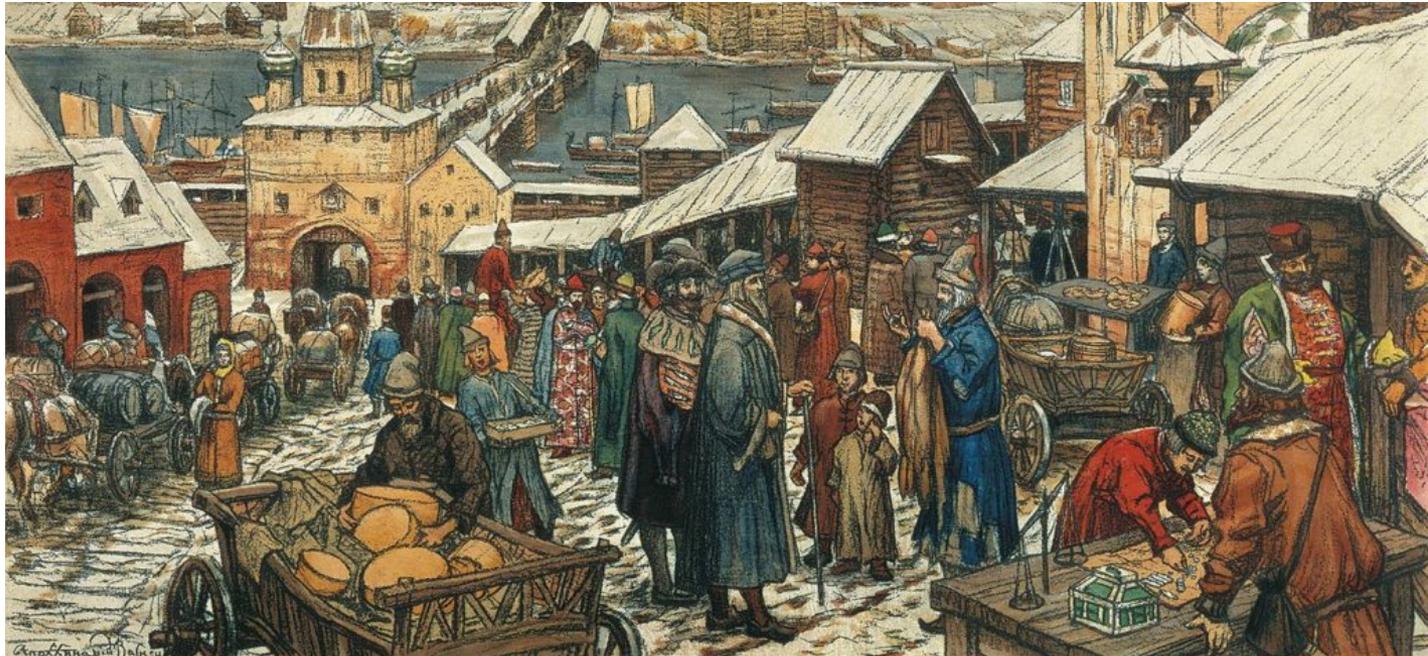
Σύντομο ιστορικό περί διεργασιών...

Αρχαία χρόνια: Οι άνθρωποι άρχισαν να ειδικεύονται στην τέχνη της παραγωγής ενός συγκεκριμένου είδους αγαθών (κεραμική) ή της παροχής ενός συγκεκριμένου τύπου υπηρεσιών (παροχή φιλοξενίας για ταξιδιώτες).



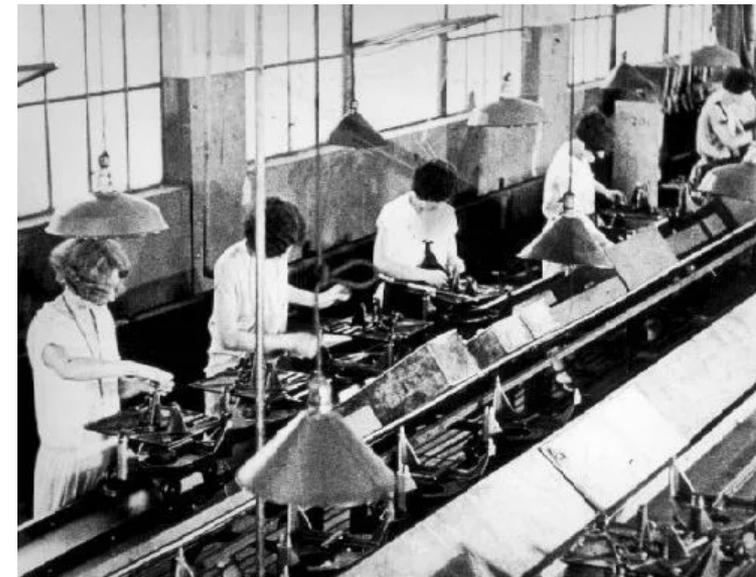
Σύντομο ιστορικό περί διεργασιών...

Μεσαίωνα: Δημιουργήθηκαν συντεχνίες, δηλαδή ομάδες εμπόρων και τεχνιτών, οι οποίοι ασχολούνταν με την ίδια οικονομική δραστηριότητα (τσαγκάρηδες, κτίστες, κλπ.).



Σύντομο ιστορικό περί διεργασιών...

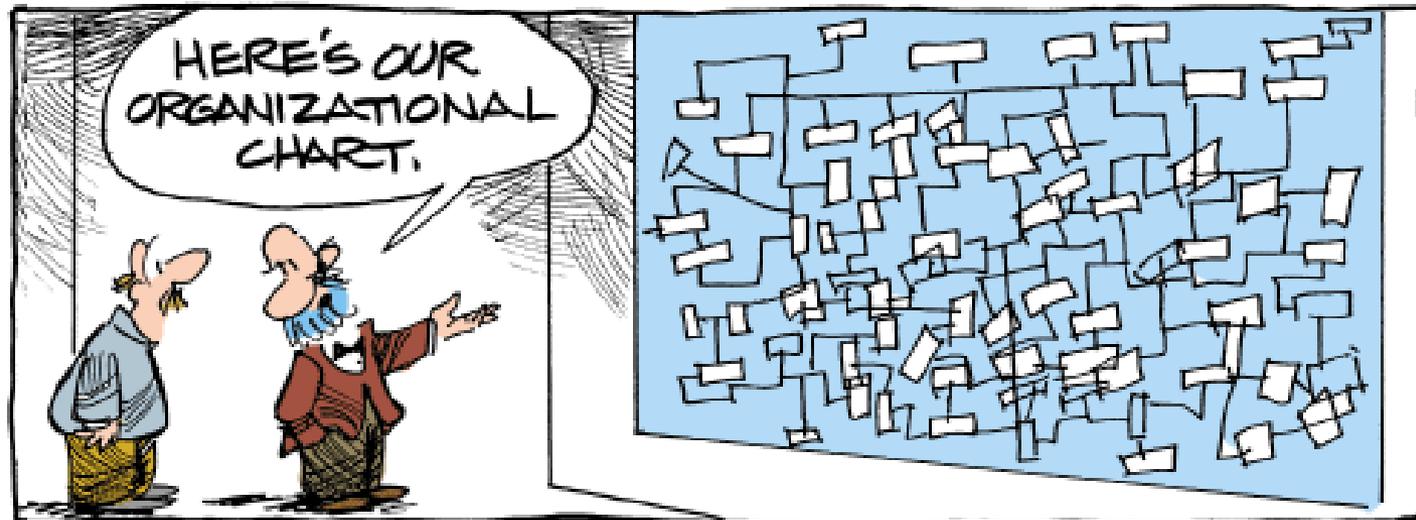
Δεύτερη Βιομηχανική Επανάσταση (1870-1914): Ο Frederick W. Taylor εισήγαγε ένα σύνολο αρχών, γνωστών ως «Επιστημονική Διοίκηση», που οδήγησε σε ακραίο καταμερισμό και εξειδίκευση της εργασίας.



Σύντομο ιστορικό περί διεργασιών...

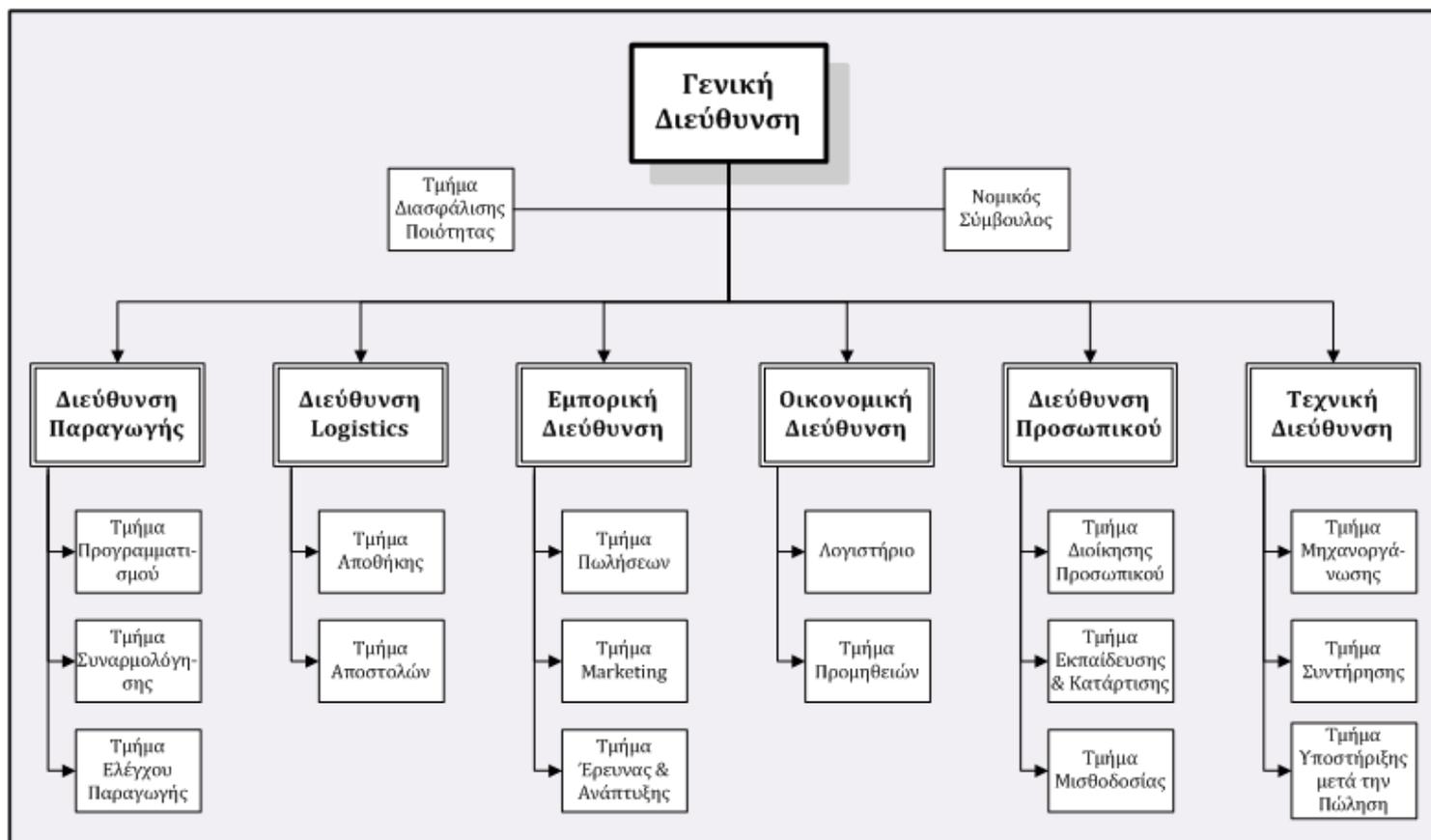
20^{ος} αιώνας: Η δομή των οργανισμών στηρίχθηκε στις αρχές του καταμερισμού εργασίας.

Έτσι, δημιουργήθηκαν λειτουργικές μονάδες, με ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι ασχολούνταν μόνο με ένα μέρος της παραγωγικής διαδικασίας.



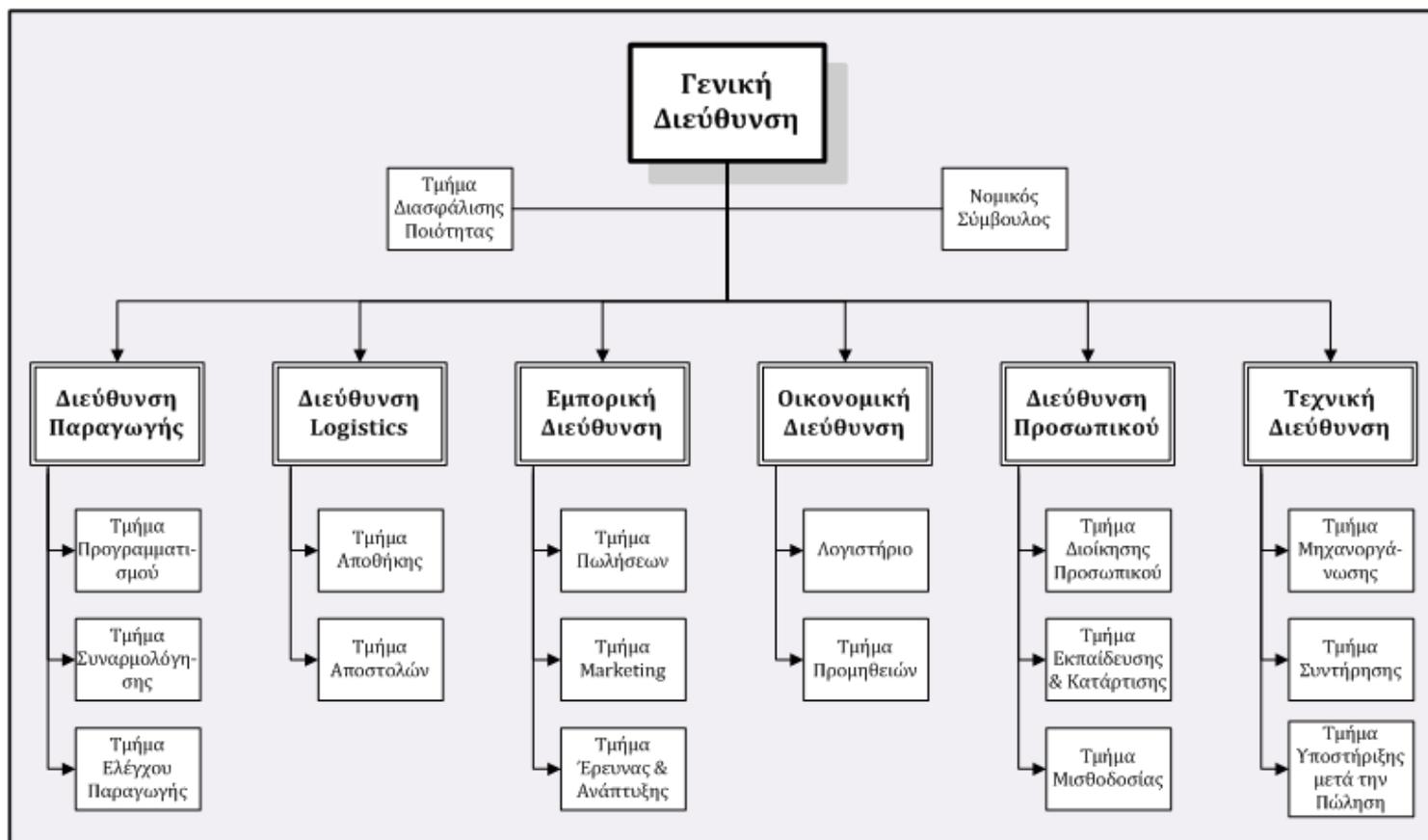
Οι σύγχρονες εξελίξεις...

Η Διοίκηση βάσει Λειτουργιών στηρίζεται σε κάθετες ιεραρχικές Λειτουργικές Δομές (Διευθύνσεις–Τμήματα).



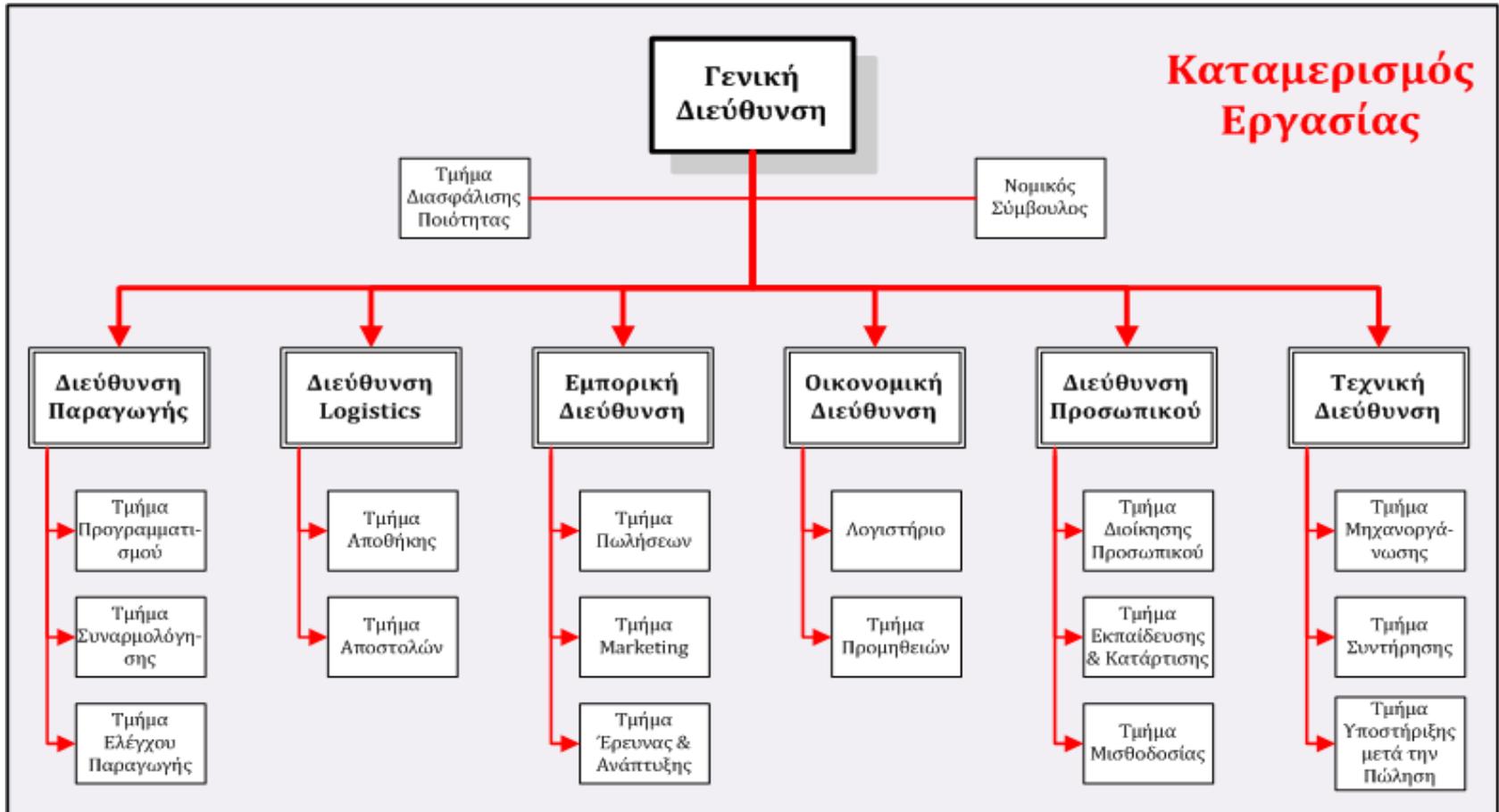
Οι σύγχρονες εξελίξεις...

Η Διοίκηση βάσει Λειτουργιών έχει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα:



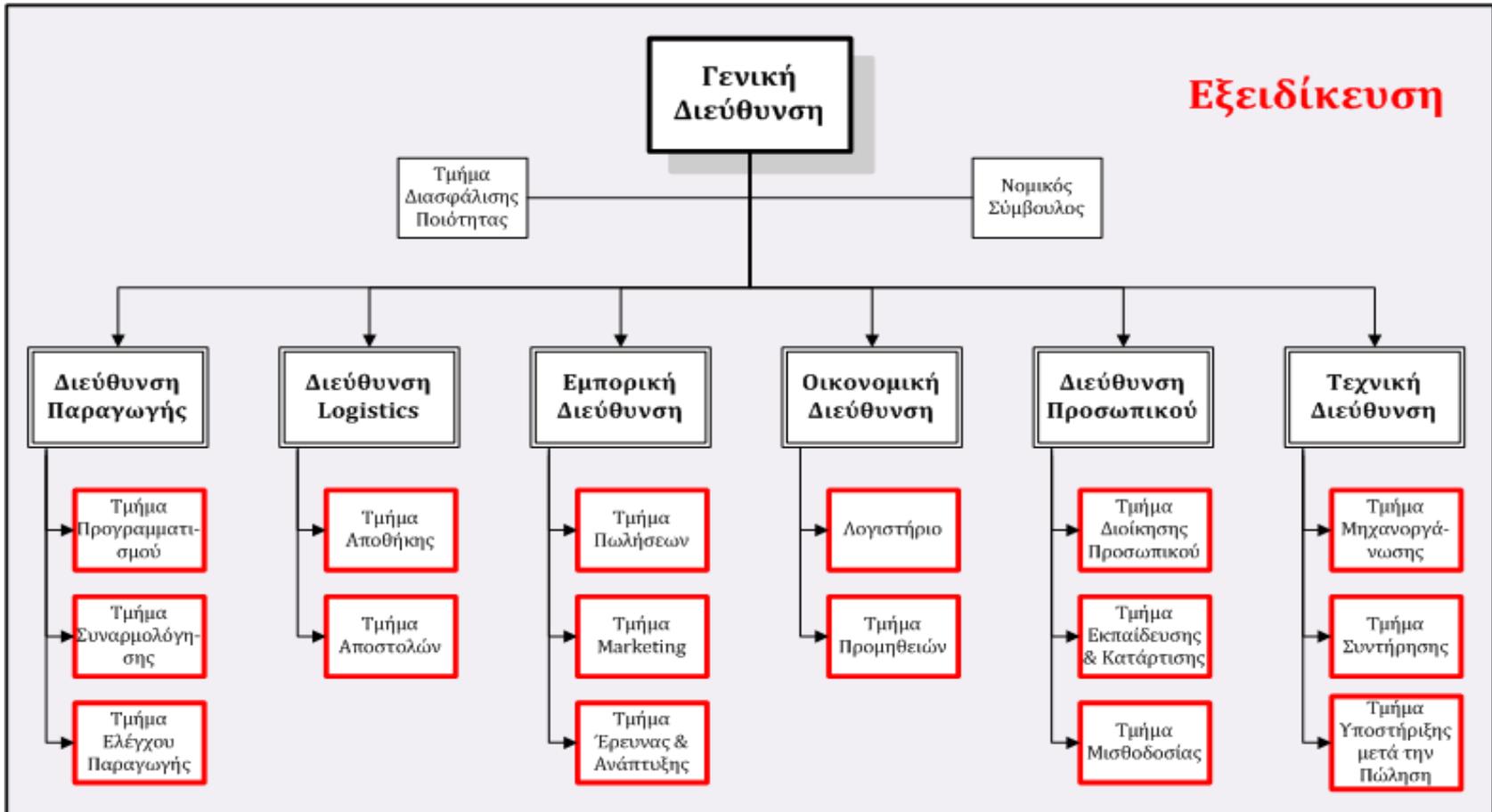
Οι σύγχρονες εξελίξεις...

Η Διοίκηση βάσει Λειτουργιών έχει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα:



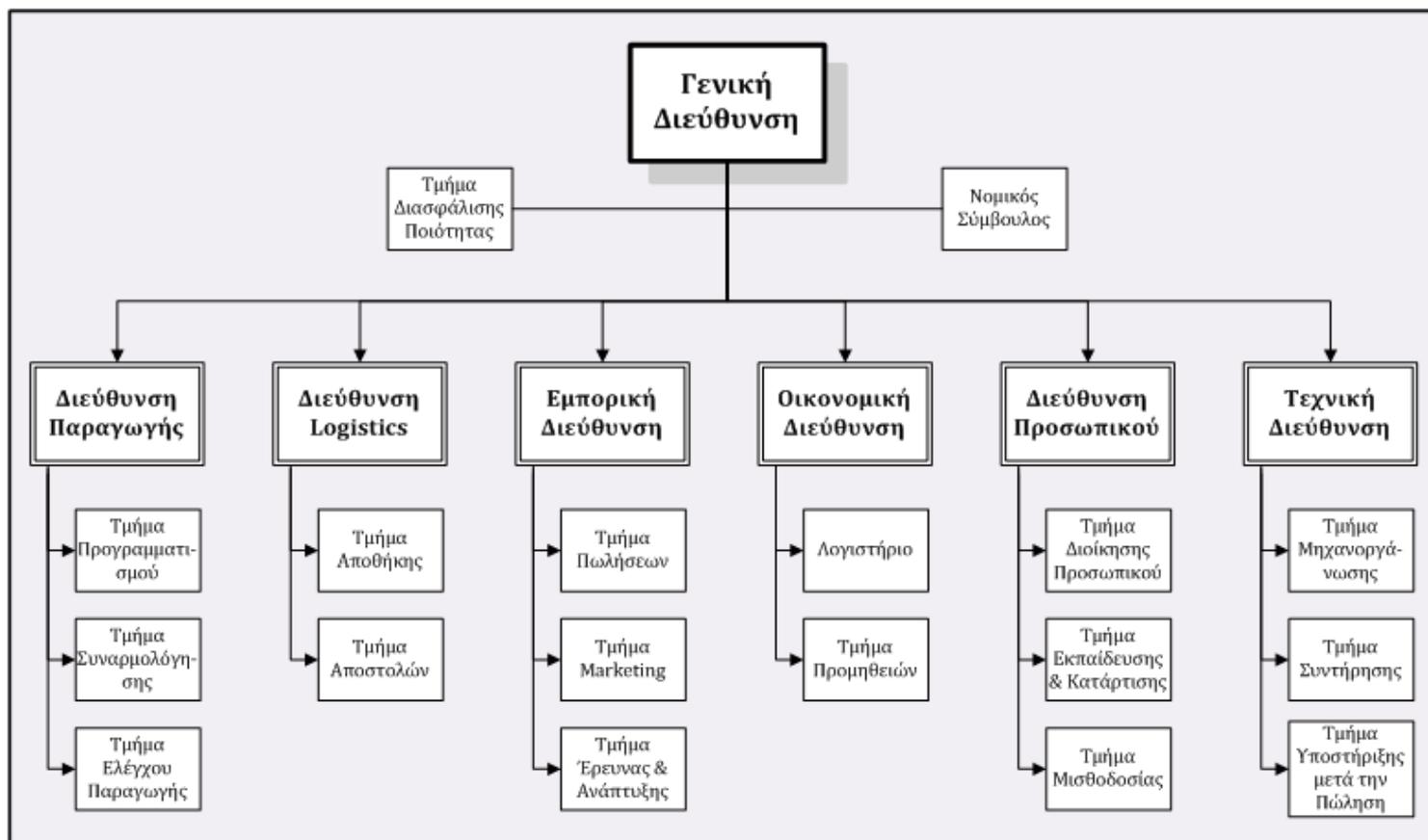
Οι σύγχρονες εξελίξεις...

Η Διοίκηση βάσει Λειτουργιών έχει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα:



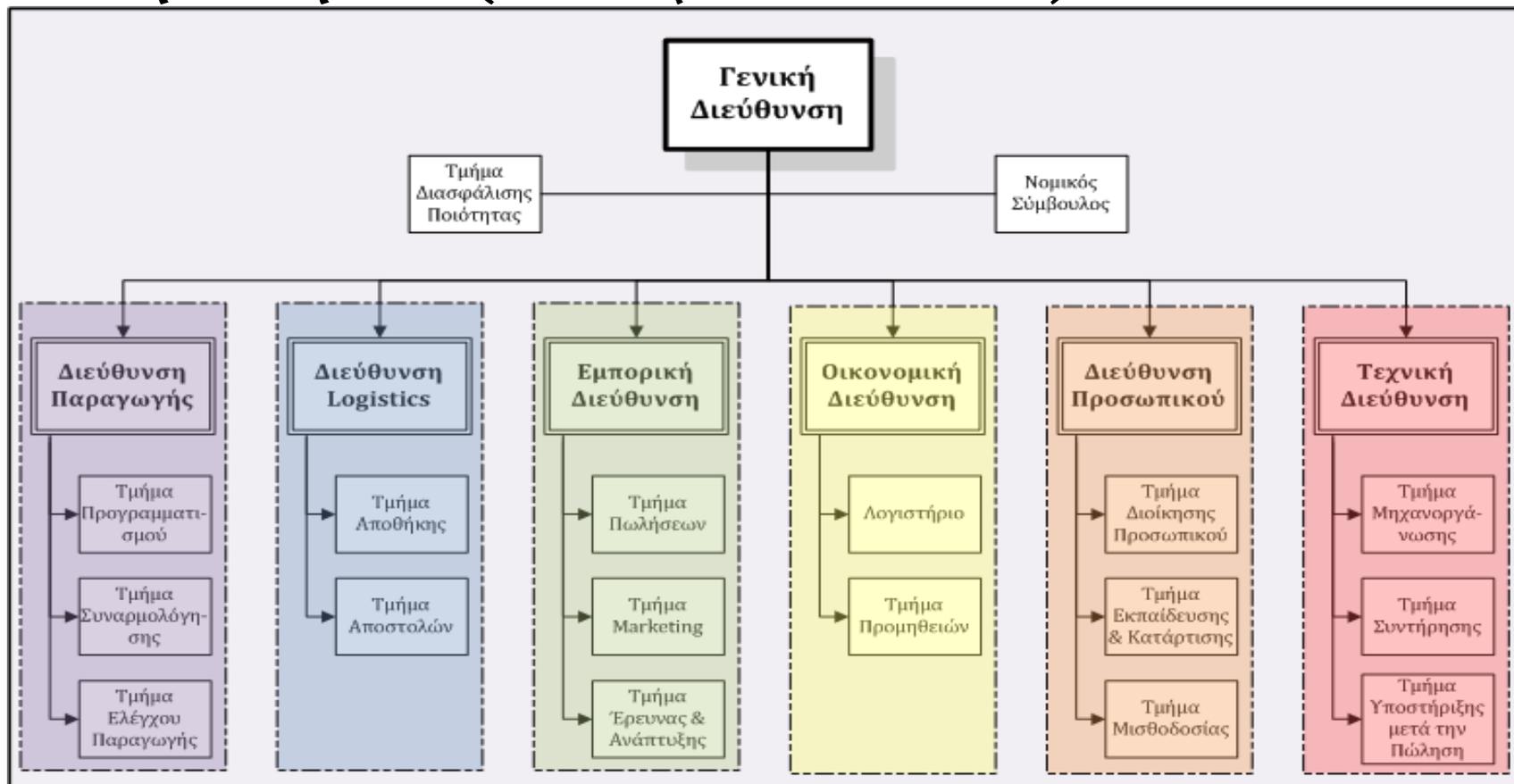
Οι σύγχρονες εξελίξεις...

Η Διοίκηση βάσει Λειτουργιών έχει όμως και ένα σοβαρό πρόβλημα:



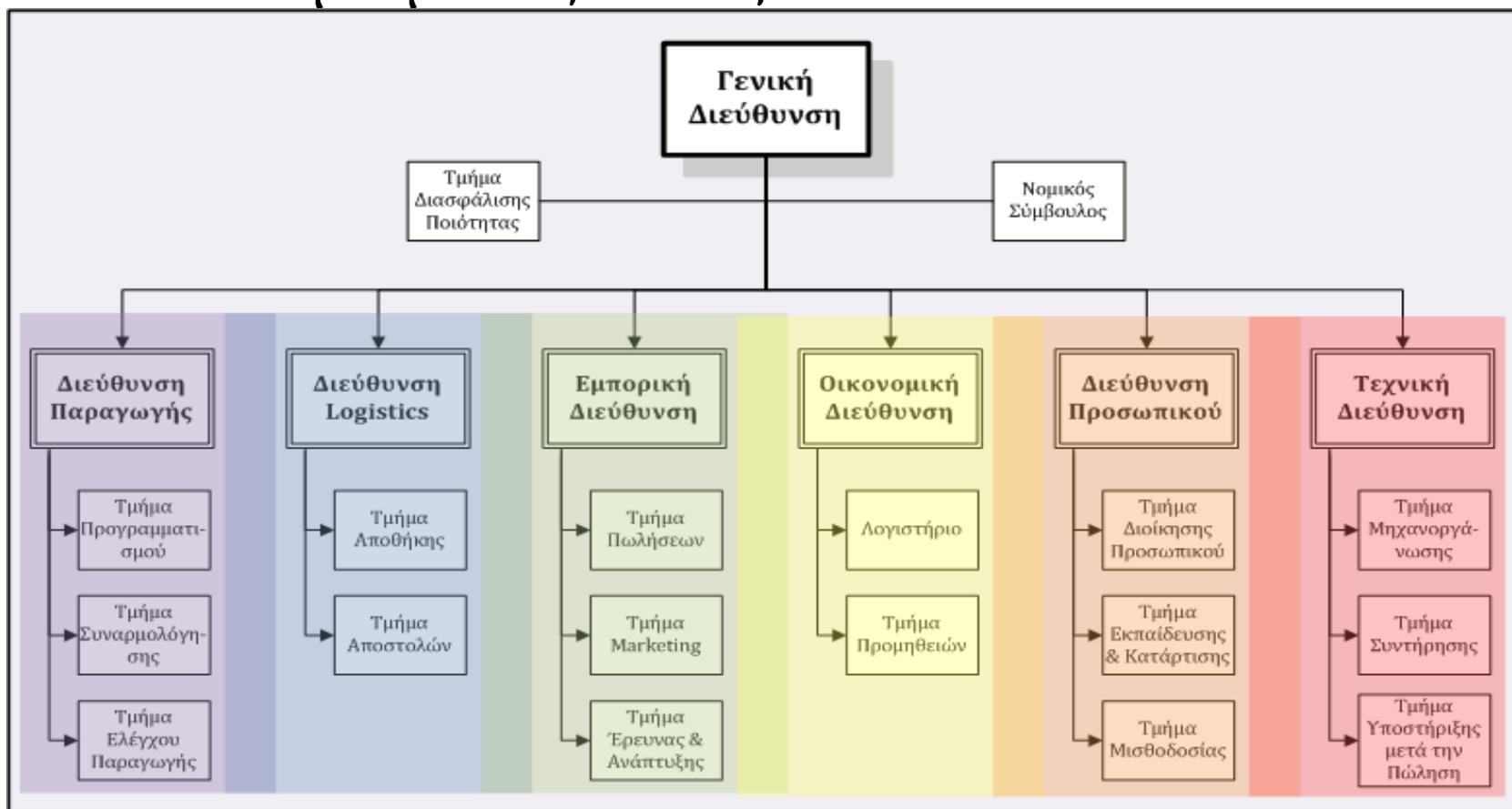
Οι σύγχρονες εξελίξεις...

Πρόβλημα: όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης, κάθε λειτουργική Δομή τείνει να λειτουργεί **αυτόνομα** και **απομονωμένα** (Φαινόμενο του Silo).



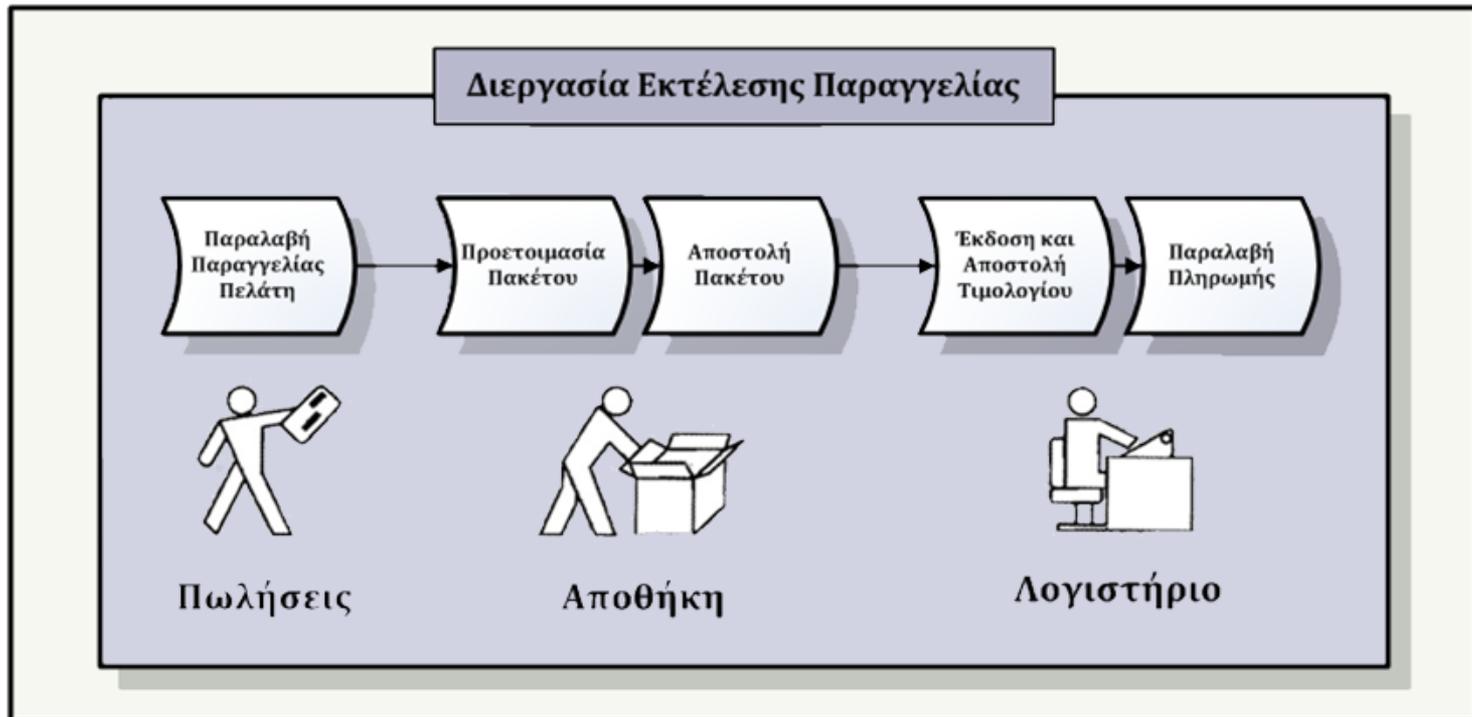
Οι σύγχρονες εξελίξεις...

Πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να ρίξουν τα σύνορα των Λειτουργικών Δομών και να εξασφαλίσουν τον συντονισμό μεταξύ τους.



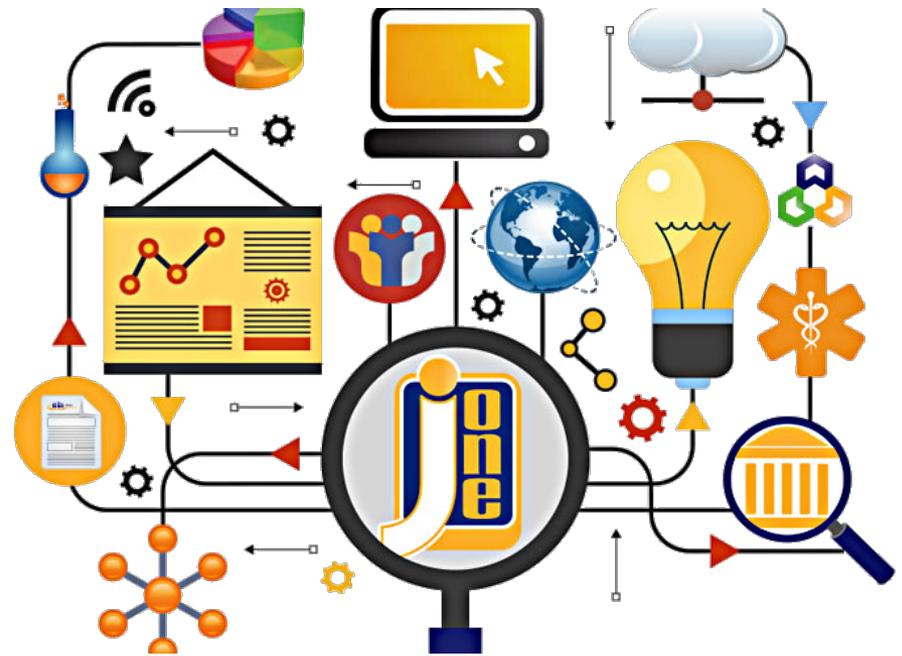
Οι σύγχρονες εξελίξεις...

Απάντηση σε αυτή την πρόκληση έδωσε η **Διοίκηση Επιχειρηματικών Διεργασιών**, η οποία μετατόπισε τον προσανατολισμό της οργάνωσης από τις κάθετες δομές σε οριζόντιες διεργασίες.



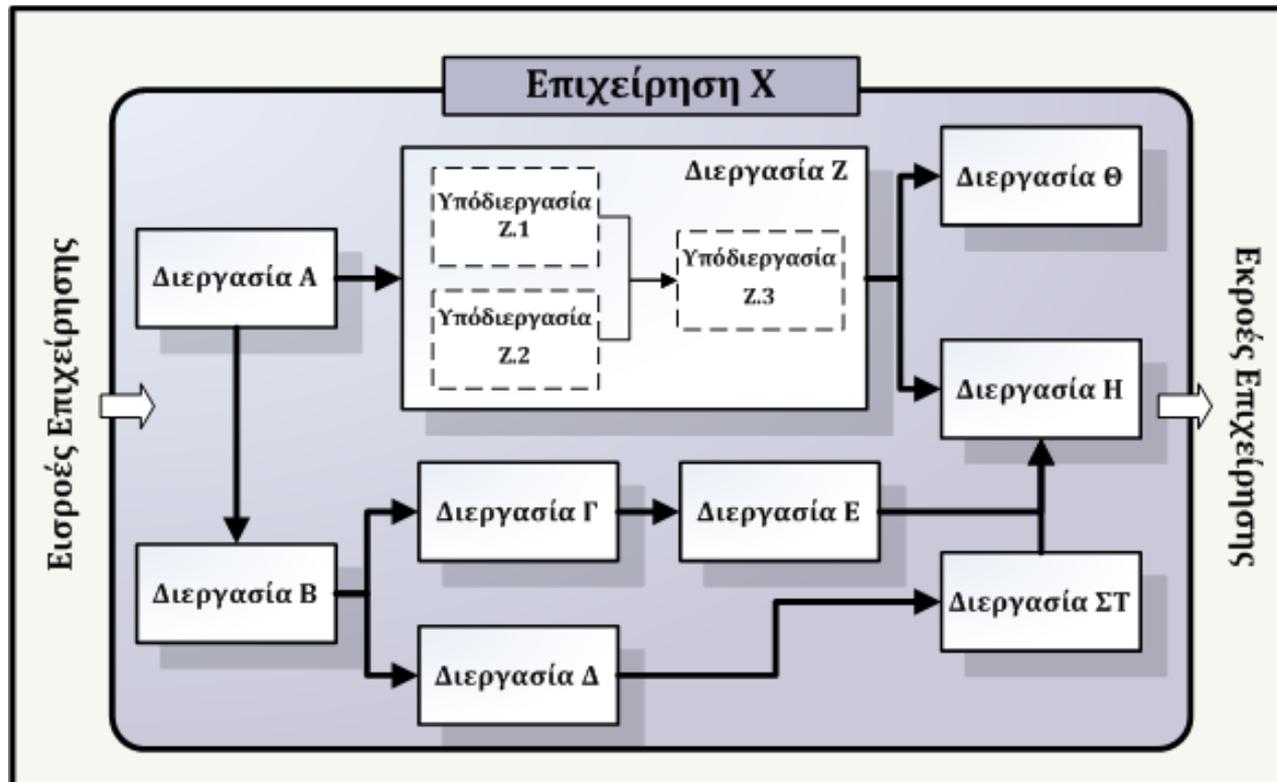
Ορισμός

Η **Διοίκηση Επιχειρηματικών Διεργασιών** είναι ένας διακριτός τρόπος διοίκησης που αντιλαμβάνεται μια επιχείρηση ως ένα ενιαίο πλέγμα διεργασιών και αποσκοπεί στη συστηματική (ολική ή μερική) διοίκηση της επιχείρησης μέσω αυτών των διεργασιών.



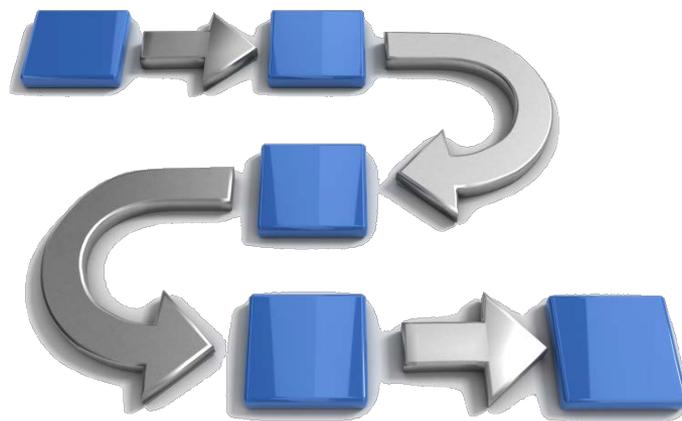
Διοίκηση Επιχειρηματικών Διεργασιών

Ολόκληρη η δραστηριότητα μιας επιχείρησης μπορεί να αποτυπωθεί ως μια αλληλουχία αλληλεξαρτώμενων διεργασιών.



Διοίκηση Επιχειρηματικών Διεργασιών

Η Διοίκηση Επιχειρηματικών Διεργασιών αποτελεί την πλέον σημαντική καινοτομία των τελευταίων 30 ετών στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων.



Διοίκηση Επιχειρηματικών Διεργασιών

Η Διοίκηση Επιχειρηματικών Διεργασιών αμέσως **υιοθετήθηκε** ως βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM).

Παράλληλα υιοθετήθηκε από όλες τις σύγχρονες φιλοσοφίες ή μεθόδους διοίκησης:

- Business Process Reengineering (BPR).
- Six Sigma (6σ).
- Lean.
- Activity-Based Costing (ABC).
- Value Chain Analysis (VCA).



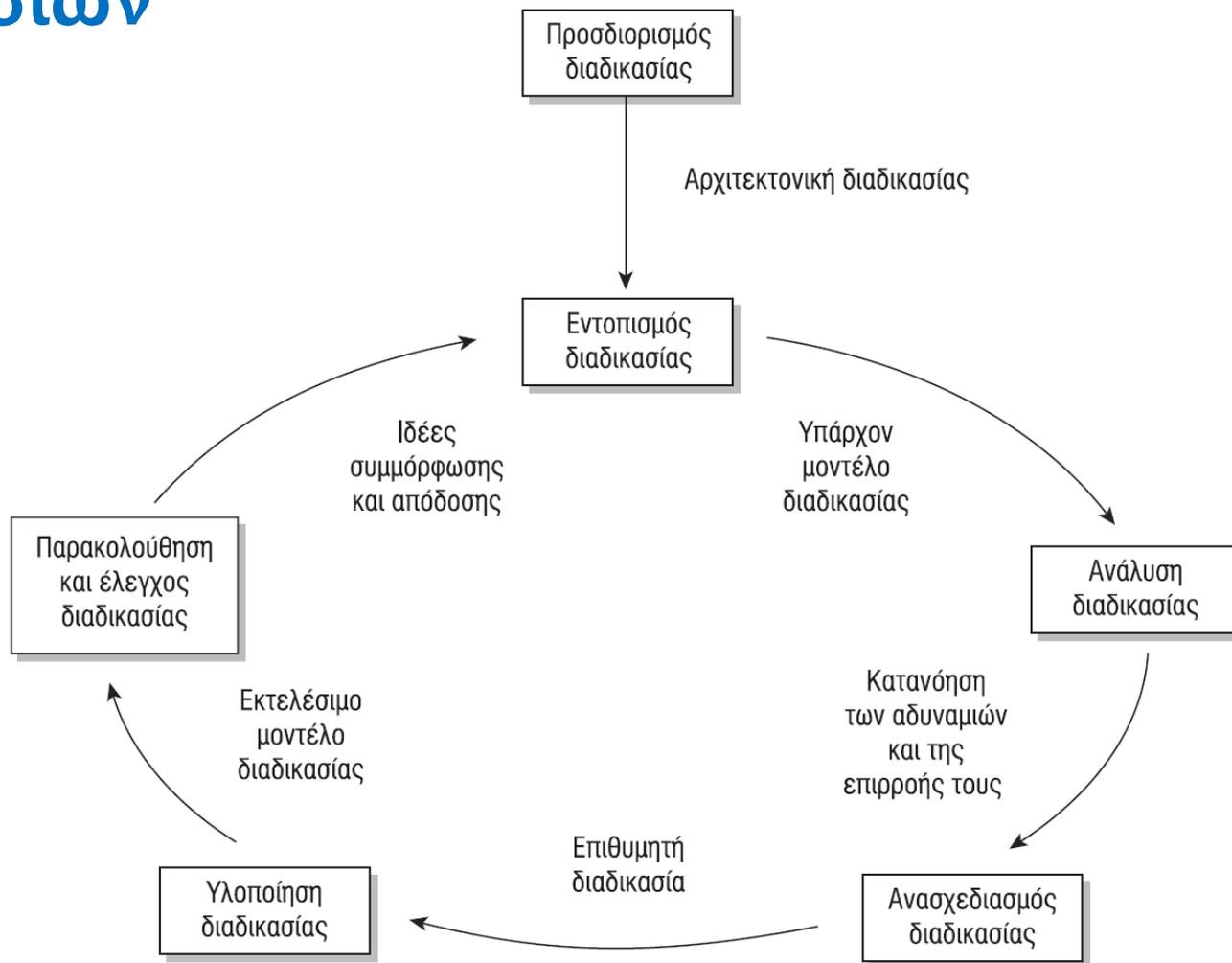
Διοίκηση Επιχειρηματικών Διεργασιών

Το Πρότυπο Σύστημα Διοίκησης (ΠΣΔ) **ISO 9001** (Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας) κατά την μείζονα αναθεώρησή του, το έτος 2000, βάσισε ολόκληρο το σχεδιασμό του επάνω στην προσέγγιση της διοίκησης διεργασιών.

Σταδιακά, όλα τα υπόλοιπα ΠΣΔ υιοθέτησαν αυτή την προσέγγιση.

Σήμερα, η διοίκηση διεργασιών αποτελεί το σημείο αναφοράς για την **εφαρμογή** όλων των ΠΣΔ.

Κύκλος Ζωής της Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών

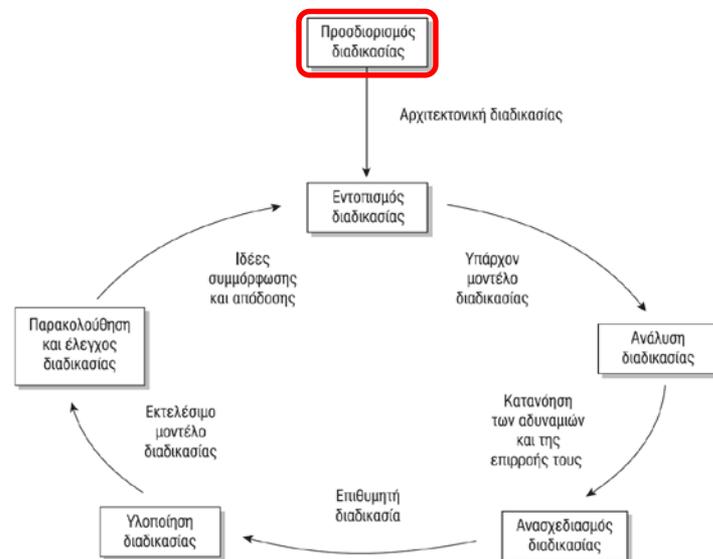


Κύκλος Ζωής της Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών

Προσδιορισμός (ή αναγνώριση):

Συστηματικός καθορισμός του συνόλου των διεργασιών και των αλληλεπιδράσεων αυτών.

Καθορισμός προτεραιοτήτων ανάμεσα στις διεργασίες, ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού για βελτίωση ή αντιμετώπιση υφιστάμενων προβλημάτων.

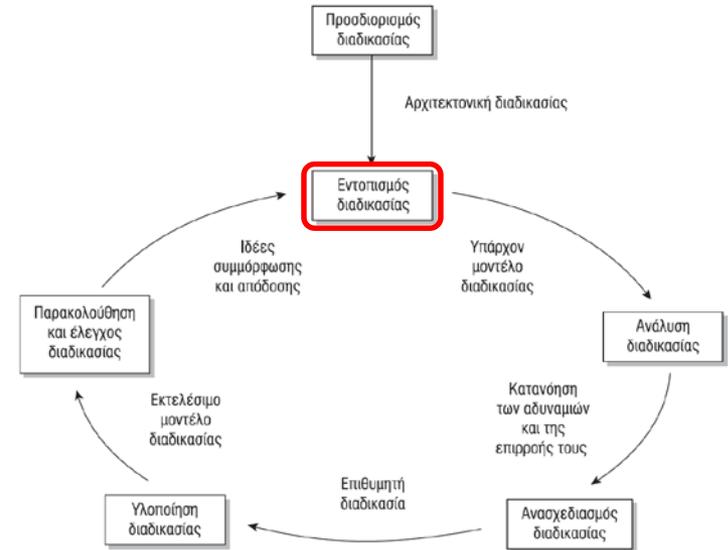


Κύκλος Ζωής της Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών

Εντοπισμός (ή σχεδιασμός):

Μοντελοποίηση υφιστάμενης διεργασίας (as is).

Επικύρωση διεργασίας: την έχουμε κατανοήσει και αποτυπώσει σωστά;



Κύκλος Ζωής της Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών

Ανάλυση:

Προσδιορισμός προβλημάτων και μέτρων απόδοσης.

Περιλαμβάνει ποιοτική (απλοποίηση ή/και αντιμετώπιση προβλημάτων) και ποσοτική ανάλυση (μείωση κόστους, χρόνου, κλπ.).

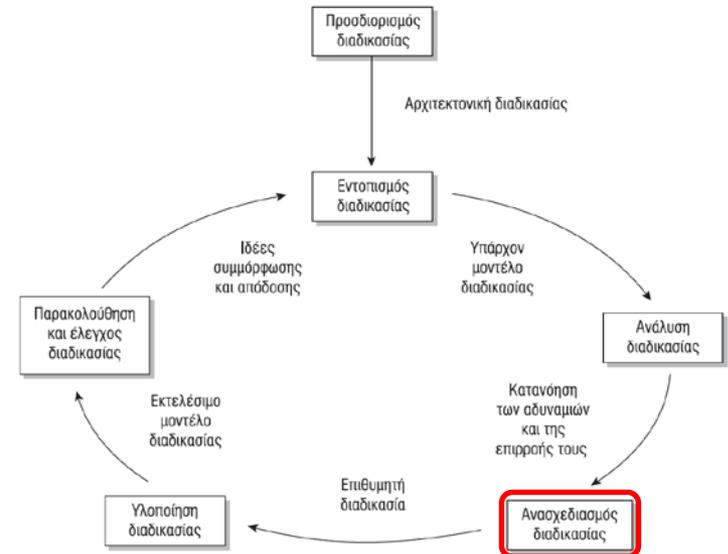


Κύκλος Ζωής της Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών

Ανασχεδιασμός:

Προσδιορίζονται οι αλλαγές που θα συμβάλλουν στην αντιμετώπιση προβλημάτων.

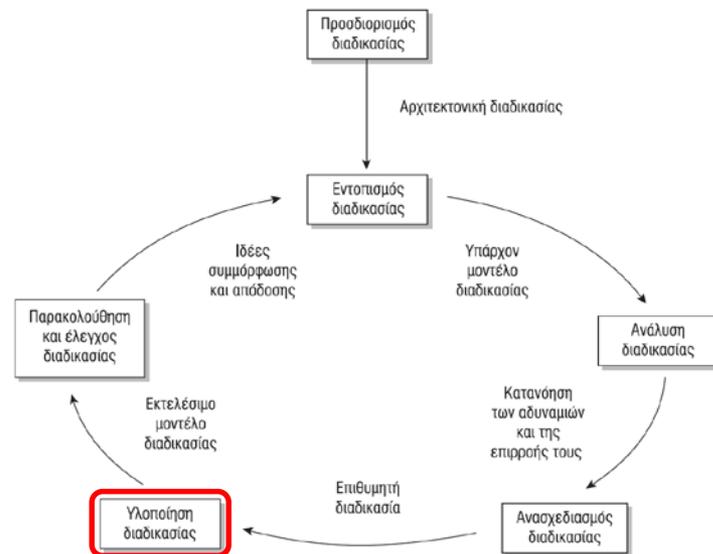
Εκροή του ανασχεδιασμού είναι ένα μοντέλο διεργασίας (to be).



Κύκλος Ζωής της Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών

Υλοποίηση:

Προετοιμάζονται και εφαρμόζονται οι απαιτούμενες αλλαγές για τη μετάβαση από την υφιστάμενη (as is) στην επιθυμητή (to be) διεργασία.



Θέματα διοίκησης αλλαγών και αυτοματοποίησης.

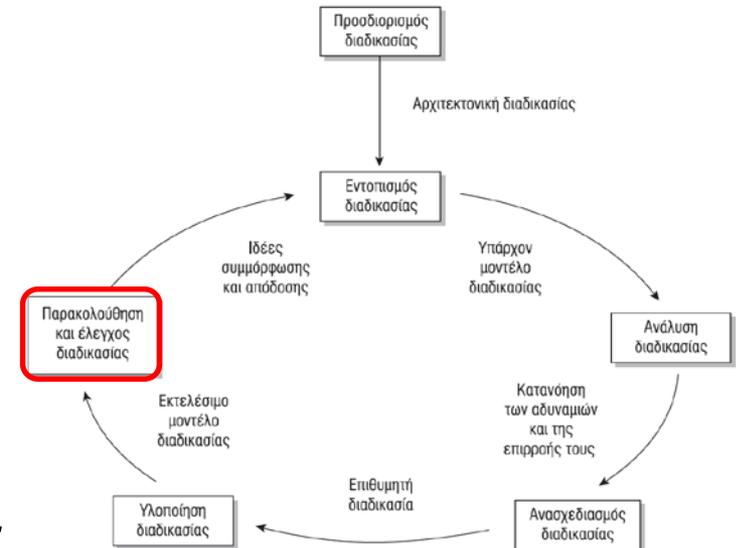
Κύκλος Ζωής της Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών

Παρακολούθηση και έλεγχος:

Συνεχής συλλογή δεδομένων

Παρακολούθηση απόδοσης διεργασίας, βάσει συγκεκριμένων μέτρων επίδοσης

Έλεγχος επίτευξης λειτουργικών στόχων διεργασίας.



Εμπλεκόμενοι στον Κύκλο Ζωής της Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών

Ανώτατη Διοίκηση:

Chief Executive Officer: Υπεύθυνος για την γενική επιχειρησιακή επιτυχία του οργανισμού.

Chief Operations Officer ή Chief Process Officer:
Υπεύθυνος για την συνολική απόδοση των διεργασιών.

Chief Information Officer: Υπεύθυνος για την αποτελεσματική λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων.

Εμπλεκόμενοι στον Κύκλο Ζωής της Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών

Κάτοχος διεργασίας (process owner):

Υπεύθυνος για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μιας συγκεκριμένης διεργασίας.

Συμμετέχοντες στη διεργασία:

Εκτελούν τις δραστηριότητες της διεργασίας σε καθημερινή βάση.

Εμπλεκόμενοι στον Κύκλο Ζωής της Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών

Αναλυτές της διεργασίας:

Υπεύθυνος για την μοντελοποίηση, την ανάλυση, και τον ανασχεδιασμό της διεργασίας.

Ειδικοί της διεργασίας:

Διαθέτουν λεπτομερείς γνώσεις σχετικά με τη λειτουργία της συγκεκριμένης διεργασίας.

Διεργασίες...

Βρείτε και περιγράψτε μία διεργασία που εκτελείται μέσα σε ένα πανεπιστημιακό περιβάλλον, καθορίζοντας:

- α Εισροές – Εκροές
- α Υποδομές/εξοπλισμό και Πόρους
- α Διαδικασία (Γεγονότα, Δραστηριότητες, Στιγμές αποφάσεων)
- α Εμπλεκόμενους και Πελάτη
- α Πιθανά αποτελέσματα και Αξία
- α Μηχανισμό Ελέγχου (Μέτρηση – Κρίση – Διόρθωση)