



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Π.Μ.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

MBA in Sustainability

**Διοίκηση Παραγωγής &
Βιώσιμη Αλυσίδα Εφοδιασμού**

Επ. Καθ. Πάνος Χουντάλας



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ



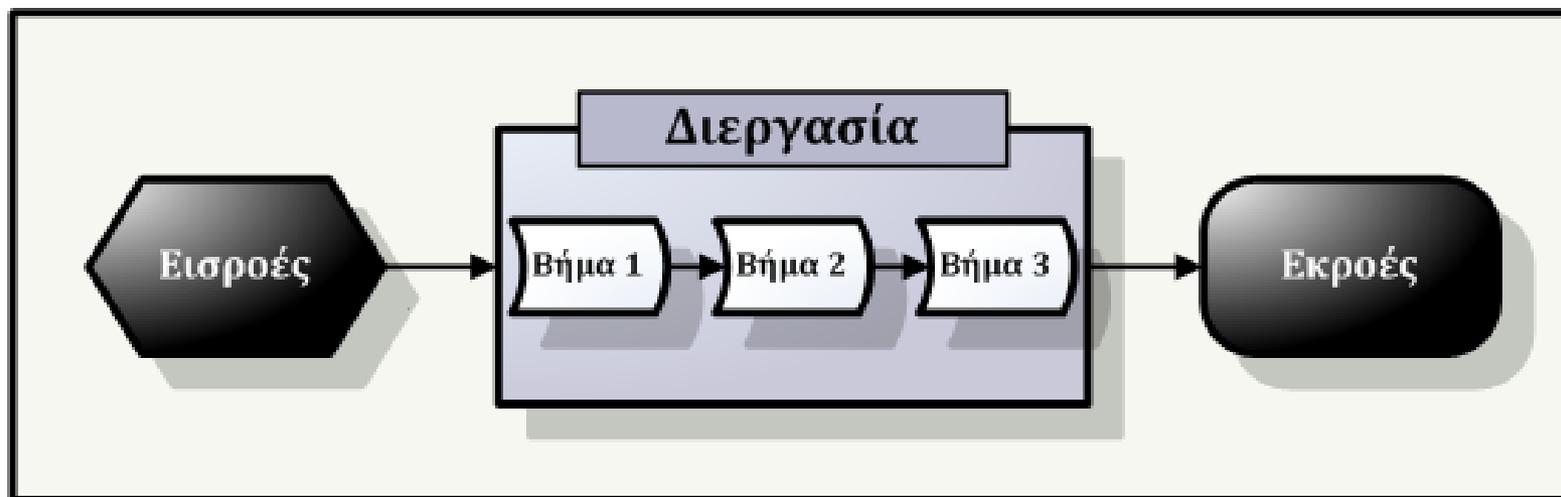
THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT
Life Cycle

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ

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**.

Η Διεργασία είναι ένας φυσικός μηχανισμός μετασχηματισμού συγκεκριμένων εισροών σε επιθυμητές εκροές.

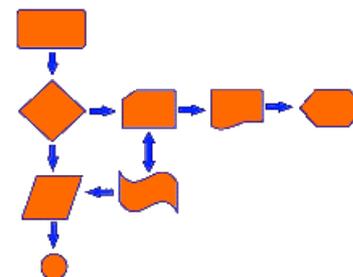


ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ

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.



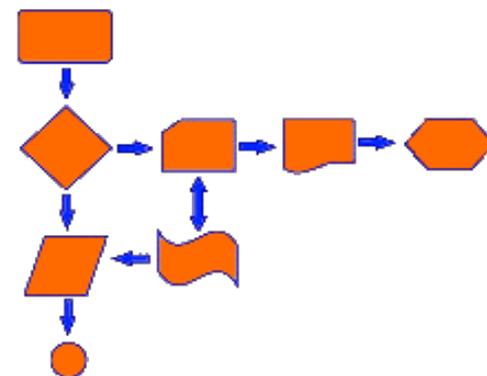
ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ

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.



ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ

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.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΑΦΕ

- α **Εκροές:** Σερβιρισμένος καφές
- α **Εισροές:** Κόκκοι καφέ και νερό
- 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



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΑΦΕ

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)



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΑΦΕ

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.

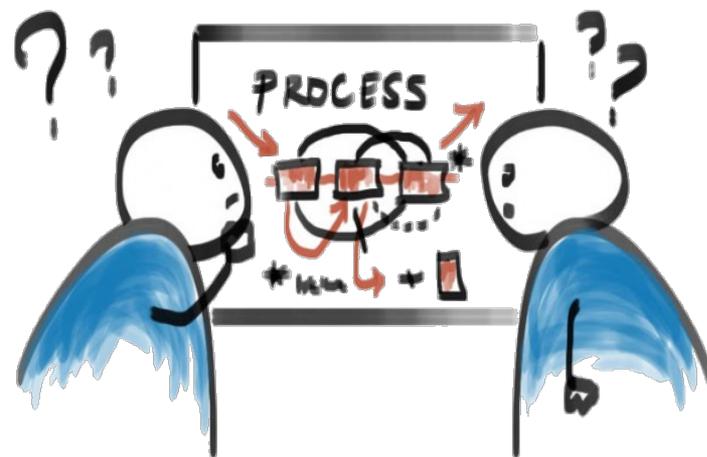


Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

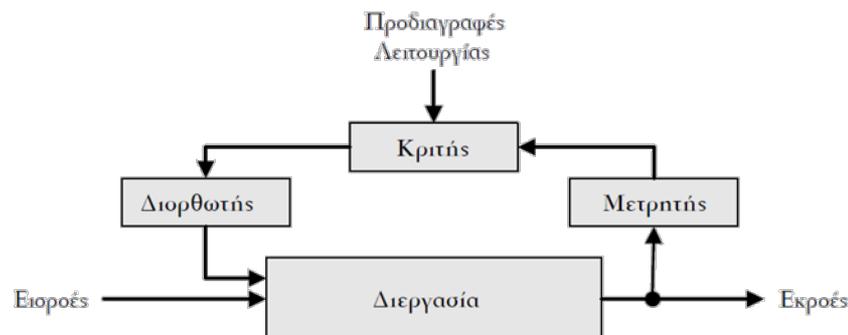


ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Σε κάθε διεργασία ενσωματώνεται ένας μηχανισμός ελέγχου.

Για το παράδειγμα της εκτέλεσης 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).

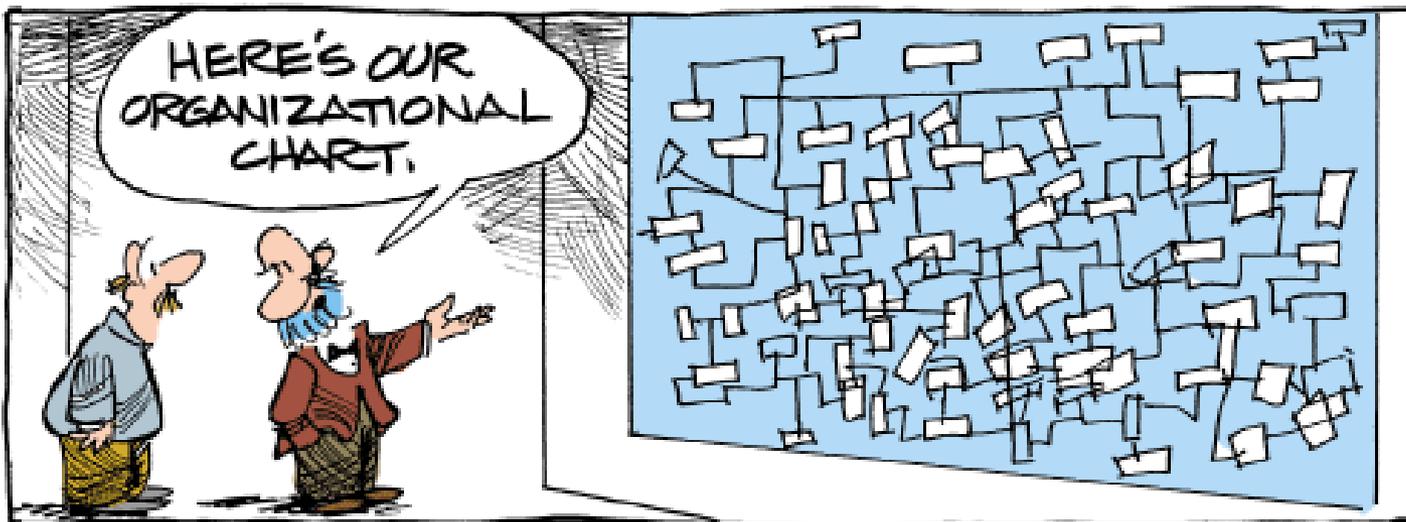


ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Η δομή των οργανισμών μέσα στον 20ό αιώνα στηρίχθηκε στις αρχές του καταμερισμού εργασίας.

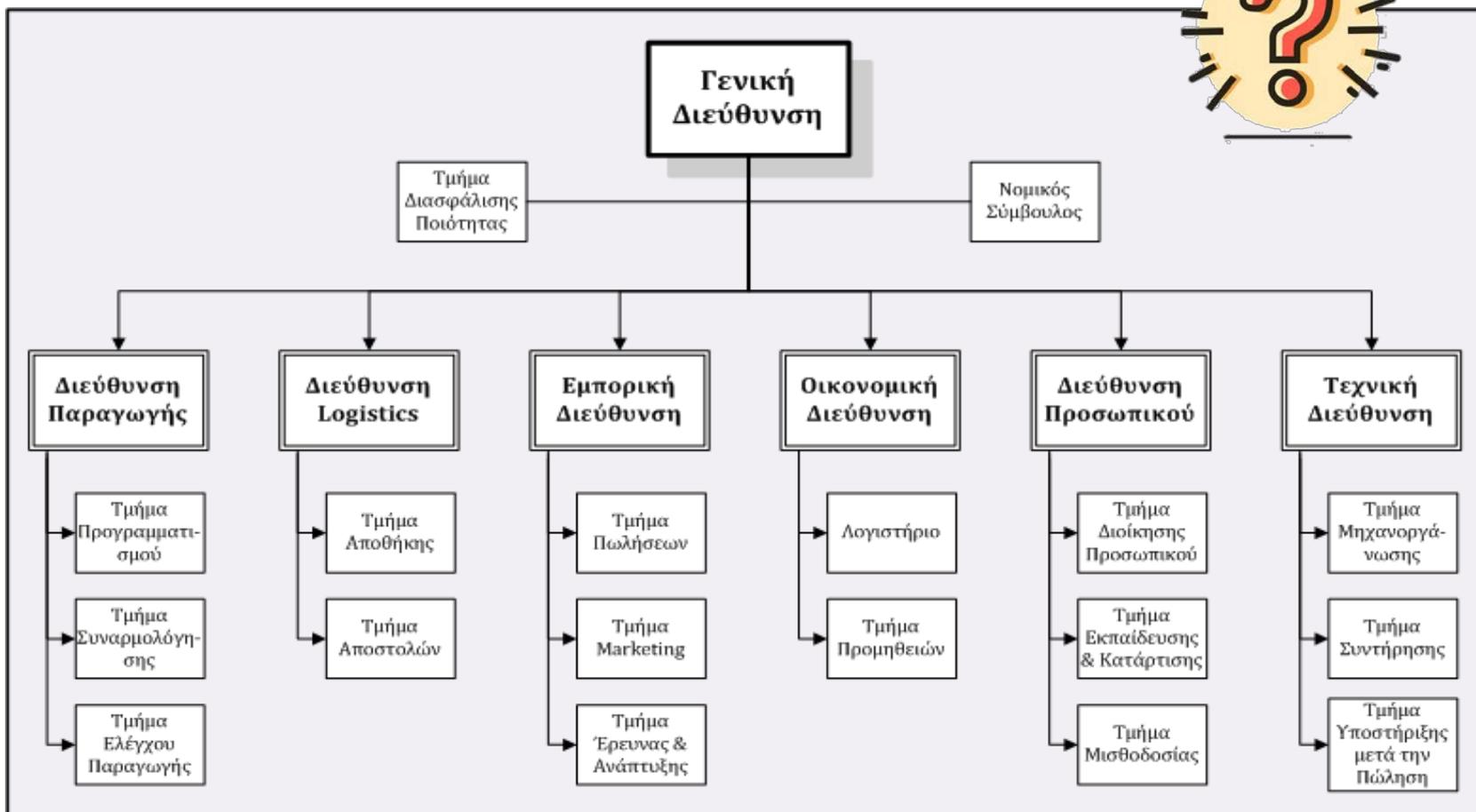
Έτσι, δημιουργήθηκαν λειτουργικές μονάδες, με ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι ασχολούνταν μόνο με ένα μέρος της παραγωγικής διαδικασίας.

Ποιο είναι το εργαλείο που αποτυπώνει την οργανωσιακή δομή;



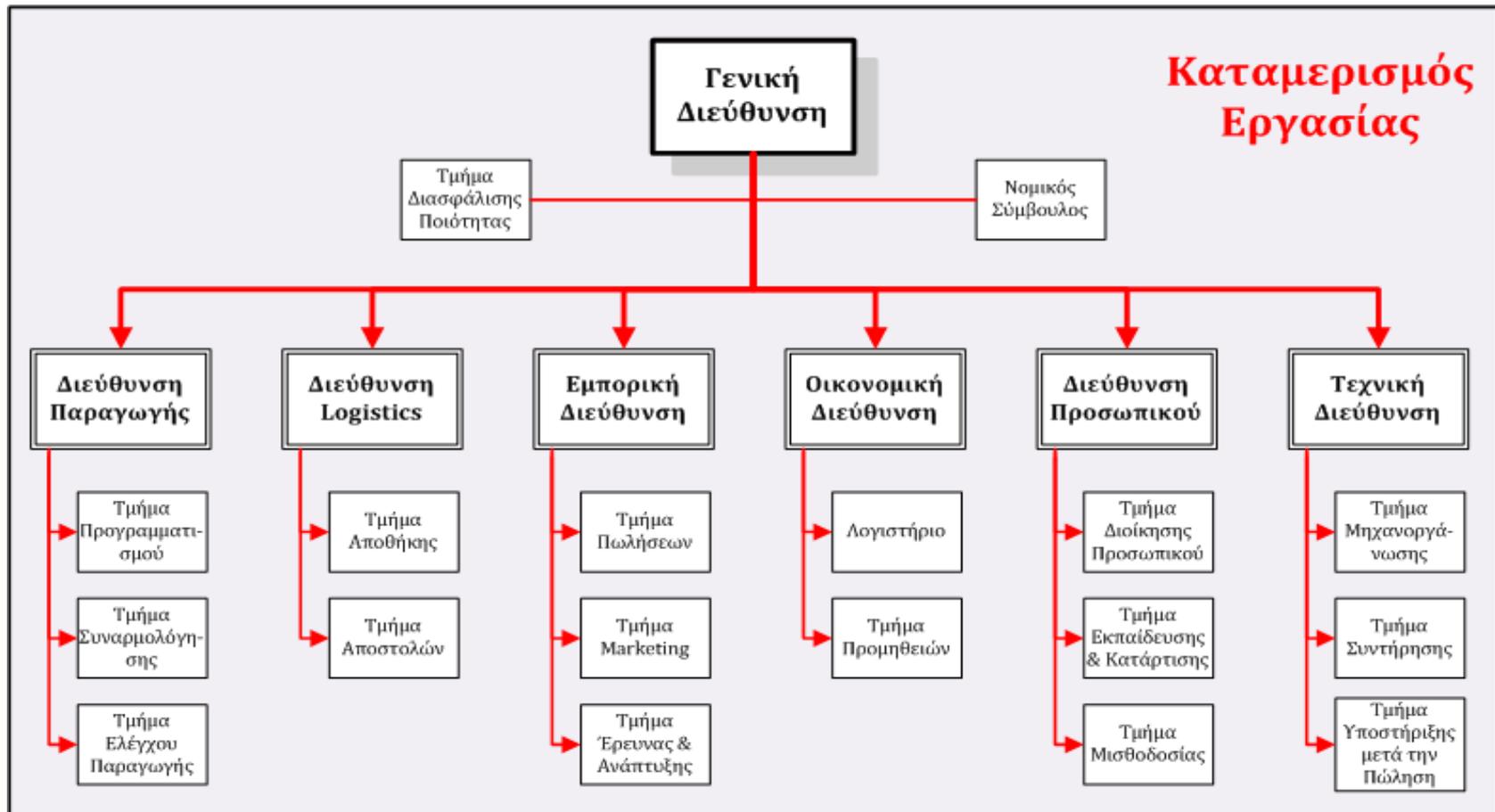
ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Η Διοίκηση βάσει Λειτουργιών στηρίζεται σε κάθετες ιεραρχικές Λειτουργικές Δομές (Διευθύνσεις–Τμήματα) και έχει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα:



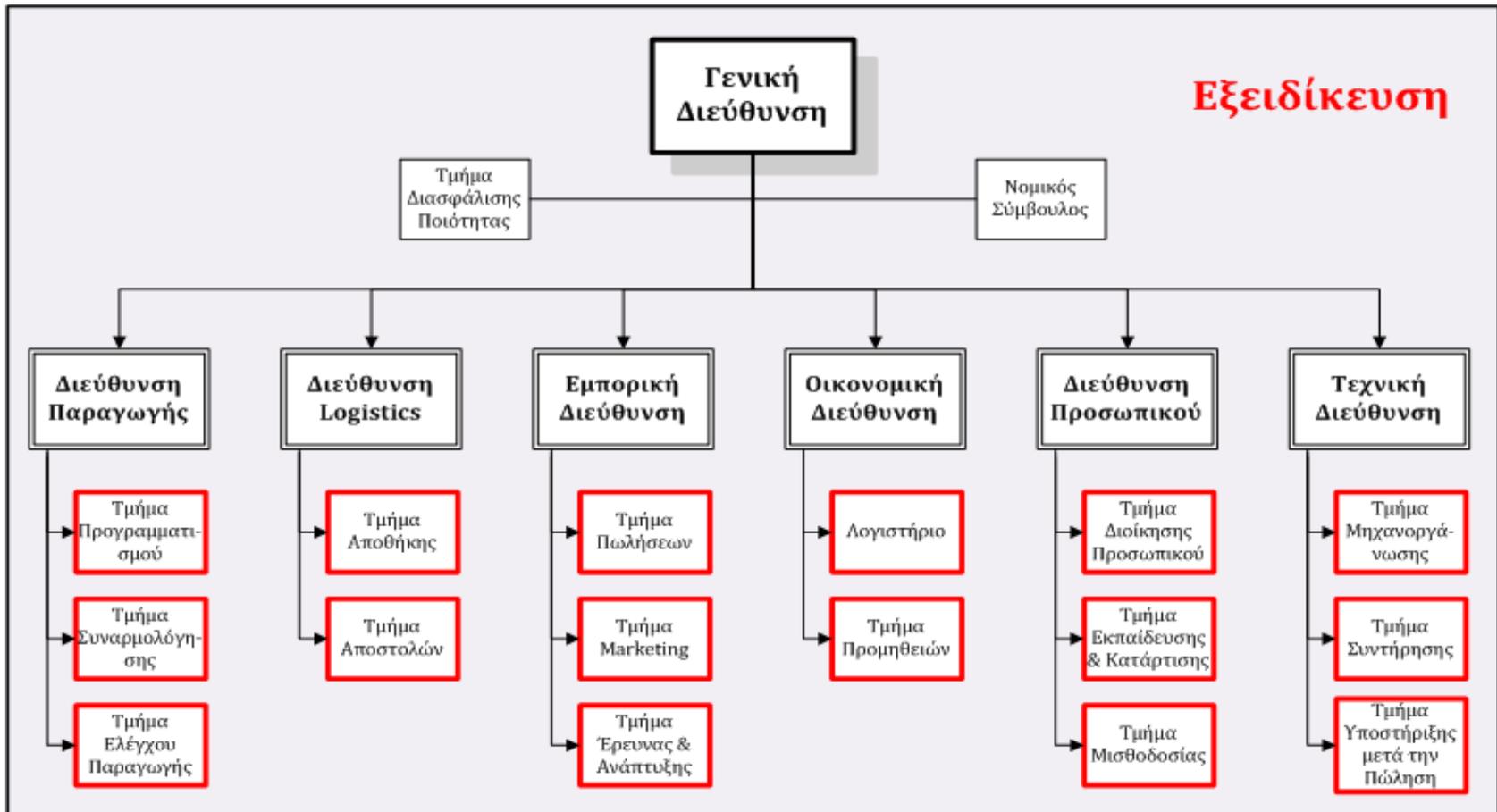
ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Η Διοίκηση βάσει Λειτουργιών στηρίζεται σε κάθετες ιεραρχικές Λειτουργικές Δομές (Διευθύνσεις–Τμήματα) και έχει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα:



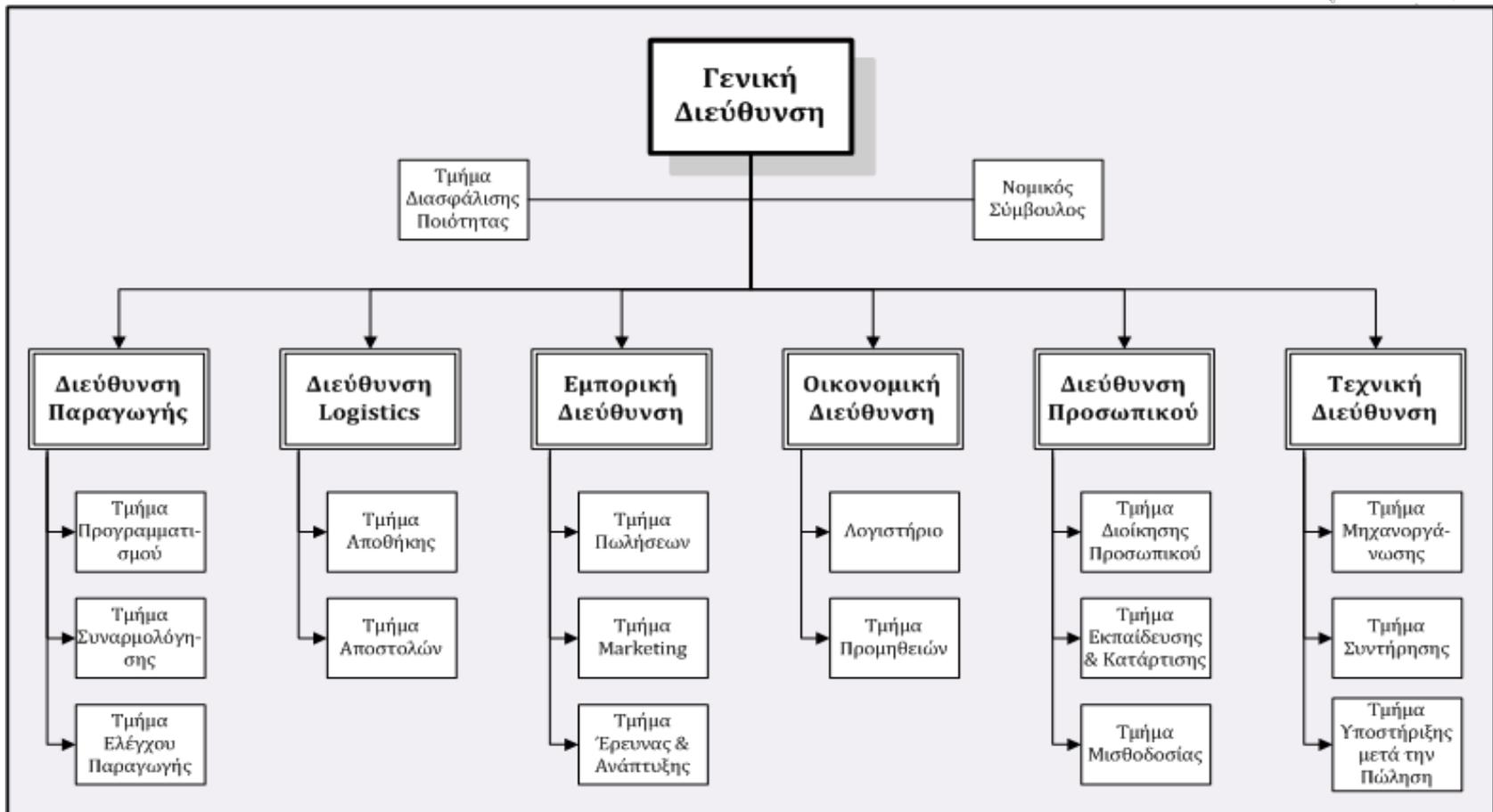
ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Η Διοίκηση βάσει Λειτουργιών στηρίζεται σε κάθετες ιεραρχικές Λειτουργικές Δομές (Διευθύνσεις–Τμήματα) και έχει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα:



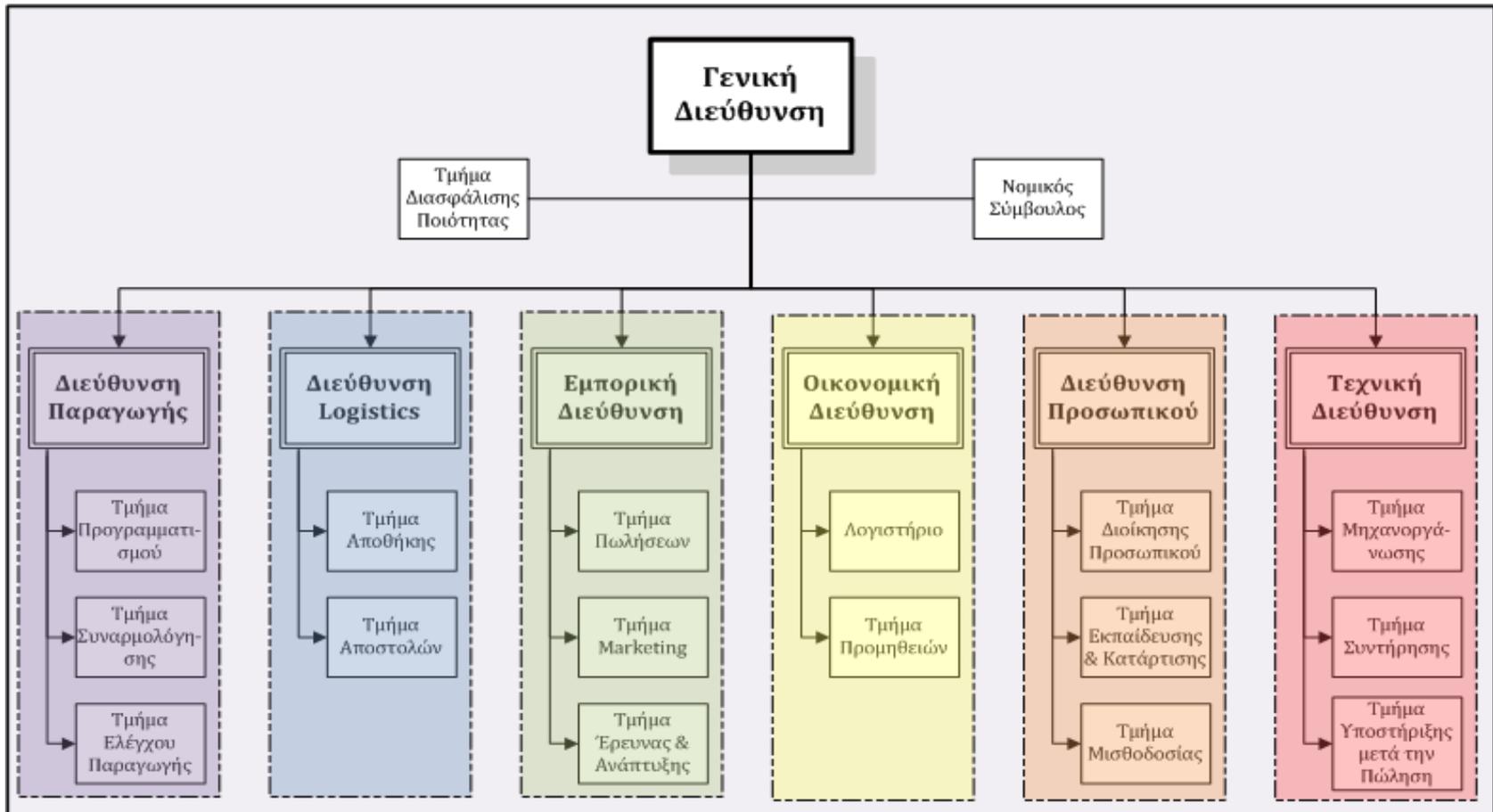
ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Η Διοίκηση βάσει Λειτουργιών έχει όμως και ένα σοβαρό πρόβλημα:



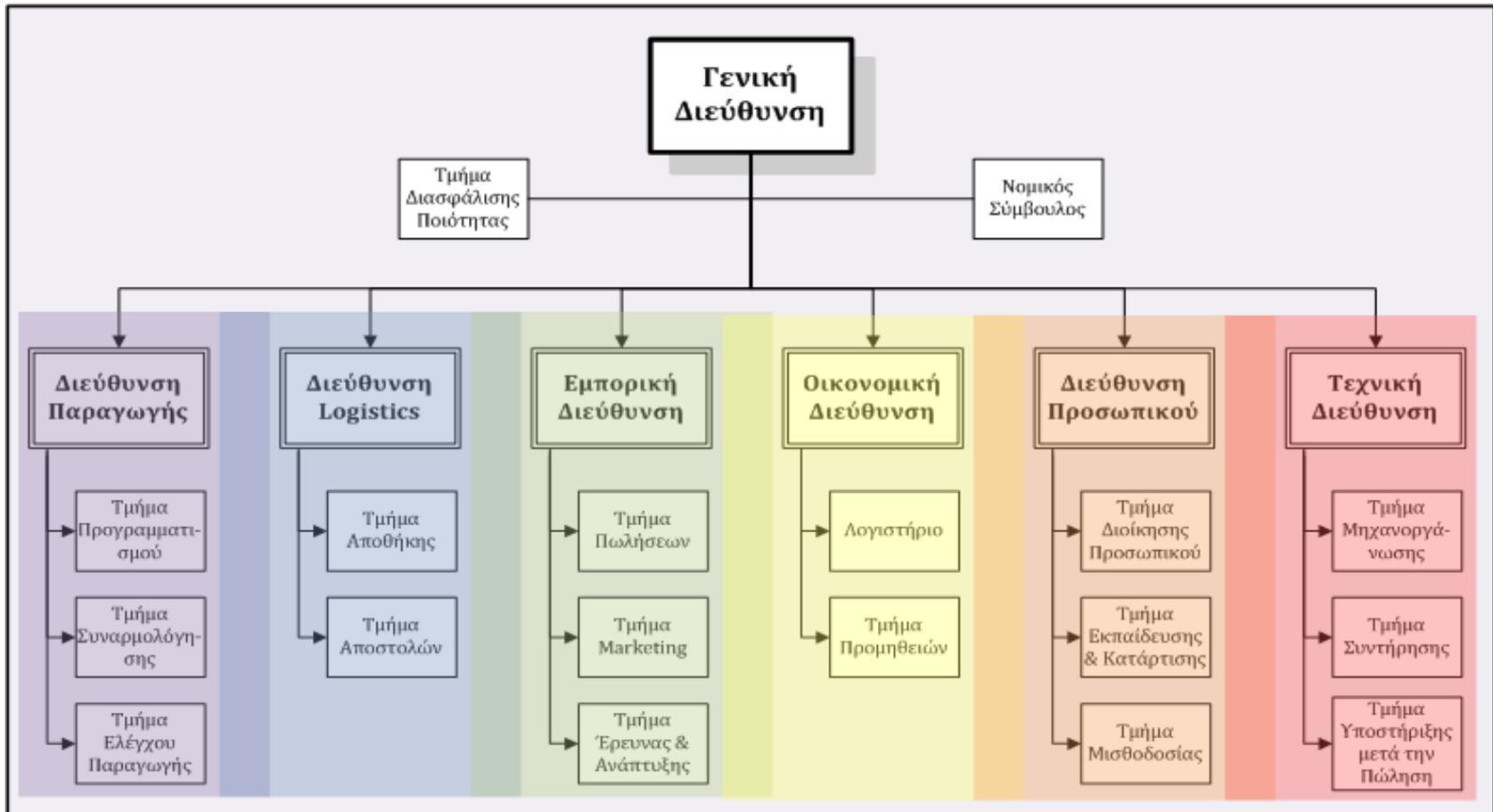
ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

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



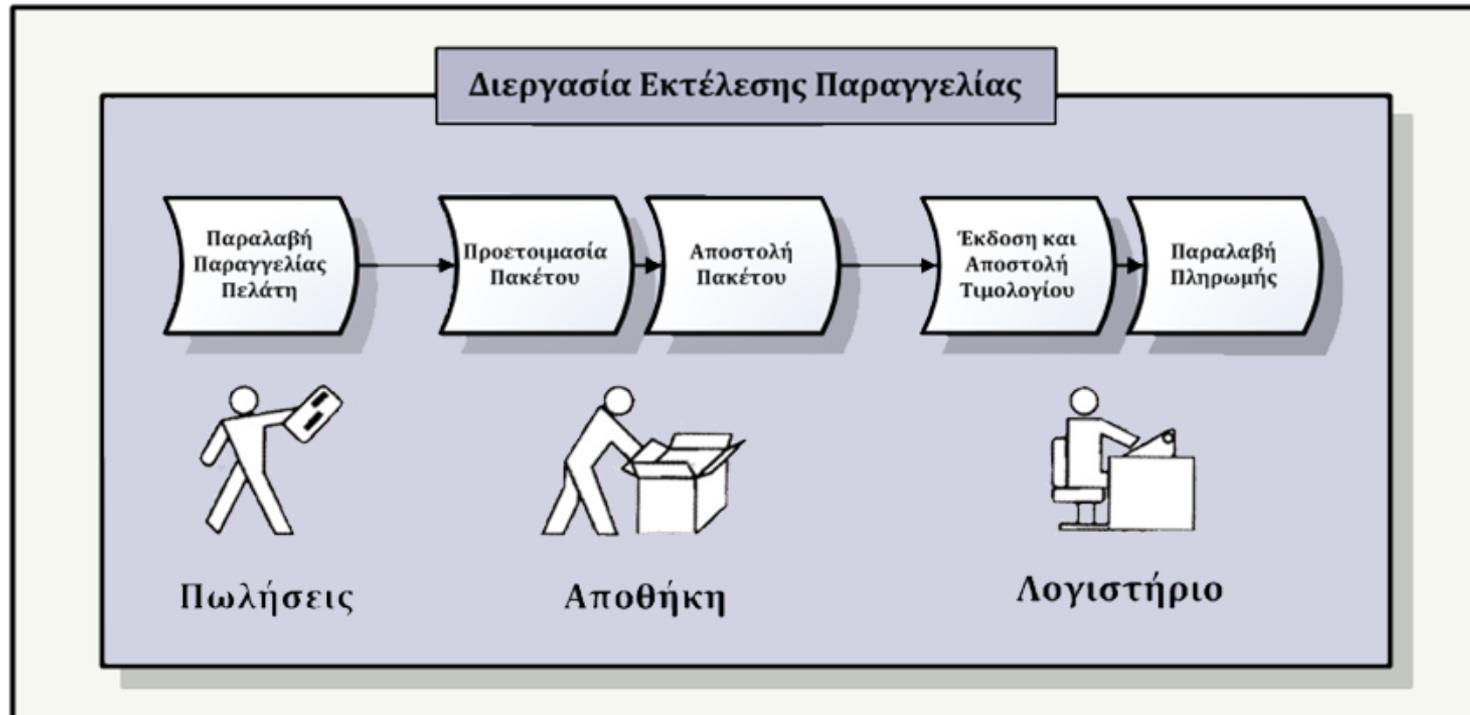
ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

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



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

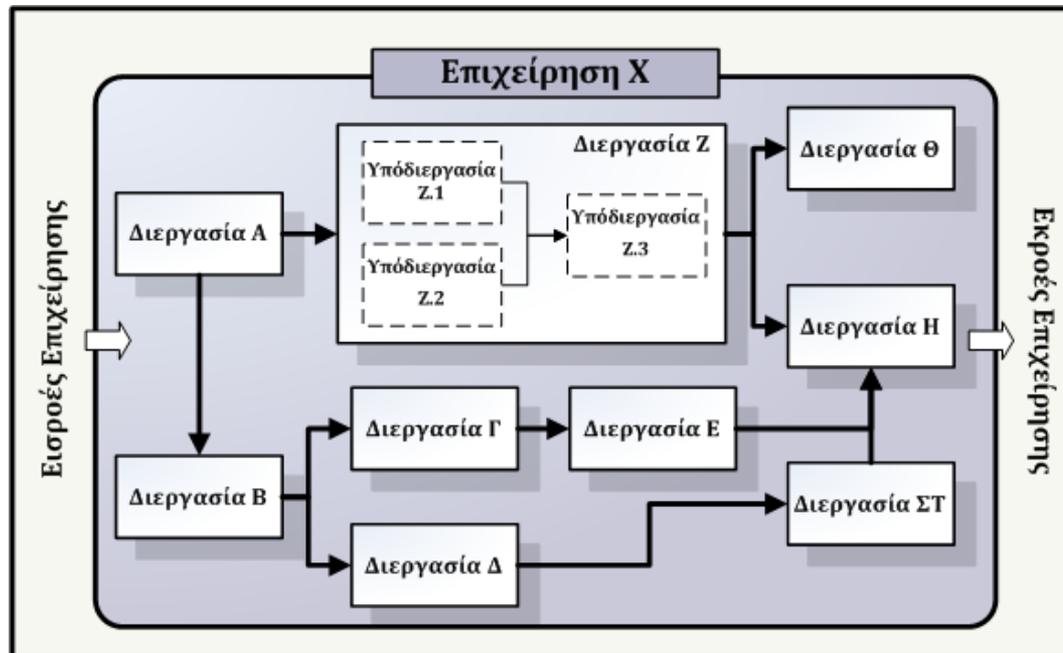
Απάντηση σε αυτή την πρόκληση έδωσε η **Διοίκηση Επιχειρηματικών Διεργασιών**, η οποία μετατόπισε τον προσανατολισμό της οργάνωσης από τις κάθετες δομές σε οριζόντιες διεργασίες.



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

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.

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



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

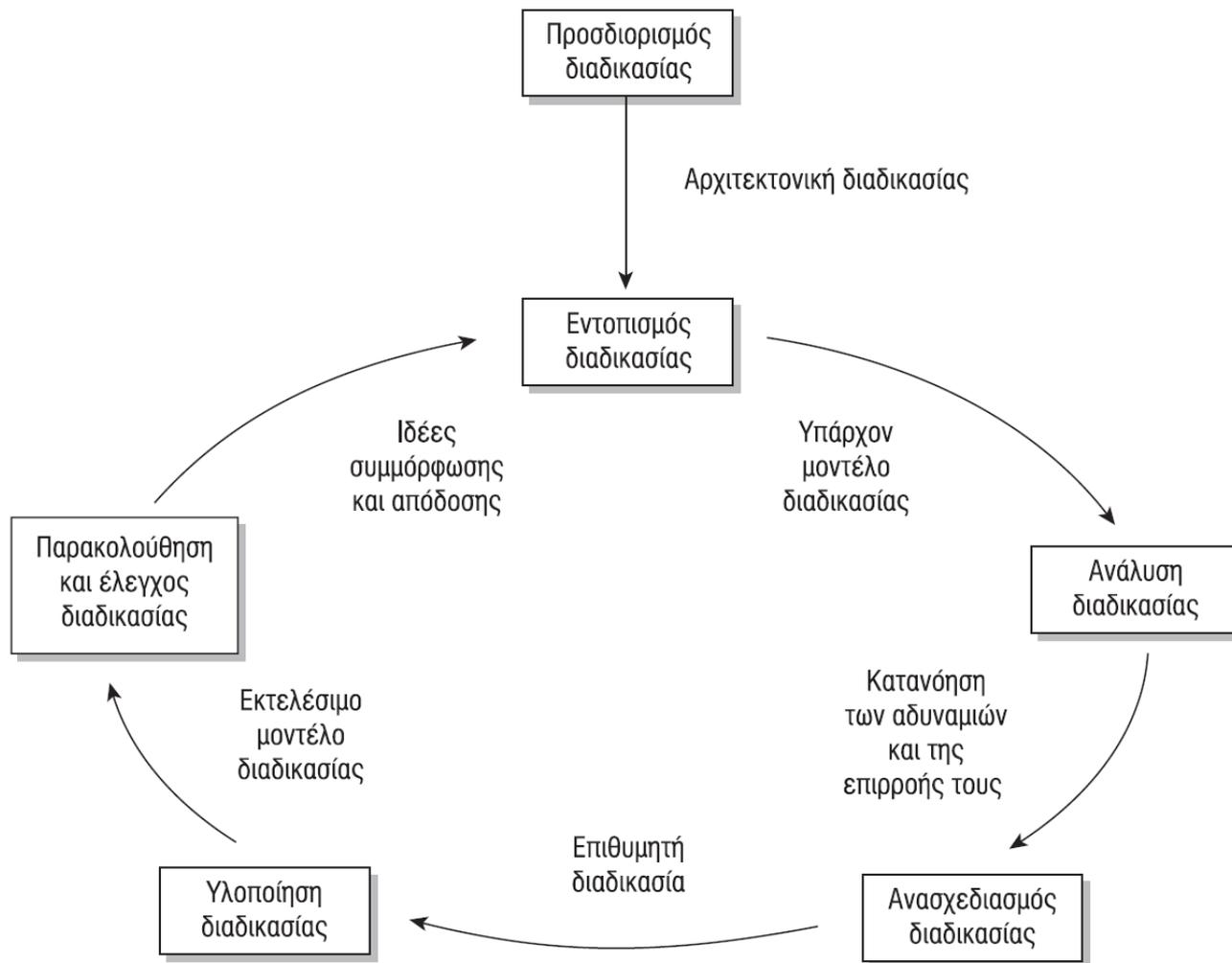
Η Διοίκηση Επιχειρηματικών Διεργασιών αποτελεί την πλέον σημαντική **καινοτομία** των τελευταίων 30 ετών στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων.

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).

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.

ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ



ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

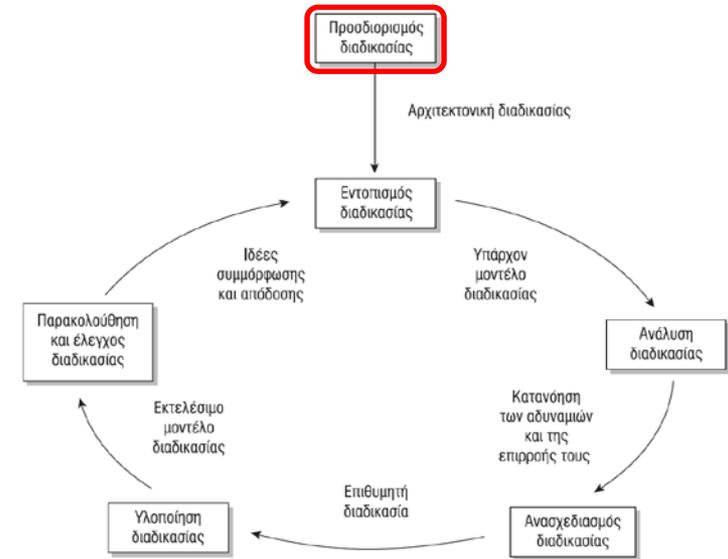
Προσδιορισμός (ή αναγνώριση):

Συστηματικός καθορισμός του συνόλου των διεργασιών και των **αλληλεπιδράσεων** αυτών.

Καθορισμός **προτεραιοτήτων** ανάμεσα στις διεργασίες: όσες είναι στρατηγικής σημασίας και όσες μπορεί να παρουσιάσουν σοβαρά προβλήματα.

Κατηγοριοποίηση Διεργασιών:

- (1) **Κύριες Διεργασίες:** Συνεισφέρουν άμεσα στην αξία μιας επιχείρησης. Οι εκροές τους απευθύνονται στους εξωτερικούς πελάτες.
- (2) **Υποστηρικτικές Διεργασίες:** Υποστηρίζουν τις κύριες. Οι εκροές τους απευθύνονται στους εσωτερικούς πελάτες.
- (3) **Διοικητικές Διεργασίες:** Είναι οι διεργασίες που παρέχουν τις προδιαγραφές για τη διοίκηση των κύριων και υποστηρικτικών διεργασιών.



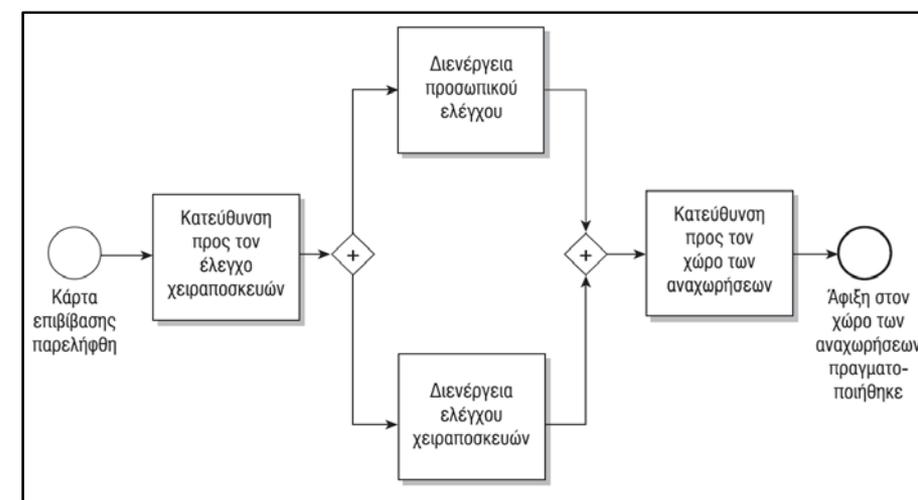
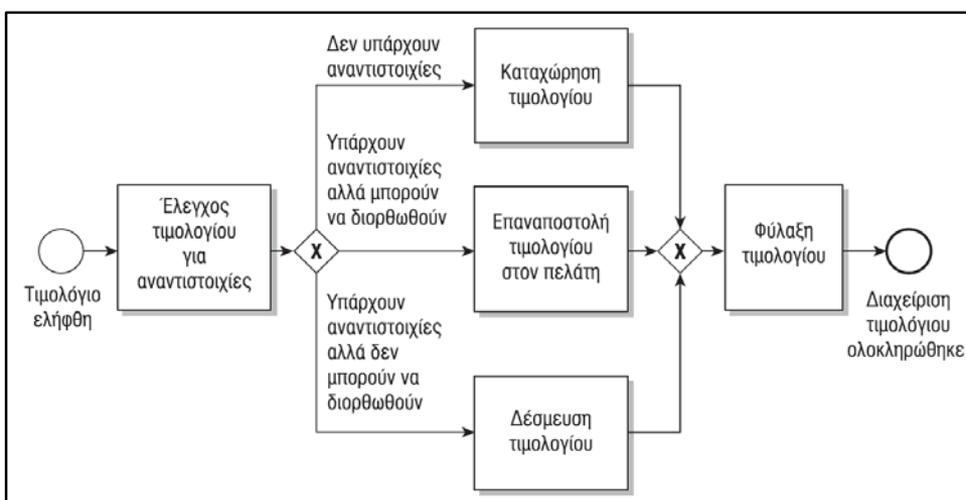
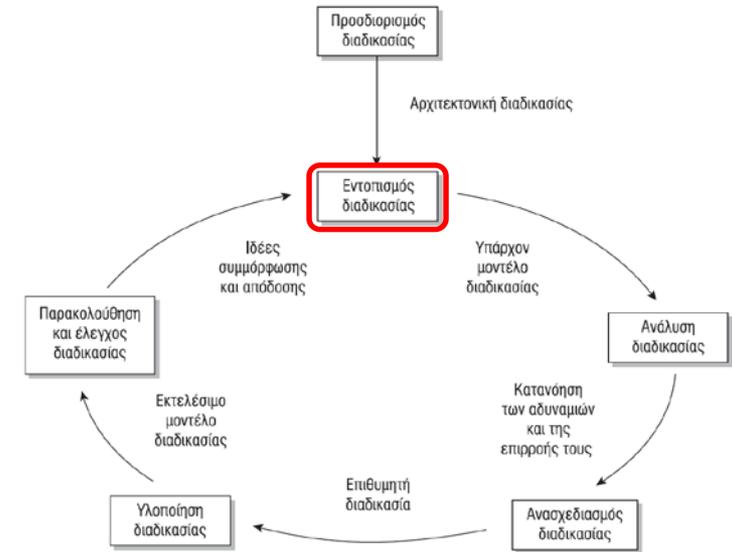
ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Εντοπισμός (ή σχεδιασμός):

Μοντελοποίηση υφιστάμενης διεργασίας (as is).

Επικύρωση διεργασίας: την έχουμε κατανοήσει και αποτυπώσει σωστά;

Η γλώσσα **BPMN** (Business Process Model and Notation) χρησιμοποιείται συνήθως για τη μοντελοποίηση των διεργασιών.



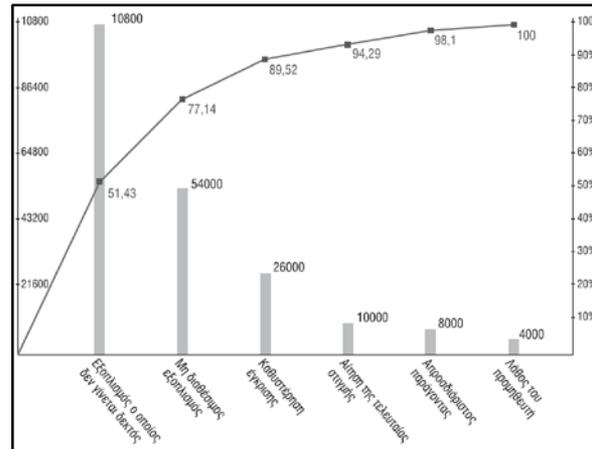
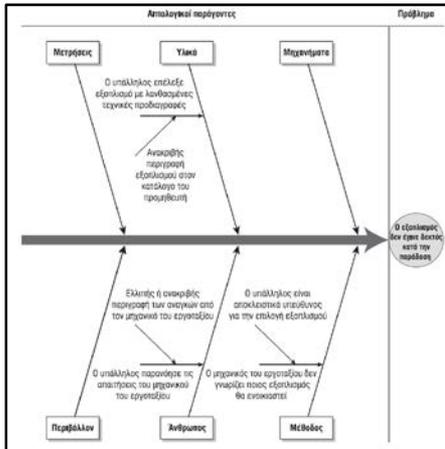
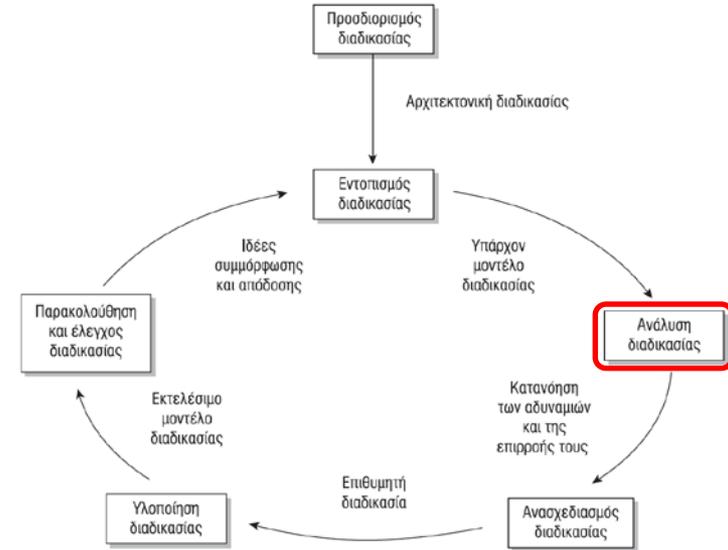
ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Ανάλυση:

Προσδιορισμός προβλημάτων και μέτρων απόδοσης.

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

Χρησιμοποιούνται **εργαλεία** όπως το Διάγραμμα Αιτίας-Αποτελέσματος και η ανάλυση Pareto.



ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

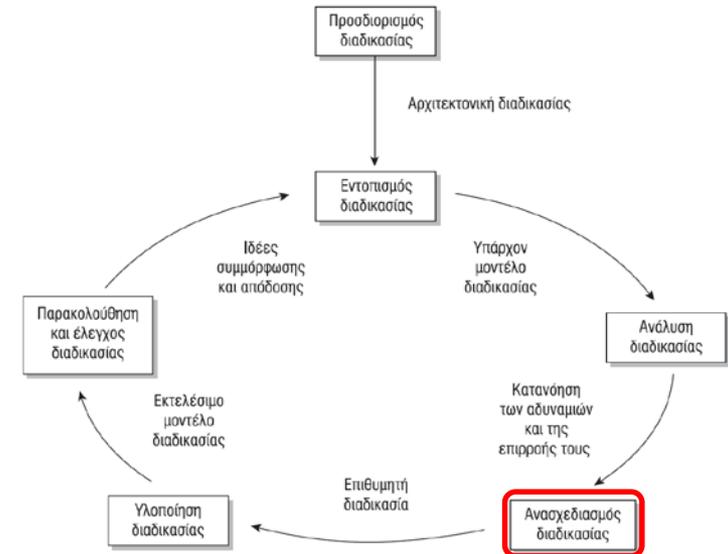
Ανασχεδιασμός:

Προσδιορίζονται οι **αλλαγές** που θα συμβάλλουν στην αντιμετώπιση προβλημάτων.

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

Μέθοδοι ανασχεδιασμού:

- **Ριζικός ανασχεδιασμός** : Καταργεί την υφιστάμενη διεργασία. Ξεκινά το σχεδιασμό νέας από το μηδέν. Στοχεύει σε ένα ριζικά διαφορετικό αποτέλεσμα
- **Σταδιακός ανασχεδιασμός**: Ξεκινά το σχεδιασμό από την υφιστάμενη διεργασία και προσπαθεί να τη βελτιώσει σταδιακά.

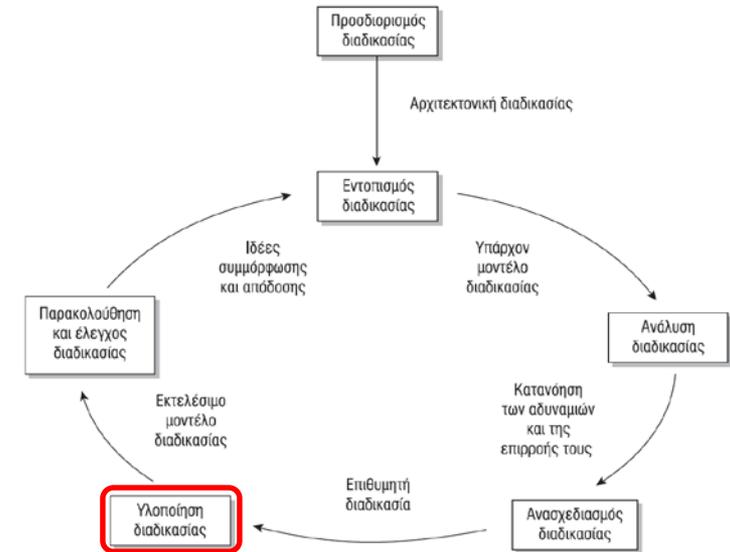


ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

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.



Για την αυτοματοποίηση διεργασιών χρησιμοποιούνται **Πληροφοριακά Συστήματα:**

- Συστήματα Διοίκησης Επιχειρησιακών Διεργασιών (Business Process Management Systems - BPM).
- Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management - CRM).
- Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP).

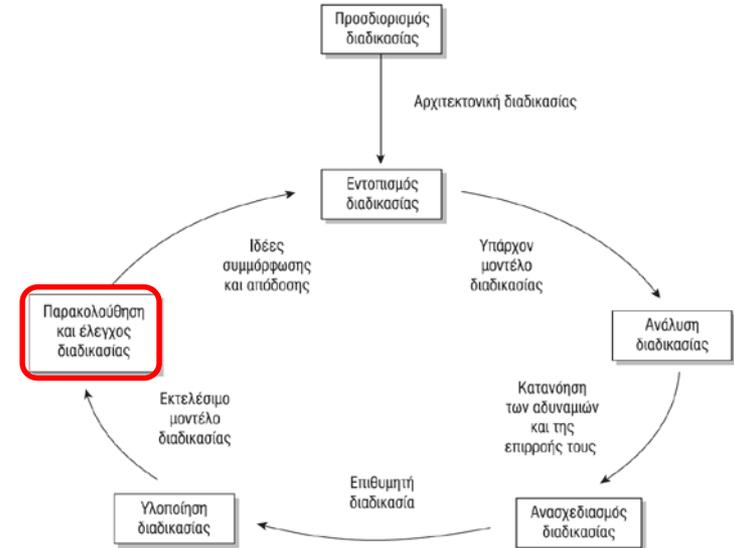
ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Παρακολούθηση και έλεγχος:

Συνεχής συλλογή δεδομένων

Παρακολούθηση απόδοσης διεργασίας, βάσει συγκεκριμένων μέτρων επίδοσης

Έλεγχος επίτευξης λειτουργικών στόχων διεργασίας.



BIG DATA ANALYTICS



ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΖΩΗΣ

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.

Κάτοχος διεργασίας (process owner):

- Υπεύθυνος για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μιας συγκεκριμένης διεργασίας.



ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΖΩΗΣ

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.

Συμμετέχοντες στη διεργασία:

- Εκτελούν τις δραστηριότητες της διεργασίας σε καθημερινή βάση.



ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ...

Περιγράψτε μία διεργασία που εκτελείται μέσα σε ένα πανεπιστημιακό περιβάλλον ή που κάνετε στην προσωπική σας ζωή, καθορίζοντας:

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