



# Στρατηγική και Διοίκηση Π.Σ.

## Ευθυγράμμιση Π.Σ. με Επιχειρηματικές Λειτουργίες και Διαδικασίες

**Διδάσκουσα:**  
Αδαμαντία Πατέλη  
([pateli@ionio.gr](mailto:pateli@ionio.gr))

*Κέρκυρα, 8 Απριλίου 2021*

# Τι είναι διαδικασία;

- «Διαδικασία είναι μια συγκεκριμένη σειρά δραστηριοτήτων που λαμβάνουν μέρος στο
  - χρόνο,
  - χώρο και
  - έχουν συγκεκριμένη αρχή και τέλος»
- Η έννοια του **Πελάτη** είναι πολύ σημαντική!!!
- Η έννοια της **δημιουργίας αξίας** μέσα στη διαδικασία είναι επίσης κεντρικής σημασίας!!!

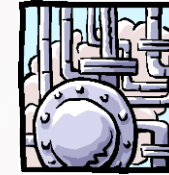
# Επιχειρησιακή Διαδικασία (ΕΔ)

- «Ο μοναδικός τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί συντονίζουν κι οργανώνουν **δραστηριότητες, πληροφορίες και γνώση** για να παράγουν πολύτιμα **προϊόντα ή υπηρεσίες** για έναν εσωτερικό ή εξωτερικό **πελάτη.**»
- Οι Επιχειρησιακές Διαδικασίες συνήθως είναι δια-λειτουργικές, δηλ. αφορούν περισσότερες από μία λειτουργίες ενός οργανισμού
- Μια Επιχειρησιακή Διαδικασία μπορεί να αφορά σε:
  - Περιοχές (τμήματα) του οργανισμού, π.χ. διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος
  - Οργανισμούς, π.χ. διαδικασία έκδοσης πιστοποιητικού μόνιμης κατοικίας
  - Αλυσίδες Αξίας, π.χ. διαδικασία προγραμματισμού παραγωγής βάσει ζήτησης τελικών πελατών

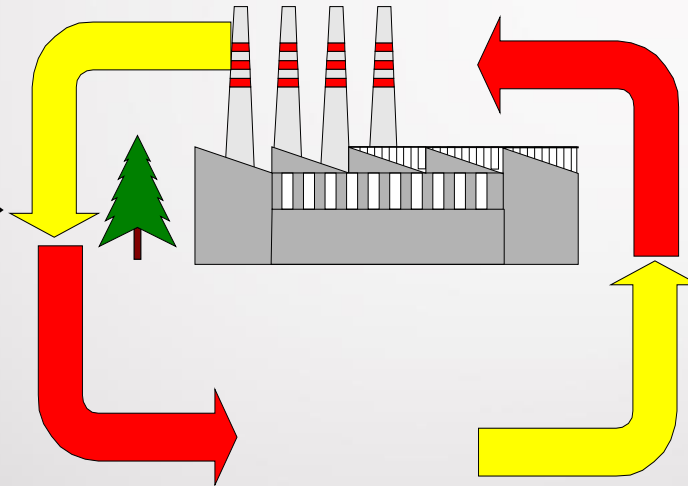
# Στοιχεία Επιχειρησιακής Διαδικασίας (Business Process)



ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ



ΜΗΧΑΝΕΣ



ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ



ΑΝΘΡΩΠΟΙ



# Επιχειρησιακή Διαδικασία

- Ένα λογικά συνεκτικό σύνολο δραστηριοτήτων που ορίζουν πώς εκτελούνται συγκεκριμένες εργασίες στην επιχείρηση.
- **Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο επιχειρηματικών διεργασιών.**
- Πολλές διεργασίες είναι συνδεδεμένες με ένα συγκεκριμένο λειτουργικό τομέα. Π.χ. η πρόσληψη προσωπικού αφορά μόνο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.
- Άλλες διεργασίες μπορεί να εκτείνονται σε περισσότερους λειτουργικούς τομείς και απαιτούν συντονισμό μεταξύ πολλών τμημάτων της επιχείρησης, π.χ. εκτέλεση παραγγελίας.

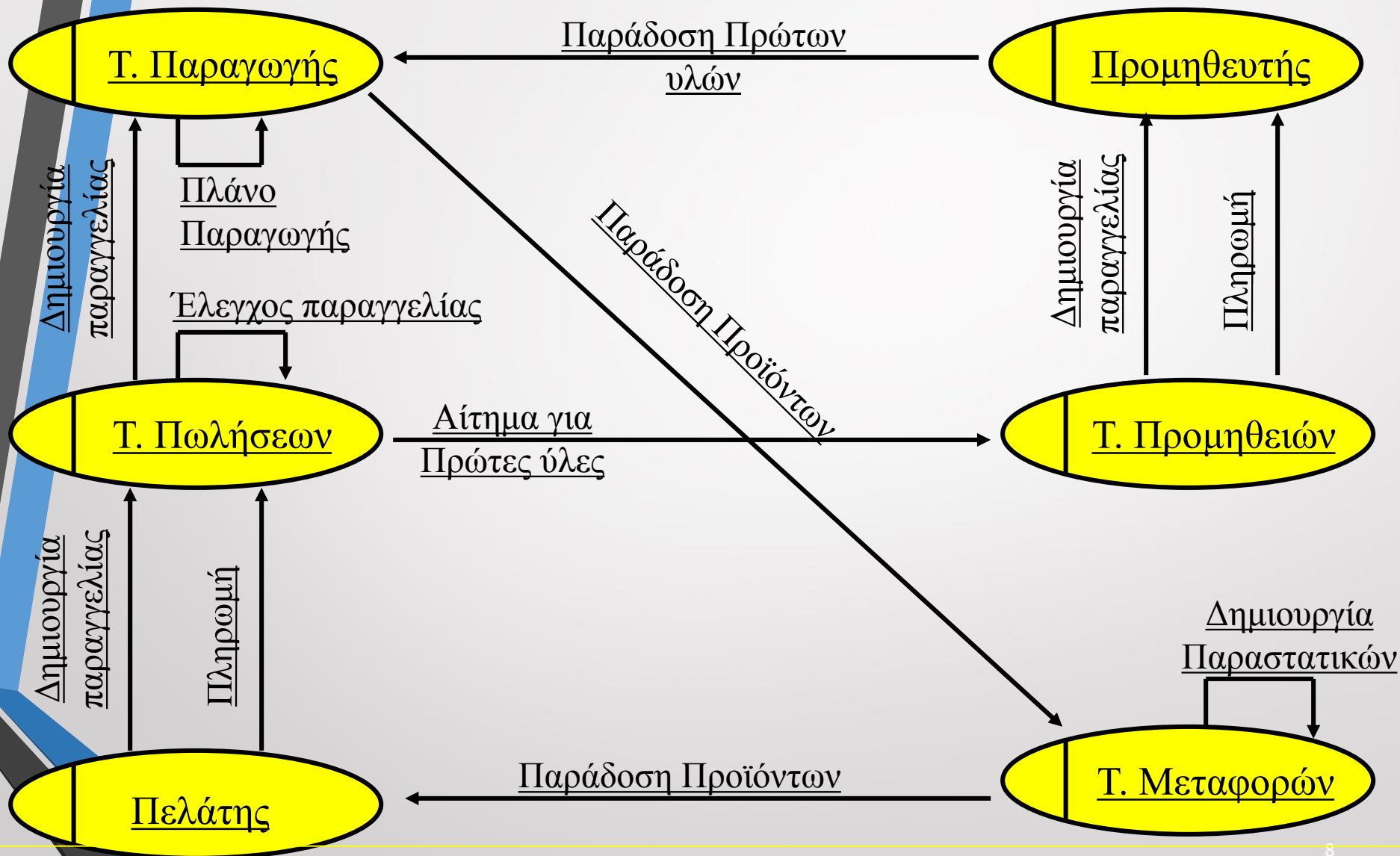
# Επιχειρησιακή Διαδικασία

- Η Επιχειρησιακή διαδικασία θα πρέπει:
  - να έχει καθορισμένα σύνορα, **εισόδους** και **εξόδους**
  - να έχει κάποιο **παραλήπτη** του εξαγόμενου της διαδικασίας, π.χ. κάποιος πελάτης
  - Να υλοποιεί **μετασχηματισμό** της εισόδου σε έξοδο που να προσθέτει αξία στον παραλήπτη (π.χ. τον πελάτη)

# Συστατικά Στοιχεία Επιχειρησιακής Διαδικασίας

- Εισροή
- Εκροή (τελικό αποτέλεσμα)
- Δραστηριότητες
- Διασυνδέσεις μεταξύ δραστηριοτήτων και άλλων διεργασιών
- Οργανωτικές μονάδες που διασχίζουν οι διεργασίες
- Παραλήπτες/Πελάτες
- Ανθρώπινο δυναμικό που διενεργεί τις διεργασίες

*Κάθε διεργασία προσθέτει αξία με την επεξεργασία/μετατροπή των εισροών στο τελικό αποτέλεσμα*





# Παραλήπτες/ Πελάτες ΕΔ

Παραλήπτες/Πελάτες:

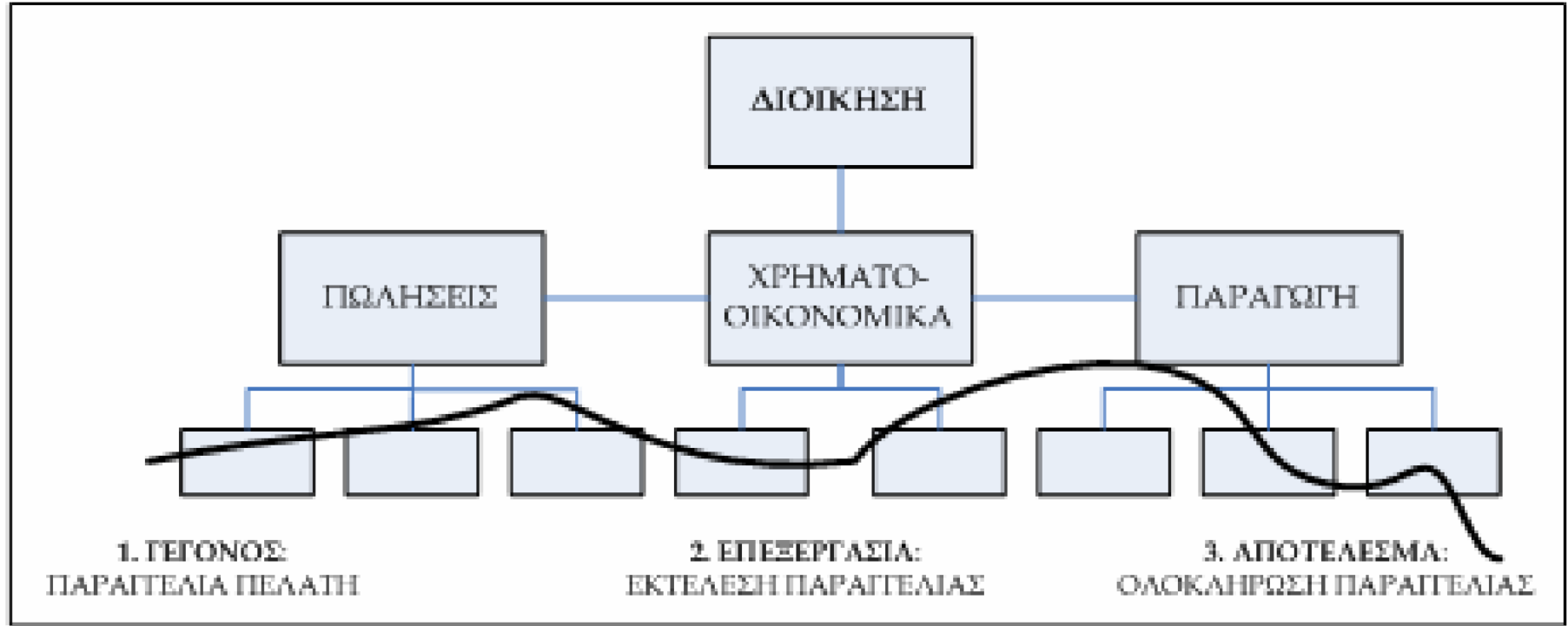
- **Εξωτερικοί πελάτες:** εξωτερικές οντότητες που είναι οι άμεσοι αποδέκτες των προϊόντων/υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση, π.χ. πελάτες, προμηθευτές
- **Εσωτερικοί πελάτες:** οντότητες εντός της επιχείρησης που λαμβάνουν ως εισόδους προϊόντα μίας διεργασίας και παράγουν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα για τους τελικούς πελάτες, π.χ. υπάλληλοι, ανώτερα στελέχη
- **Ενδιαφερόμενα μέρη ή εμπλεκόμενοι:** άλλοι οργανισμοί ή οντότητες που αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση για την παραγωγή ή προσφορά των προϊόντων/υπηρεσιών, π.χ. δίκτυα συνεργατών, δημόσιοι φορείς, ρυθμιστικές αρχές, κ.ά.

# Οι 4 βασικές λειτουργικές μονάδες μιας επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, πρέπει να επιτελεί τέσσερις λειτουργίες για να επιτύχει. Πρέπει να παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία· να διαθέτει το προϊόν στην αγορά και να το πουλάει· να παρακολουθεί τα λογιστικά και τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές· και να εκτελεί στοιχειώδεις εργασίες ανθρώπινων πόρων, όπως η πρόσληψη εργαζομένων και η διατήρησή τους στην εταιρεία.



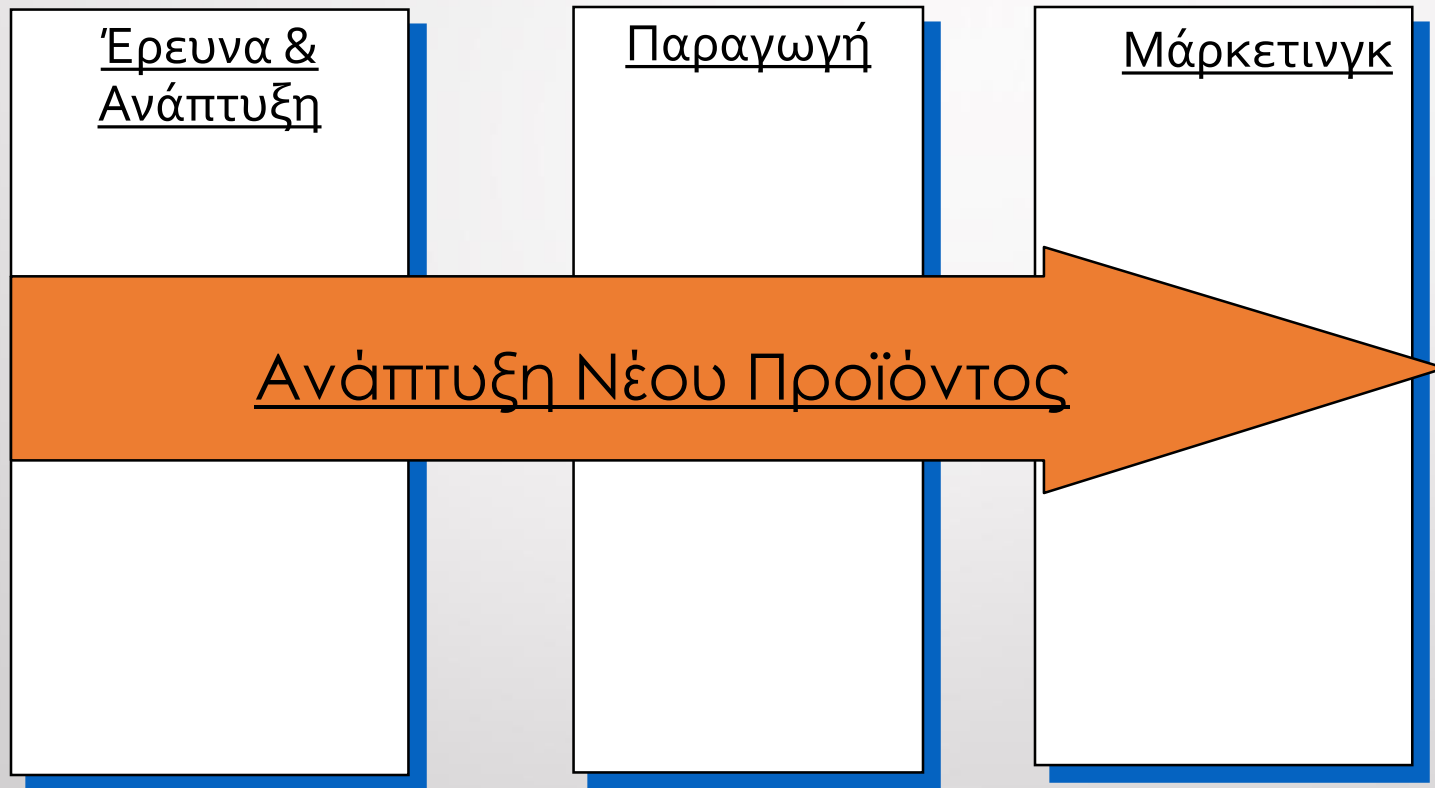
# Επιχειρησιακές διαδικασίες vs. Λειτουργικές μονάδες



# Είδη Επιχειρησιακών Διαδικασιών

- **Απλές (single-function):** Αφορούν συγκεκριμένες λειτουργίες που εκτελούνται από ένα ορισμένο τμήμα ενός οργανισμού
- **Δια-λειτουργικές (cross-functional):** Διατρέχουν διάφορες λειτουργίες ή τμήματα ενός οργανισμού.
- **Δι-επιχειρησιακές (inter-organizational):** Απεικονίζουν αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα σε διαφορετικούς οργανισμούς

# Μια τυπική δια-λειτουργική διαδικασία



# Ταξινόμηση Διαδικασιών (Object Management Group 2009)

- **Εσωτερικές (Internal)** είναι οι διαδικασίες που αναφέρονται στη διαχείριση ροής εγγράφων και εργασιών στο εσωτερικό ενός οργανισμού.
- **Δημόσιες (Public)** είναι οι διαδικασίες που αναφέρονται στην αλληλεπίδραση μεταξύ μιας εσωτερικής διαδικασίας και μιας άλλης διαδικασίας ή ενός συμμετέχοντος (πελάτης, επιχείρηση).
- **Καθολικές (Global)** είναι οι διαδικασίες που απεικονίζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων οντοτήτων. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές μπορούν να οριστούν ως μια διαδοχή και ακολουθία ενεργειών που αναφέρονται στην ανταλλαγή προτύπων μηνυμάτων μεταξύ των οντοτήτων που εμπλέκονται σε μία διαδικασία.

# Άλλες Ταξινομήσεις Διαδικασιών

- **Βασικές Διαδικασίες**

- Διαδικασίες σχεδιασμού (για παράδειγμα ενσωμάτωση των απαιτήσεων πελατών στις λειτουργικές προδιαγραφές ενός προϊόντος)
- Διαδικασίες παραγωγής και παράδοσης (παραγωγή του προϊόντος και παράδοση στον πελάτη)

- **Διαδικασίες υποστήριξης** (δημιουργούν προϊόντα, υπηρεσίες ή πληροφορίες που είναι απαραίτητα για τις βασικές διαδικασίες, δηλαδή για εσωτερική χρήση, π.χ. διαδικασία ανάπτυξης καταλόγου προϊόντων)

- **Διαδικασίες προμηθευτών και συνεργατών** (περιγράφουν τον τρόπο διοίκησης των σχέσεων με προμηθευτές και συνεργάτες)

# Ενδεικτικές Επιχειρηματικές Διαδικασίες

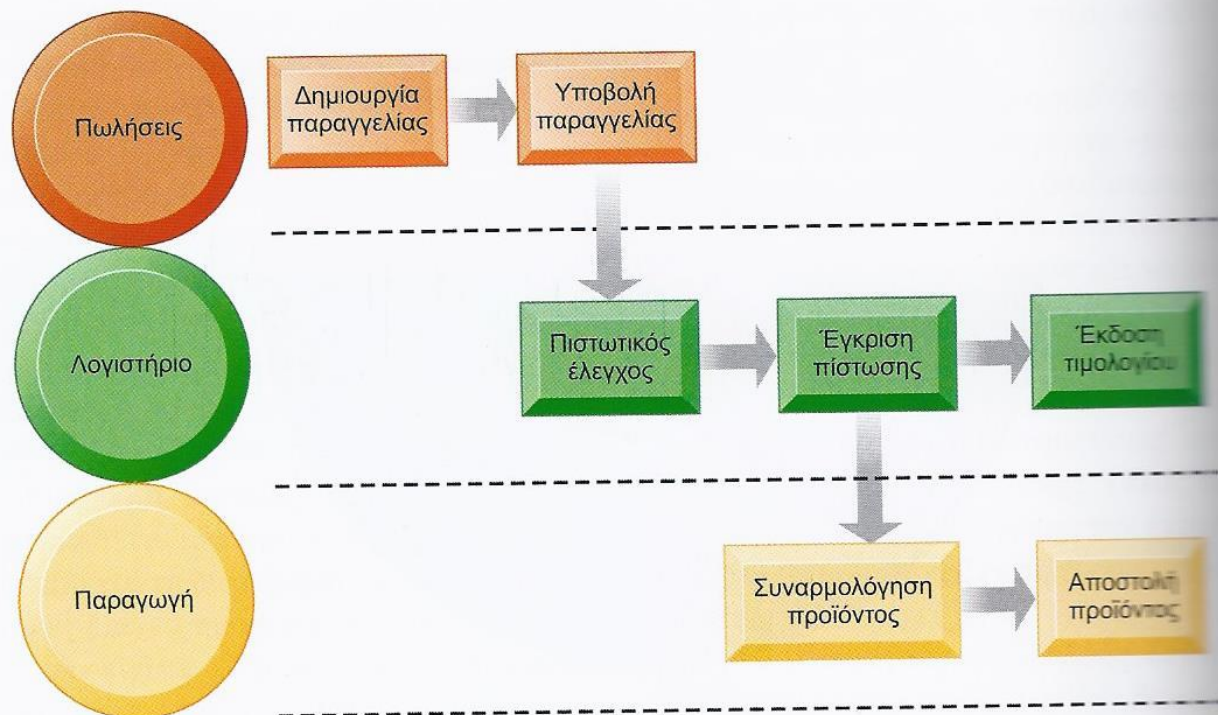
- Κατασκευή και παραγωγή
  - Σχεδιασμός, συναρμολόγηση προϊόντος
  - Έλεγχος ποιότητας
  - Κατάρτιση καταστάσεων υλικών
- Πωλήσεις και μάρκετινγκ
  - Εντοπισμός πελατών
  - Ενημέρωση των πελατών για το προϊόν
  - Πώληση, τιμολόγηση προϊόντος
  - Εκτέλεση παραγγελιών και μεταφορά προϊόντων
- Οικονομικά και λογιστήριο
  - Πληρωμή πιστωτών
  - Έκδοση χρηματοοικονομικών καταστάσεων
  - Διαχείριση λογαριασμών μετρητών
- Ανθρώπινοι πόροι
  - Πρόσληψη εργαζομένων
  - Αξιολόγηση εργασιακής απόδοσης εργαζομένων
  - Διαχείριση προγραμμάτων παροχών



# Ενδεικτικό Παράδειγμα Επιχειρηματικής Διαδικασίας

## Η διεργασία της διεκπεραίωσης παραγγελιών

Η διεκπεραίωση της παραγγελίας ενός πελάτη περιλαμβάνει ένα πολύπλοκο σύνολο βημάτων, που απαιτεί τον στενό συντονισμό των τμημάτων των πωλήσεων, του λογιστηρίου και της παραγωγής.



# Παράδειγμα Επιχειρησιακής Διαδικασίας

- Υπουργείο Εσωτερικών - Διεύθυνση Ειδικού Ληξιαρχείου
- [https://www.ypes.gr/UserFiles/foff9297-f516-4off-a70e-eca84e2ec9b9/Organ\\_7042014\\_1.pdf](https://www.ypes.gr/UserFiles/foff9297-f516-4off-a70e-eca84e2ec9b9/Organ_7042014_1.pdf)
- Υπεύθυνος Διαδικασίας: Έκδοση Ληξιαρχικής Πράξης
- Προϋποθέσεις Έναρξης: Ο ενδιαφερόμενος προσκομίζει τα απαραίτητα δικαιολογητικά

# Παράδειγμα Επιχειρησιακής Διαδικασίας

Βήματα	Περιγραφή
1	Παραλαβή δικαιολογητικών από τον πολίτη
2	Έλεγχος δικαιολογητικών από τον αρμόδιο υπάλληλο τμήματος Γεννήσεων – Βαπτίσεων ή Γάμων – Θανάτων ). Ο έλεγχος αφορά στη νομιμότητα των δικαιολογητικών και στη διασταύρωση της ορθότητάς των με αυτά των ταυτοτήτων, διαβατηρίων, λοιπών πιστοποιητικών
3	Σε περίπτωση που εμφανίζονται διαφορές κατά τη διασταύρωση η υπηρεσία προβαίνει σε επικοινωνία με Δημοτολόγια, Μητρόπολη, Γραφείο Αλλοδαπών του Δήμου ή και άλλων Δήμων. Αν δεν εμφανίζονται διαφορές τότε η διαδικασία προχωρά κανονικά στην ενέργεια 4
4	Εγγραφή του ονοματεπώνυμου στο Ευρετήριο (Ηλεκτρονικά)
5	Σύνταξη της Ληξιαρχικής Πράξης
6	Υπογραφή Ληξιάρχου και καταχώρηση στο αρχείο
7	Έκδοση αντιγράφου Ληξιαρχικής Πράξης
8	Υπογραφή από τον προϊστάμενο του τμήματος
9	Παράδοση αντιγράφου στον πολίτη

# Υποστήριξη από Πληροφοριακά Συστήματα

- Σε ποια βήματα χρειάζεται το Ειδικό Ληξιαρχείο υποστήριξη από Πληροφοριακά Συστήματα και τι είδους;
  - Επεξεργασία (εύρεση, καταχώρηση) ληξιαρχικών πράξεων
  - Διασύνδεση με Δημοτολόγια, Μητρόπολη, Γραφείο Αλλοδαπών του Δήμου ή και άλλων Δήμων

# Επιχειρησιακές Προκλήσεις και Ευθυγράμμιση με Π.Σ.

- Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί γρήγορες καινοτομίες στα προϊόντα και τις υπηρεσίες
  - Το καινοτόμο προϊόν/υπηρεσίες μπορεί να είναι η ίδια η πληροφορία ή να προκύπτει από την αυτοματοποίηση προϊόντων/υπηρεσιών (π.χ. ψηφιακές εγκυκλοπαίδειες, διαδικτυακές κρατήσεις)
- Απαιτείται καλύτερη διαχείριση γνώσης
  - Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης γνώσης, συνεργατικές πλατφόρμες, πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης
- Απαιτείται ταχύτερος ρυθμός διαχείρισης συμβάντων
  - Συστήματα παρακολούθησης συμβάντων και ροών εργασίας, , συνεργατικές πλατφόρμες

# Επιχειρησιακές Προκλήσεις και Ευθυγράμμιση με Π.Σ.

- Πιέσεις αγοράς
  - Παγκόσμια οικονομία και ισχυρός ανταγωνισμός
  - Ανάγκη για δράση σε πραγματικό χρόνο
  - Αλλαγή της φύσης του ανθρώπινου δυναμικού
  - Ισχυροί πελάτες
- Τεχνολογικές πιέσεις
  - Ταχεία απαρχαίωση συστημάτων και εφαρμογών
  - Υπερφόρτωση πληροφοριών
- Κοινωνικές πιέσεις
  - Κοινωνική ευθύνη και κυβερνητικές ρυθμίσεις
  - Ηθικά ζητήματα

# Τύποι Π.Σ. που μπορούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις

- Στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα (ESS)
- Συστήματα που επιτρέπουν εστίαση στον πελάτη (CRM)
- Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM)
- Συμμαχίες επιχειρήσεων και συνεργατικές πύλες (Collaborative systems)
- Ηλεκτρονικές συναλλαγές και εμπόριο (e-commerce)
- Εικονικοί οργανισμοί και εικονικοί χώροι εργασίας (virtual organizations and platforms)

# Δυνατότητες των Πληροφοριακών Συστημάτων

- Υψηλής ταχύτητας και υψηλού όγκου αριθμητικούς υπολογισμούς
- Γρήγορη, ακριβή και ανέξοδη επικοινωνία και συνεργασία εντός και μεταξύ των οργανισμών
- Αποθήκευση τεράστιου όγκου πληροφοριών σε εύκολα προσβάσιμη βάση δεδομένων
- Γρήγορη και φθηνή πρόσβαση σε τεράστιο όγκο πληροφοριών



# Δυνατότητες των Πληροφοριακών Συστημάτων

- Αύξηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ατόμων και ομάδων, ανεξαρτήτως τοποθεσίας
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών
- Διευκόλυνση ερμηνείας και ταξινόμησης τεράστιου όγκου δεδομένων
- Μείωση εξόδων

# Πώς τα πληροφοριακά συστήματα βελτιώνουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες

- Αυτοματοποίηση διεργασιών
- Αλλαγή της ροής πληροφοριών
- Αντικατάσταση σειριακών διεργασιών από ταυτόχρονες δραστηριότητες
- Μετασχηματισμός του τρόπου εργασίας της επιχείρησης
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Κινητήριοι μοχλός νέων επιχειρηματικών μοντέλων

# Πώς τα πληροφοριακά συστήματα βελτιώνουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες

- Οι επιχειρήσεις επενδύουν σε πληροφοριακά συστήματα επειδή θέλουν:
  - Να επιτύχουν επιχειρησιακή αριστεία
  - Να αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να ανταποκριθούν ταχύτερα στις ανάγκες της αγοράς
  - Να επιτύχουν εγγύτητα με τους πελάτες και να τους παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση και καλύτερα προϊόντα/υπηρεσίες
  - Να βελτιώσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
  - Να βελτιώσουν την ικανότητα επικοινωνίας
  - Να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
  - Να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους