



# ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## Ενότητα 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Φραγκίδης Γαρύφαλλος  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



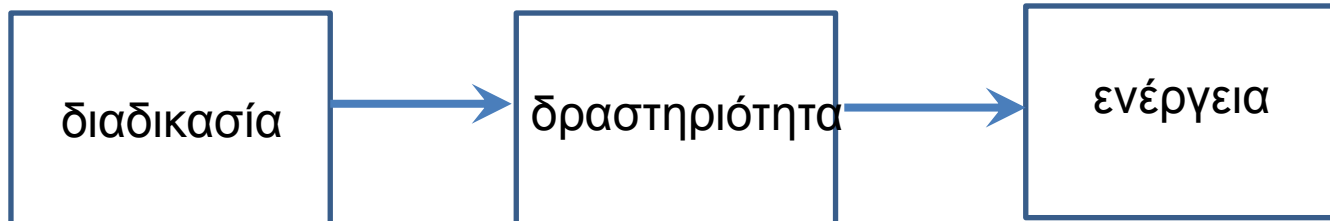
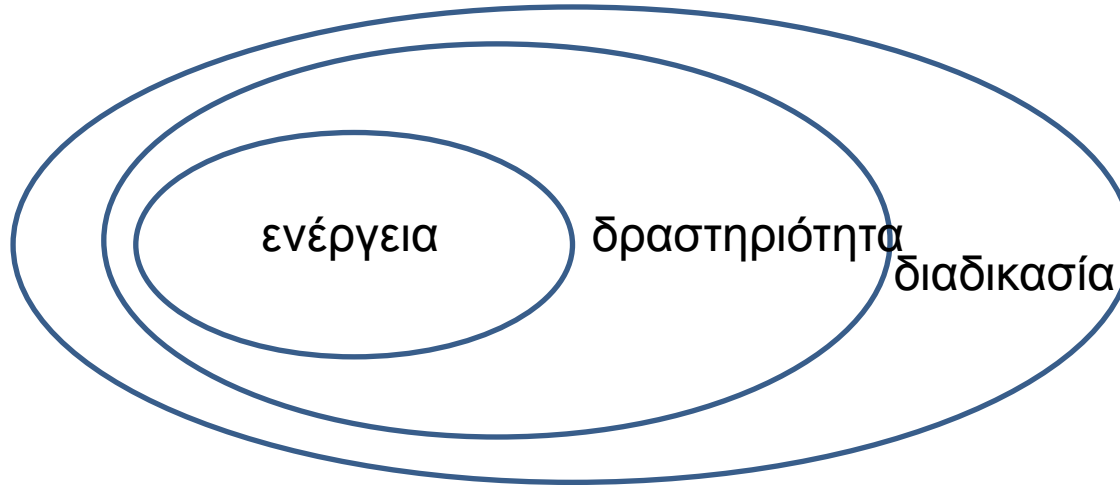
# Επιχειρηματικές διαδικασίες: Βασικός Ορισμός

- Η επιχειρηματική διαδικασία είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων στα πλαίσια της λειτουργίας ενός οργανισμού, οι οποίες απαιτούν ένα ή περισσότερα είδη εισροών και παράγουν ένα τελικό προϊόν που έχει αξία για τον πελάτη

# Βασικές έννοιες

- Διαδικασία/ Διεργασία (process): **ΤΙ**
  - Παράδειγμα: Διδασκαλία, δανεισμός βιβλίου, παραγγελιοληψία φαγητού, ανάληψη χρημάτων
- Δραστηριότητα (activity): **ΠΩΣ**
  - Παράδειγμα: προβολή διαφανειών, αναζήτηση βιβλίου, προετοιμασία πακέτου φαγητού, αναγνώριση χρήστη
- Ενέργεια (task): **ΠΩΣ**
  - Παράδειγμα: σύνδεση του προβολέα, σημείωση της ημερομηνίας επιστροφής του βιβλίου, εισαγωγή PIN

# Βασικές έννοιες

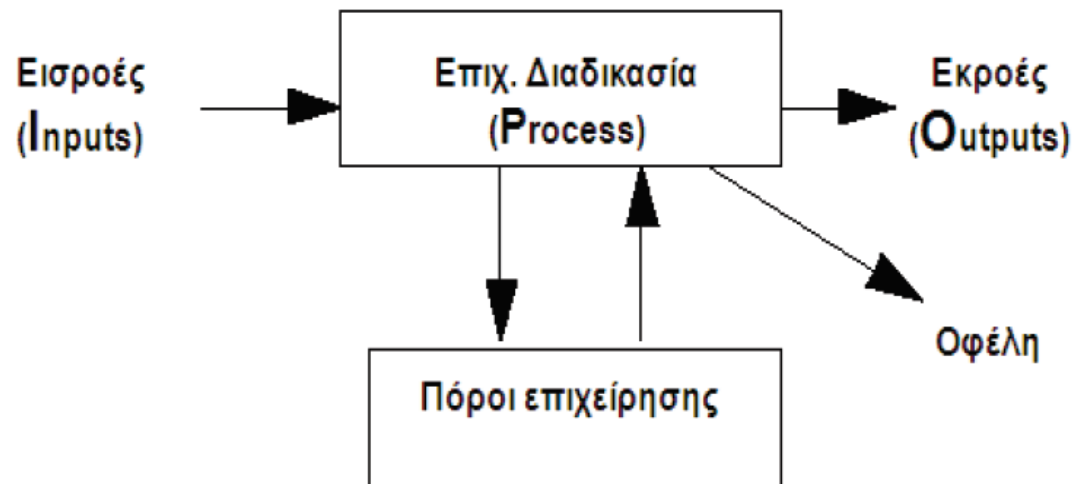


# Βασικές έννοιες

- Οι ορισμοί των επιχειρηματικών διαδικασιών βασίζονται σε ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
  - Εισροές-διεργασίες- εκροές
  - Τελικό αποτέλεσμα
  - Ενέργειες

# Έμφαση στις εισροές-διεργασίες- εκροές

- Η διαδικασία είναι μία αλυσίδα λογικών, διασυνδεδεμένων επαναληπτικών δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούν επιχειρησιακούς πόρους για να δημιουργήσουν ένα φυσικό ή άυλο αντικείμενο.
- Εισροές: υλικά, ικανότητες, εργαλεία, πληροφορίες/ δεδομένα
- Εκροή: υλικά/ υπηρεσίες, πληροφορίες





# Έμφαση στο τελικό αποτέλεσμα

- Διαδικασία είναι ένα σύνολο λογικά συσχετισμένων ενεργειών που εκτελούνται για να πετύχουν ένα καθορισμένο επιχειρησιακό αποτέλεσμα

# Έμφαση στις ενέργειες

Διαδικασία είναι ένα δομημένο και μετρήσιμο σύνολο δραστηριοτήτων που είναι σχεδιασμένες να παράγουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά. Είναι μία συγκεκριμένη διάταξη δραστηριοτήτων στο χώρο και το χρόνο με αρχή και τέλος και ξεκάθαρα ορισμένες εισροές και εκροές.

# Χαρακτηριστικά διαδικασιών

Μερικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι τα εξής:

- Διατρέχουν ένα ή περισσότερα Τμήματα της επιχείρησης
- Απαιτούν συνεργασία
- Έχουν ένα σκοπό
- Έχουν πελάτη (εσωτερικό ή εξωτερικό).
- Είναι επαναλαμβανόμενες
- Υπάρχουν σαφείς συνθήκες και κριτήρια έναρξης και τερματισμού
- Διαθέτουν σαφώς ορισμένες εισροές και εκροές
- Διεξάγονται από έναν ή περισσότερους παράγοντες
- Χρησιμοποιούν πόρους διαφόρων ειδών
- Συμβάλλουν στην ικανοποίηση των επιχειρηματικών στόχων
- Υπάρχει ένας υπεύθυνος για αυτές

# Λόγοι εστίασης στις διαδικασίες

- Αποδόμηση της «λειτουργικής» δομής
- Απόδοση αξίας στους πελάτες
- Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Βελτιωμένη πρόσβαση στις πληροφορίες
- Ευελιξία και διεύρυνση των ορίων της επιχείρησης

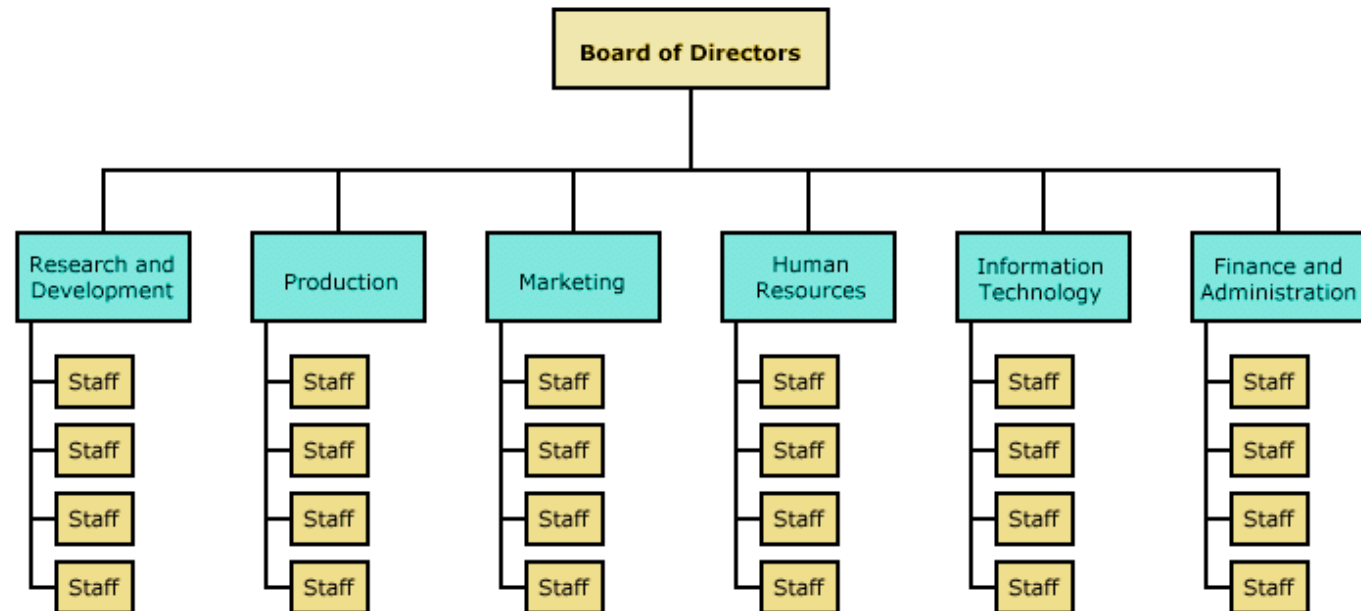
# 1. Αποδόμηση της «λειτουργικής» δομής

- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προκύπτουν από διαδικασίες, οι οποίες απαιτούν την συνεργασία πολλών διαφορετικών λειτουργικών Τμημάτων.
  - Παράδειγμα: παραγωγή κατά παραγγελία
    - Λήψη παραγγελίας
    - Τιμολόγηση
    - Οργάνωση παραγωγής
    - Κοστολόγηση
    - Λογιστικές εργασίες
    - Μεταφορά – παράδοση

# Η παραδοσιακή λειτουργική οργάνωση

## Οργάνωση κατά λειτουργίες

- Τι κάνουμε;
- Εξειδίκευση



## Ford T Model

“Any customer can have a car painted any color that he wants so long as it is black”

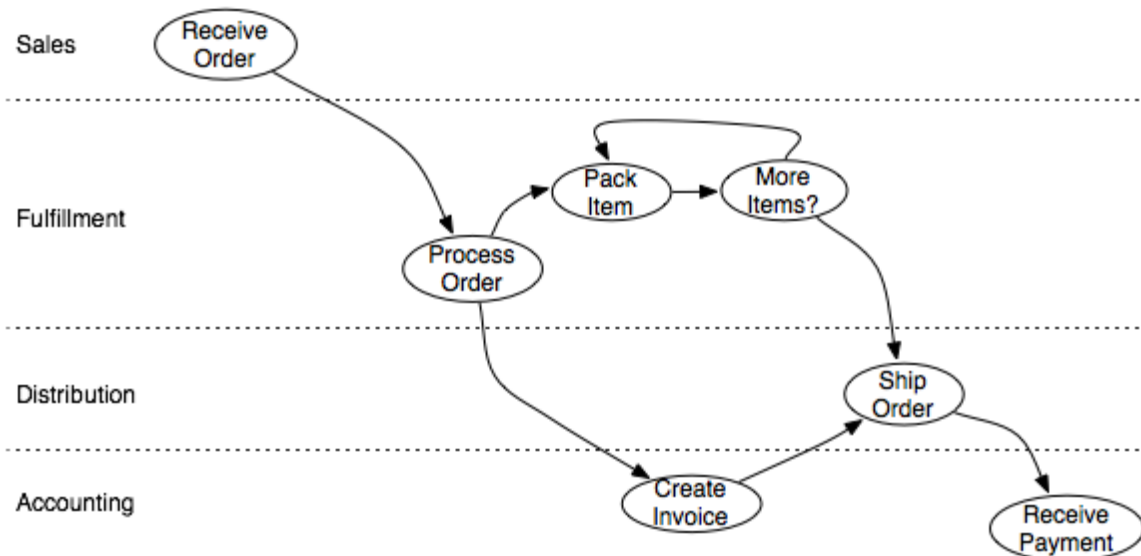




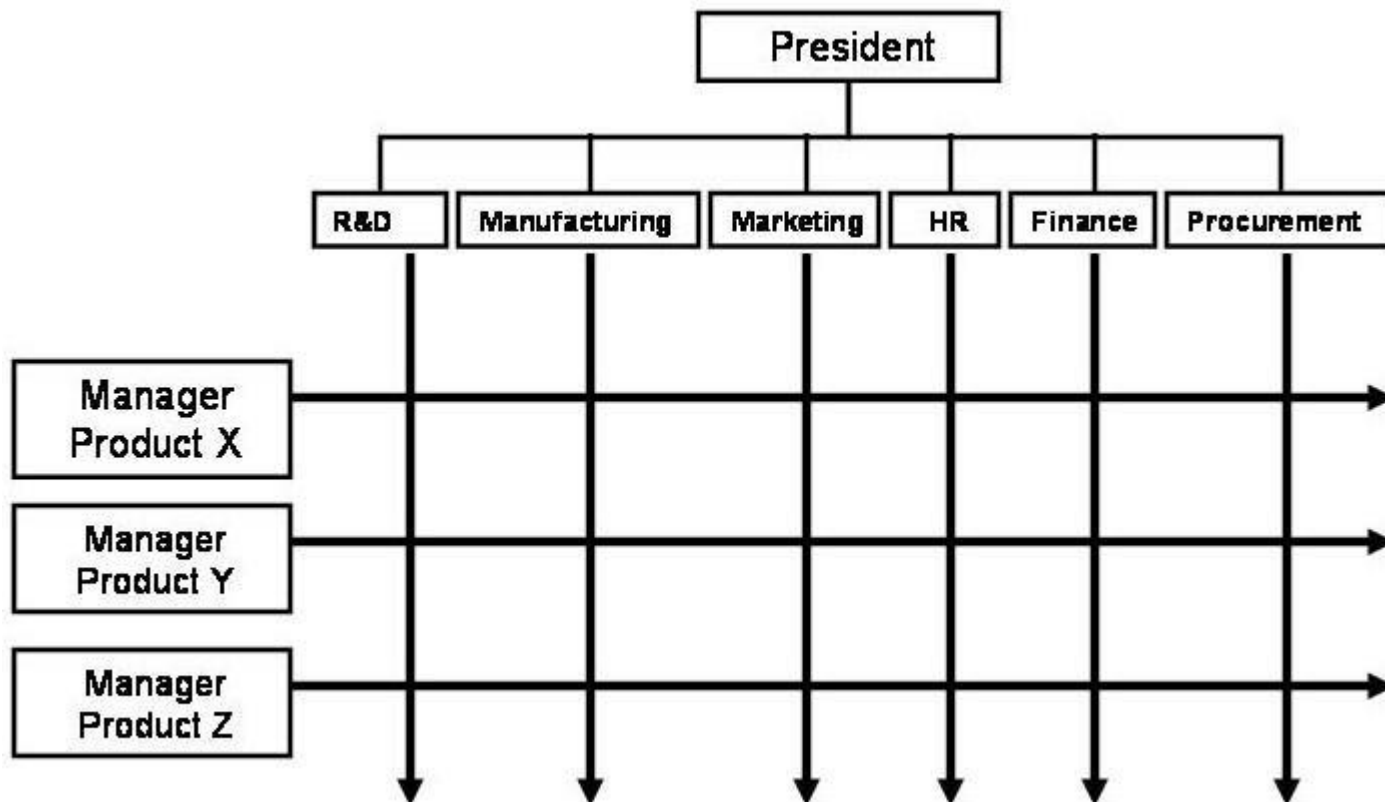


# Η οριζόντια διάσταση των επιχειρήσεων

- Οι διαδικασίες προκρίνουν την «οριζόντια θεώρηση των οργανώσεων», δίνοντας έμφαση στις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν προκειμένου να παραχθεί ένα τελικό αποτέλεσμα
- **Πως το κάνουμε**



# Δομή «πλέγματος»



<b>Παράμετρος</b>	<b>Επιχείρηση με ιεραρχική δομή</b>	<b>Επιχείρηση εστιασμένη στις διαδικασίες</b>
Κανάλια επικοινωνίας	Ροή πληροφοριών που ακολουθεί αυστηρά μια συγκεκριμένη δομή	Ανοικτή και ελεύθερη ροή πληροφοριών
Δραστηριότητες	Ομοιόμορφες και περιορισμένου εύρους	Ποικίλλουν σε κάθε επιχειρησιακή μονάδα
Εξουσία λήψης αποφάσεων	Βασίζεται στην ιεραρχία και αρχαιότητα	Οι αποφάσεις λαμβάνονται από ενδυναμωμένα άτομα με σχετική εμπειρία
Προσαρμοστικότητα	Αργή και διστακτική, ακόμα και όταν οι καταστάσεις απαιτούν αλλαγή	Οι αλλαγές δεν σταματούν, σύμφωνα με τη φιλοσοφία της διαρκούς βελτίωσης
Έμφαση εργασιών	Έμφαση στις γραπτές διαδικασίες και στους τύπους	Έμφαση στις πιο αποτελεσματικές διαδικασίες
Έλεγχος	Αυστηρός, μέσω τυπικών, άκαμπτων συστημάτων	Σχεδιασμός αντικειμενικών μέτρων σύγκρισης για κάθε διαδικασία
Συμμετοχή	Χαμηλή ροή πληροφοριών προς τα πάνω, οι αποφάσεις της διοίκησης ανακοινώνονται στους υπαλλήλους	Ομαδικό πνεύμα με συνεργασία

## 2. Απόδοση αξίας στους πελάτες

- Η λειτουργική οργάνωση είναι ομφαλοσκοπική και επιστρώνεται στις ανάγκες της οργάνωσης
- Η οργάνωση κατά διαδικασίες εστιάζει στο τελικό αποτέλεσμα από τη λειτουργία της επιχείρησης
  - Επομένως, η έμφαση στις διαδικασίες αποσκοπεί στην απόδοση μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες
  - Ο πελάτης δεν ενδιαφέρεται για τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης

# 3. Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων βασίζεται (μεταξύ άλλων) στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Η οριζόντια θεώρηση των επιχειρήσεων κατά διαδικασίες εστιάζει στα αποτελέσματα για τον πελάτη και εξυπηρετεί καλύτερα την δημιουργία αποτελεσμάτων για τους πελάτες.

## 4. Βελτιωμένη πρόσβαση στις πληροφορίες

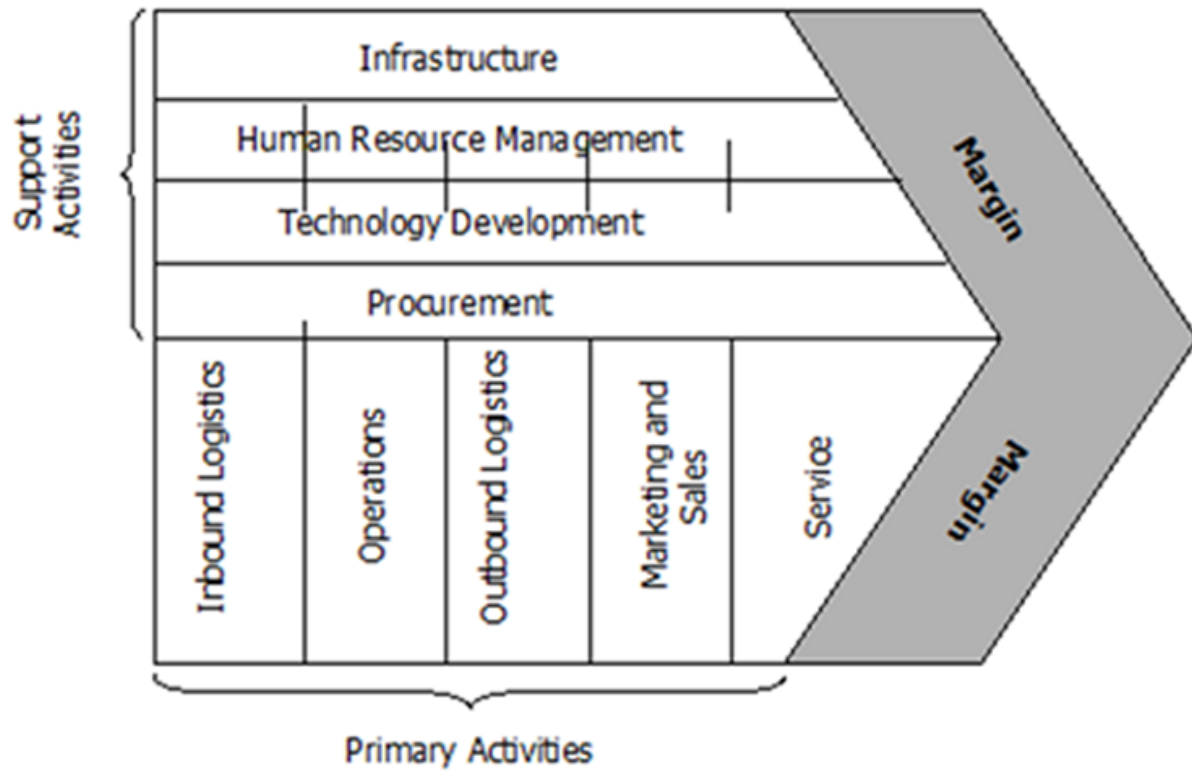
- Στις κάθετες οργανώσεις η πληροφορία τείνει να παραμένει μέσα στο λειτουργικό Τμήμα που τις δημιουργεί και τις επεξεργάζεται (συχνά και στα άτομα που επιτελούν αυτές τις εργασίες)
- Στην οριζόντια θεώρηση των οργανώσεων η πληροφορία διαχέεται σε όλους μέσα στην οργάνωση που εμπλέκονται στην διεκπεραίωση της διαδικασίας.

# 5. Ευελιξία και διεύρυνση των ορίων της επιχείρησης

- Η επιχείρηση δεν περιορίζεται από Τμήματα και λειτουργίες, αλλά μπορεί να αλλάζει εύκολα, προσθέτοντας ή καταργώντας διαδικασίες

# Η αλυσίδα αξίας

Ο Porter παρουσιάζει την επιχείρηση ως μία «αλυσίδα αξίας» αποτελούμενη από επιχειρηματικές διαδικασίες





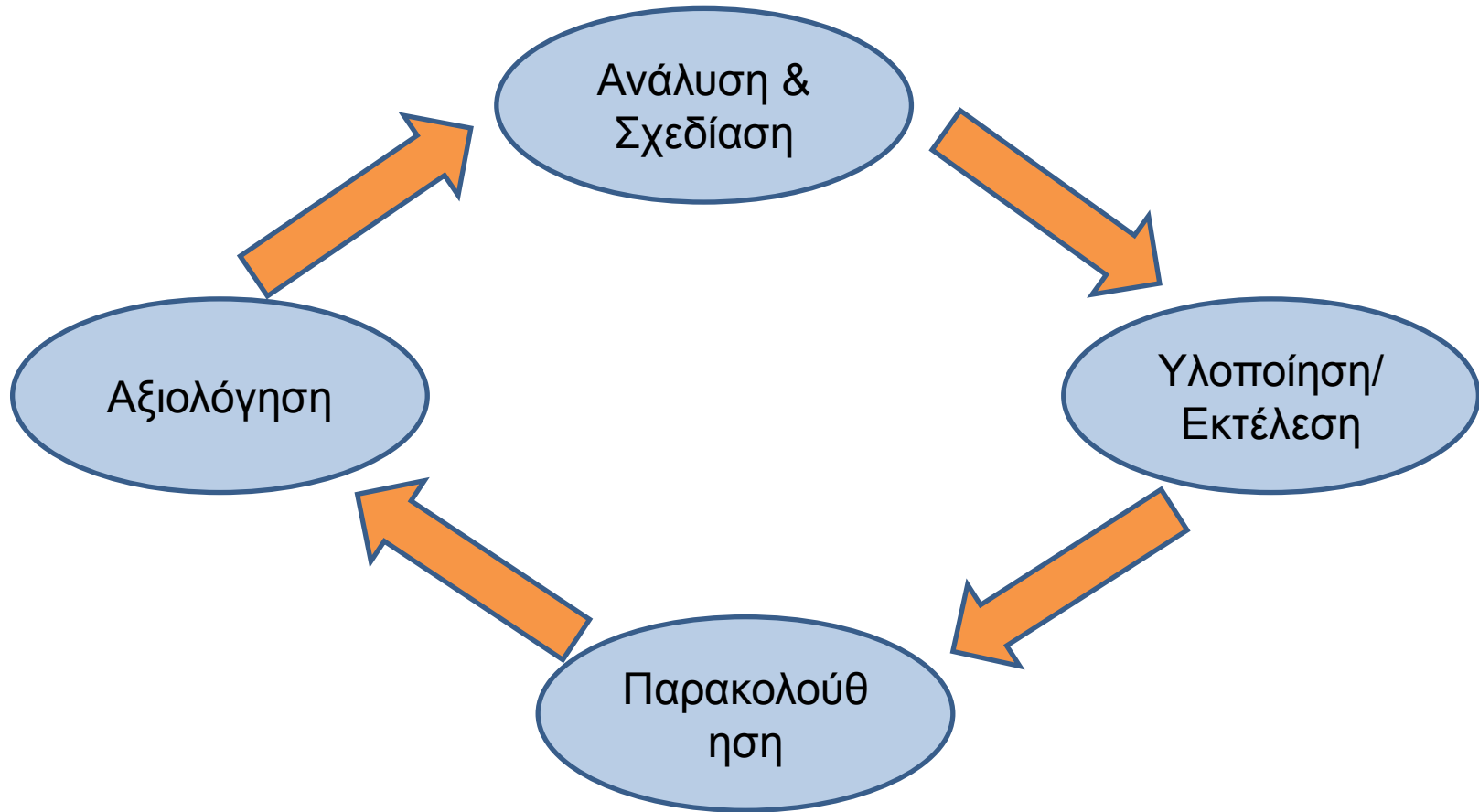
# Αλυσίδα αξίας – κύριες διαδικασίες

- **Διαχείρισης εισερχομένων (Inbound Logistics).** Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- **Παραγωγή (Operations).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- **Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics).** Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.
- **Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.
- **Υπηρεσίες (μετά την πώληση) (Services).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

# Αλυσίδα αξίας – υποστηρικτικές διαδικασίες

- **Προμήθειες – Αγορές (Procurement).** Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.
- **Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology).** Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.
- **Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων (Human Resource Management).** Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.
- **Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure).** Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

# Κύκλος ζωής διαδικασίας



# Ανάλυση και σχεδίαση

- Ανάλυση και σχεδίαση εξ' αρχής ή μέσα από καλές «πρακτικές» άλλων επιχειρήσεων
- Δημιουργία μοντέλων διαδικασιών
- Χρήση τεχνικών επιχειρηματικής μοντελοποίησης
- Ενδεχόμενη χρήση τεχνικών προσομοίωσης

---

# Τέλος Ενότητας