

**ΤΕΕ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ**

**ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ**

**Δρ. Δημήτρης Φωλίνας**  
**dfolinas@gmail.com**

# ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 2: ΣΧΕΤΙΚΑ

- ❑ Περιγραφή - Αντικείμενο
  - ❑ Σχεδιασμός και ανάπτυξη επιχειρησιακών διεργασιών, εντοπισμός κρίσιμων επιχειρησιακών διεργασιών, κύκλος ζωής επιχειρησιακών διεργασιών, σχεδιασμός και επιλογή χωροταξικής διάταξης, προγραμματισμός δυναμικότητας διεργασιών (αξιολόγηση εναλλακτικών δυναμικοτήτων), μέτρηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας διεργασιών, σύγχρονες τεχνολογίες υποστήριξης διεργασιών, τυποποίηση διεργασιών
  - ❑ Διασφάλιση ποιότητας διεργασιών, στατιστικός έλεγχος διεργασιών (SPC), χρονικός προγραμματισμός διεργασιών, συνεχής βελτίωση διεργασιών, σύγχρονες προσεγγίσεις διαχείρισης διεργασιών, ομαλή παραγωγή (Lean Production), ανασχηματισμός κρίσιμων επιχειρησιακών διεργασιών (BPR)

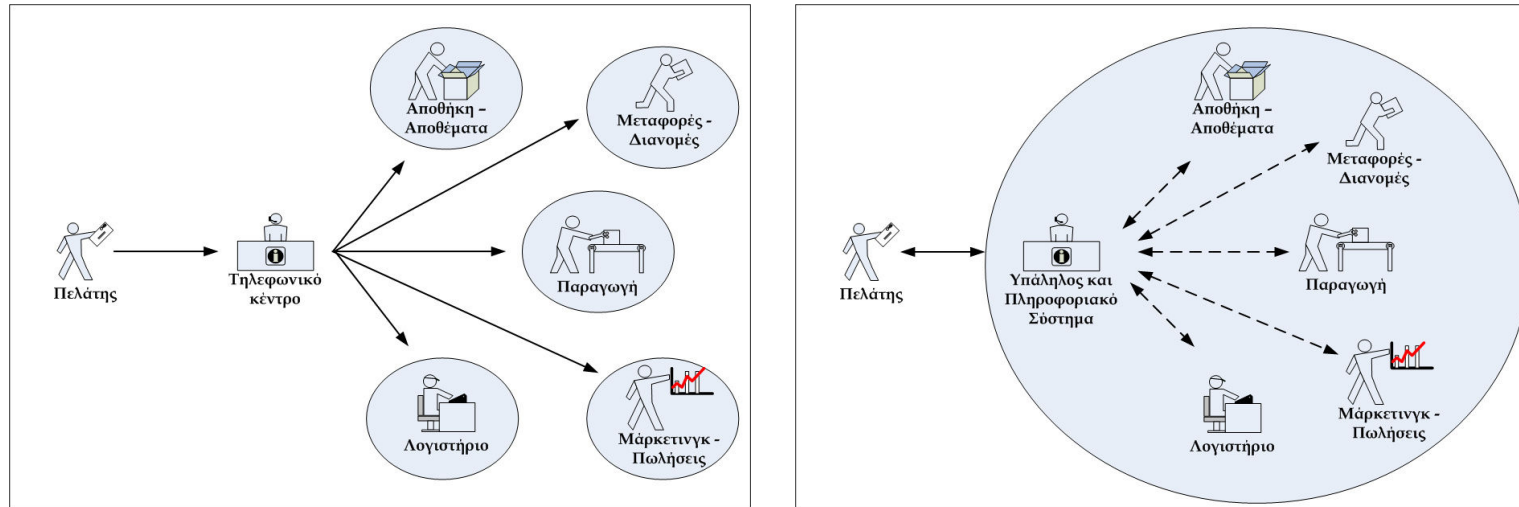
# ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❑ Ελληνική
  - ❑ Δ. Φωλίνας, (2007). Διοίκηση Διαδικασιών, Πανεπιστημιακές παραδόσεις.
  - ❑ Δ. Φωλίνας, Β. Μάνθου, Μ. Βλαχοπούλου (2007). Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
  
- ❑ Ξενόγλωσση
  - ❑ Laguna M. and Marklund J. (2005). Business Process Modeling, Simulation and Design, Prentice Hall.
  - ❑ Camp R.C. (1995). Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices, ASQC Quality Press, Milwaukee.
  - ❑ Chase R.B. and Aquilano N.J. (1995). Production and Management - Manufacturing and Services, 7<sup>th</sup> Ed., Irwin, Chicago.
  - ❑ Ishikawa K. (1990). Introduction to Quality Control, Chapman and Hall, London.
  - ❑ Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996). The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action, Boston Harvard Business School Press.

# ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 4: ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ



### Παράδοξο:

Ενώ η λειτουργία μιας επιχείρησης βασίζεται στην εκτέλεση διαδικασιών η δομή της δεν είναι οργανωμένη γύρω από αυτές!

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 5: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

- ❑ Διαδικασία (process), είναι ένα δομημένο σύνολο δραστηριοτήτων, σχεδιασμένο να παράγει ένα συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα για ένα συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά
  - ❑ Κάθε δραστηριότητα μιας διαδικασίας είναι μία ή περισσότερες εργασίες οι οποίες εάν εκτελεστούν μεμονωμένα θα προσφέρουν ελάχιστη προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση ή στο προσφερόμενο προϊόν - υπηρεσία
- ❑ Η διαδικασία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μία εργασία σε κάθε επιχείρηση
  - ❑ Θα μπορούσε δηλαδή, να οριστεί ως μία συγκεκριμένη σειρά δραστηριοτήτων που λαμβάνουν μέρος στο χρόνο και χώρο των επιχειρήσεων, απαιτούν ανθρώπινο δυναμικό, πληροφορίες και άλλους παράγοντες και έχουν συγκεκριμένη αρχή και τέλος
- ❑ Γενικά, οι διαδικασίες
  - ❑ Μετασχηματίζουν εισροές σε εκροές (προϊόντα ή υπηρεσίες)
  - ❑ Μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 6: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

- 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

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 7: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

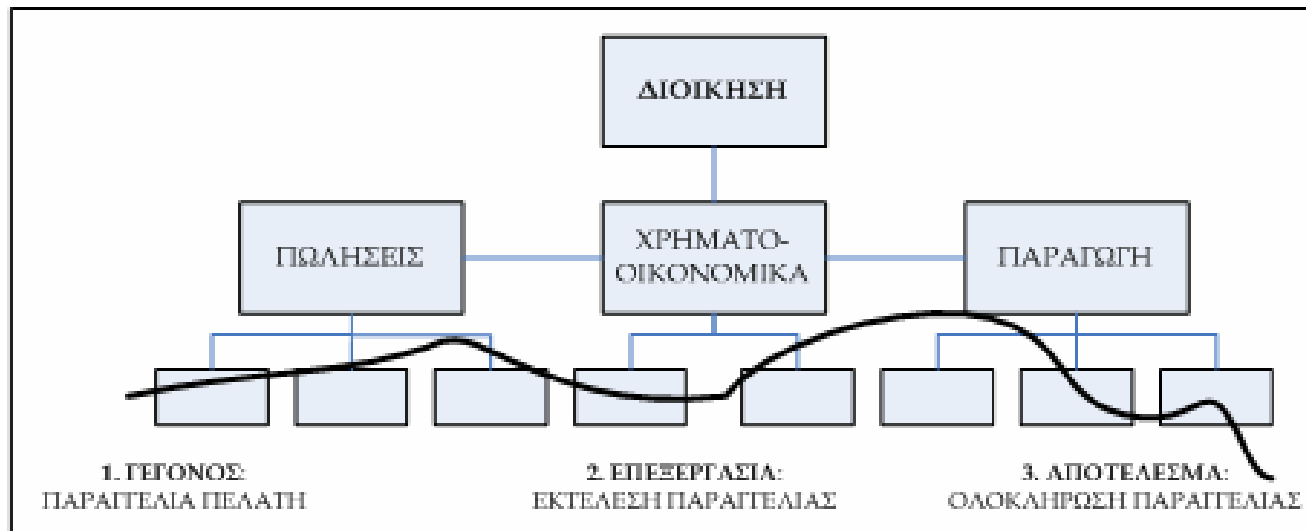


Οι διαδικασίες εμπλέκουν πολλά Τμήματα  
του Οργανισμού - Επιχείρησης

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 8: ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- ❑ Μια επιχειρηματική διαδικασία χαρακτηρίζεται από 3 στοιχεία:
  1. Τα εισερχόμενα στοιχεία, (πληροφορίες ή υλικά) που αφορούν ένα συγκεκριμένο γεγονός
  2. Την επεξεργασία των δεδομένων στοιχείων (που συνήθως αποτελείται από αρκετά στάδια που επιφέρουν πρόσθετα χρονικά και οικονομικά κόστη)
  3. Το αποτέλεσμα (παράδοση επιθυμητού προϊόντος ή υπηρεσίας)





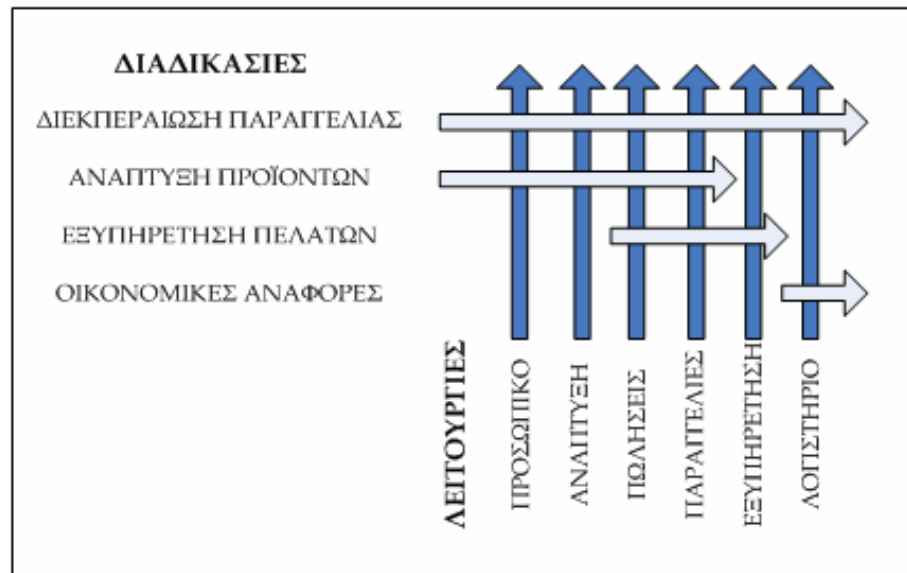
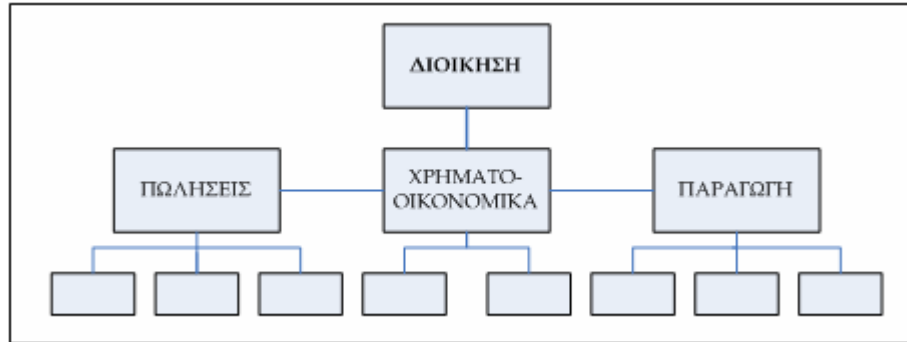
## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 9: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Επιχειρηματική λειτουργία	Επιχειρηματική διαδικασία
Έμφαση στο «τι»	Έμφαση στο «πώς»
Κάθετη οργάνωση	Οριζόντια εκτέλεση εργασιών
Στατική φύση	Δυναμική φύση
Επικέντρωση στις εργασίες	Προσανατολισμός στον πελάτη
Ενθάρρυνση ατομικότητας και του φαινομένου των ειδικών	Ενθάρρυνση ομαδικότητας και της έννοιας του εσωτερικού πελάτη (υπαλλήλου που εμπλέκεται στο σχεδιασμό και εκτέλεση μιας διαδικασίας)

# ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 10: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ



## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 11: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΒΑΣΕΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

- ❑ Απαιτήση οργάνωσης προσανατολισμένη στις διαδικασίες
- ❑ Αυτό δημιουργεί την αναγκαιότητα της πραγματοποίησης της διαδικασίας του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών - ΑΕΔ (Business Process Re-engineering - BPR)
- ❑ Ο ΑΕΔ, συμπεριλαμβάνει τον επανασχεδιασμό (ριζική αναθεώρηση) των επιχειρηματικών διαδικασιών για να επιτευχθεί βελτίωση αυτών σε θέματα κόστους, χρόνου και ποιότητας
- ❑ Θα μπορούσε να ορισθεί γενικά ως η διαδικασία που στοχεύει να δώσει λύσεις σε οποιαδήποτε απόκλιση παρατηρείται μεταξύ επιχειρηματικών διαδικασιών και επιχειρηματικής στρατηγικής, καθώς και της υπάρχουσας (as-is) και επιθυμητής (to-be) αποδοτικότητας των επιχειρηματικών πόρων

- ❑ Διακρίνονται δύο κύριες προσεγγίσεις ΑΕΔ:
  1. Ο σχεδιασμός «εκ-νέου» (“Start from scratch”)
  2. Η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών (“Best Practices”)
  
- ❑ Η πρώτη προσέγγιση, (“Start from scratch”), όπως υπονοεί ο όρος, υποδηλώνει το σχεδιασμό μιας διαδικασίας από την αρχή, ενώ η δεύτερη αφορά την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών στην εκτέλεση των επιχειρηματικών διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί από τρίτους, (όπως ειδικούς συμβούλους, ανταγωνιστές, κλπ.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 13: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

- ❑ Περιλαμβάνει προγραμματισμό και διαχείριση όλων των απαραίτητων ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη υψηλού επιπέδου απόδοσης σε μια διαδικασία, καθώς και για τον προσδιορισμό ευκαιριών για τη βελτίωση της ποιότητας και της επιχειρησιακής απόδοσης και τελικά της ικανοποίησης του πελάτη
- ❑ Αποτελείται από το σχεδιασμό, έλεγχο και βελτίωση των κρίσιμων επιχειρηματικών διαδικασιών

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 14: ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

- ❑ Ο προσδιορισμός των κρίσιμων διαδικασιών γίνεται μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία επηρεάζει την ικανοποίηση του πελάτη
- ❑ Εμπίπτουν στις παρακάτω 4 κατηγορίες:
  1. Διαδικασίες σχεδιασμού (ενσωμάτωση των απαιτήσεων, της νέας τεχνολογίας και της εμπειρίας στις λειτουργικές προδιαγραφές του προϊόντος)
  2. Διαδικασίες παραγωγής και παράδοσης (δημιουργείται και παραδίδεται το προϊόν)
  3. Διαδικασίες υποστήριξης (παρέχουν την δομή για τις διαδικασίες πυρήνα)
  4. Διαδικασίες προμηθευτών και συνεργατών (περιγράφουν τον τρόπο διοίκησης των σχέσεων με προμηθευτές και συνεργάτες)

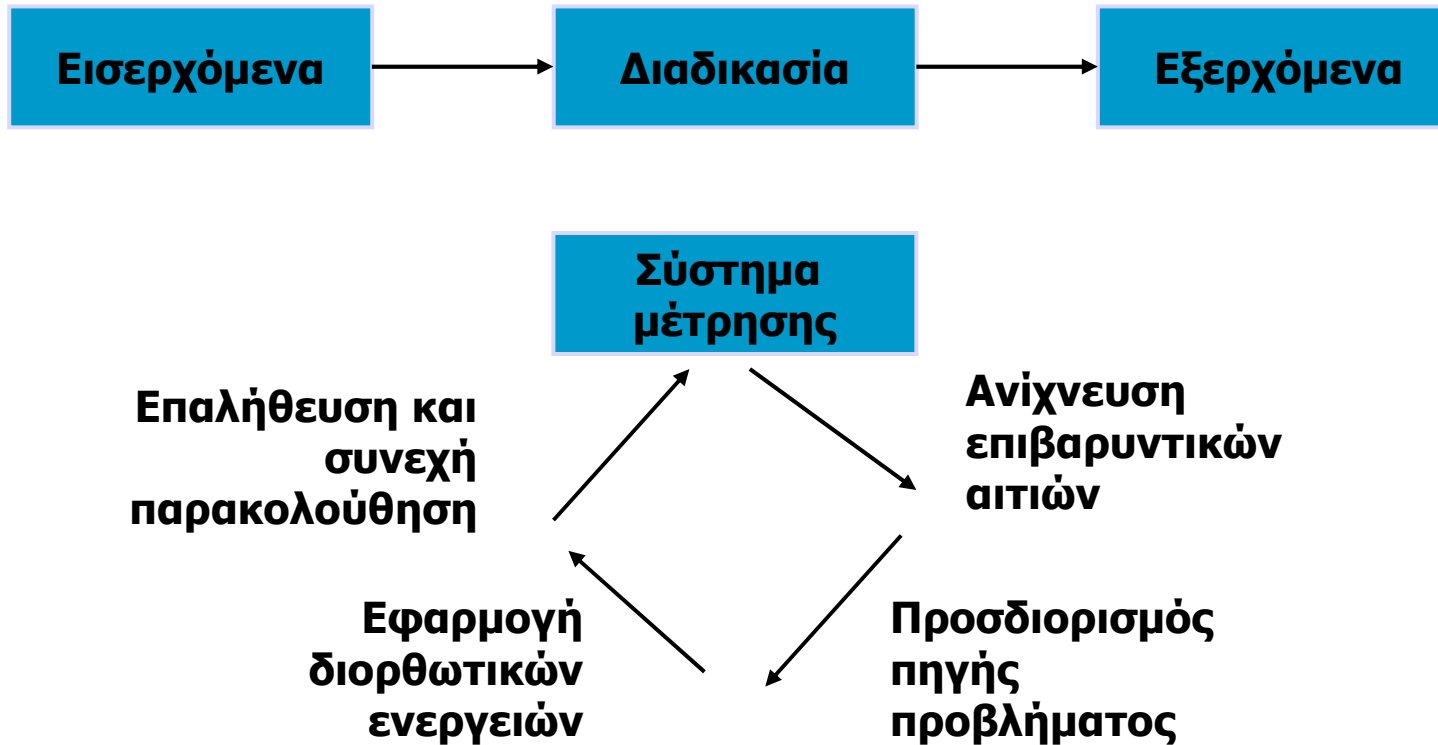
## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 15: ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

- ❑ Η εφαρμογή τεχνικών για Διοίκηση Διαδικασιών απαιτεί οι διαδικασίες να είναι:
  1. Επαναλαμβανόμενες
  2. Μετρήσιμες
  
- ❑ Αυτές οι δύο προϋποθέσεις είναι απαραίτητες στη Διοίκηση Διαδικασιών
  
- ❑ Καθιστούν τη διοίκηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού (ή τμήματος) στη συλλογή επαρκών δεδομένων για την αποκάλυψη χρήσιμης πληροφορίας σχετικά με την αξιολόγηση και την απόκτηση γνώσης που θα οδηγήσει στη βελτίωση

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 16: ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ





## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 17: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

- ❑ Σχεδιασμός είναι ο καθορισμός του τρόπου εκτέλεσης κάθε διαδικασίας
- ❑ Η διαδικασία του σχεδιασμού ακολουθεί μία συγκεκριμένη σειρά ενεργειών - βημάτων (συστηματική διαδικασία ) που επιδιώκει να δώσει μία όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα για μία διαδικασία (συστημική διαδικασία )
- ❑ Στόχος είναι η καταγραφή:
  - ❑ Του τρόπου ανάλυσης μιας διαδικασίας
  - ❑ Του εντοπισμού περιοχών προς βελτίωση
  - ❑ Της ανάπτυξης τρόπων για βελτίωσή της
  - ❑ Της εφαρμογής των επιθυμητών αλλαγών

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 18: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- ❑ Πρώτη τεχνική (Παππής και Μιχιώτης):
- ❑ Στάδια
  1. Καθορισμός της εργασίας που θα μελετηθεί (select)
  2. Καταγραφή / ανάλυση της υπό μελέτη μεθόδου (record)
  3. Κριτική εξέταση της μεθόδου / αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων (examine)
  4. Αξιολόγηση και ανάπτυξη της νέας βελτιωμένης μεθόδου (develop)
  5. Εφαρμογή της νέας βελτιωμένης μεθόδου (install)
  6. Έλεγχος της ορθής εφαρμογής της νέας μεθόδου (maintain)

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 19: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- ❑ Πρώτη τεχνική:
- ❑ Καθορισμός της εργασίας που θα μελετηθεί (select)
  - ❑ Προσδιορισμός στόχων και κριτηρίων με βάση τα οποία θα εκτιμηθεί η επιτυχία της μεθόδου
  - ❑ Προσδιορισμός απαιτήσεων για το μέγεθος της παραγωγής
  - ❑ Προσδιορισμός χρόνου περάτωσης της μελέτης
- ❑ Καταγραφή / ανάλυση της υπό μελέτη μεθόδου (record)
  - ❑ Καταγραφή (με σαφή, σύντομο και περιεκτικό τρόπο) όλων των στοιχείων που αφορούν στη μέθοδο που μελετάται (προδιαγραφές προϊόντος, ποσοτικοί και ποιοτικοί περιορισμοί)
- ❑ Κριτική εξέταση της μεθόδου / αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων (examine)
  - ❑ Με βάση τα στοιχεία του προηγούμενου σταδίου εξετάζεται κάθε φάση χωριστά και στη συνέχεια ακολουθεί συσχέτιση των φάσεων με σκοπό την αύξηση των παραγωγικών χρόνων και μείωση των μη παραγωγικών

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 20: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- ❑ Πρώτη τεχνική (συνέχεια):
  
- ❑ Ερωτήματα που τίθενται κατά την εξέταση των φάσεων:
  - ❑ Σκοπός εκτέλεσης (τι εκτελείται, γιατί εκτελείται, τι άλλο θα μπορούσε να εκτελείται, τι πρέπει να εκτελείται)
  - ❑ Θέση εκτέλεσης (που εκτελείται, γιατί εκτελείται εκεί, που αλλού θα μπορούσε να εκτελείται, που πρέπει να εκτελείται)
  - ❑ Χρόνος εκτέλεσης (πότε εκτελείται, γιατί εκτελείται τότε, πότε άλλοτε θα μπορούσε να εκτελείται, πότε πρέπει να εκτελείται)
  - ❑ Άτομο που εκτελεί (ποιος εκτελεί, γιατί εκτελεί αυτός, ποιος άλλος θα μπορούσε να εκτελεί, ποιος πρέπει να εκτελεί)
  - ❑ Τρόπος εκτέλεσης (πώς εκτελείται, γιατί εκτελείται με αυτόν τον τρόπο, πώς αλλιώς θα μπορούσε να εκτελείται, πώς πρέπει να εκτελείται)

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 21: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- ❑ Πρώτη τεχνική (συνέχεια):
- ❑ Αξιολόγηση και ανάπτυξη της νέας βελτιωμένης μεθόδου (develop)
  - ❑ Στο στάδιο αυτό αξιολογούνται οι εναλλακτικές δυνατότητες του προηγούμενου σταδίου με βάση τα κριτήρια που τέθηκαν κατά το πρώτο βήμα και επιλέγεται / καθορίζεται η νέα μέθοδος
- ❑ Εφαρμογή της νέας βελτιωμένης μεθόδου (install)
- ❑ Έλεγχος της ορθής εφαρμογής της νέας μεθόδου (maintain)

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 22: ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

- ❑ Δεύτερη τεχνική (Ιωάννου):
- ❑ Περιγραφή των πιο στρατηγικών διαστάσεων της διαδικασίας
  - ❑ Ποιες είναι οι ανταγωνιστικές προτεραιότητες, η στρατηγική διαδικασιών, ο τρόπος επιλογής των διαδικασιών, και άλλες σημαντικές αποφάσεις για το σχεδιασμό τους;
- ❑ Προσδιορισμός των εισερχόμενων, των εξερχόμενων και των πελατών κάθε διαδικασίας
  - ❑ Δημιουργία ενός λεπτομερούς καταλόγου έτσι ώστε να εκτιμηθεί η προστιθέμενη αξία της διαδικασίας. Πρέπει να εξεταστούν και οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες
- ❑ Προσδιορισμός των σημαντικών μέτρων απόδοσης
  - ❑ Τα πιθανά μέτρα απόδοσης θα μπορούσαν να είναι διάφορα μέτρα ποιότητας, η ικανοποίηση πελατών, ο χρόνος κύκλου παραγωγής, το κόστος, τα λάθη, η ασφάλεια, περιβαλλοντικά μέτρα, η έγκαιρη παράδοση, η ευελιξία, και άλλα

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 23: ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

- ❑ Δεύτερη τεχνική (συνέχεια):
- ❑ Τεκμηρίωση - Καταγραφή της διαδικασίας. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
  - ❑ Οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι με την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που λαμβάνουν από τη διαδικασία
  - ❑ Η διαδικασία δημιουργεί πάρα πολλά ποιοτικά προβλήματα ή λάθη
  - ❑ Η διαδικασία είναι αργή σε απόκριση προς τους πελάτες
  - ❑ Η διαδικασία είναι υψηλού κόστους
  - ❑ Η διαδικασία είναι συχνά bottleneck, και δημιουργείται ουρά αναμονής από εργασίες στην είσοδο της
  - ❑ Η διαδικασία δημιουργεί δυσαρέσκεια στην εργασία, μόλυνση, ή μικρή προστιθέμενη αξία

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 24: ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

- Δεύτερη τεχνική (συνέχεια):
  
- Επανασχεδιασμός ή βελτίωση της διαδικασίας ώστε να επιτευχθεί καλύτερη απόδοση. Για να γίνει αυτό πρέπει η διοίκηση να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα για κάθε διαδικασία
  - Τι γίνεται;
  - Πότε γίνεται;
  - Ποιος το κάνει;
  - Που γίνεται;
  - Πώς γίνεται;
  - Πόσο καλά αποδίδει σύμφωνα με διάφορα μέτρα απόδοσης;
  
- Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα αμφισβητούνται από ένα νέο κύκλο ερωτήσεων. Αυτή η αμφισβήτηση ωθεί συχνά σε δημιουργικές απαντήσεις και σημαντικές ανακατατάξεις στο σχεδιασμό της διαδικασίας



## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 25: ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

- ❑ Δεύτερη τεχνική (συνέχεια):
- ❑ Αξιολόγηση των αλλαγών και εφαρμογή αυτών που φαίνονται να αποδίδουν περισσότερο σε διάφορα μέτρα απόδοσης
  - ❑ Όταν η αλλαγή της διαδικασίας έχει γίνει, πρέπει να ελεγχθεί εάν λειτουργεί πιο αποδοτικά συνολικά

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

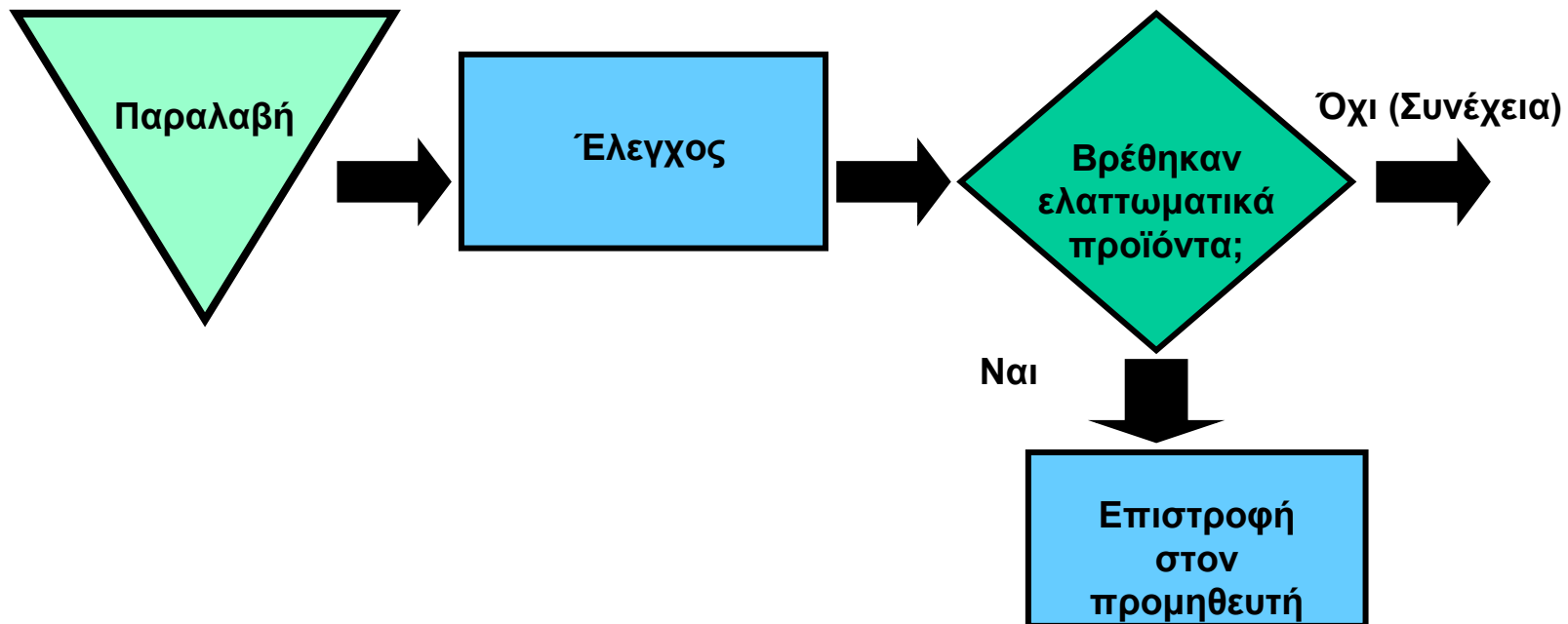
### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 26: ΑΝΑΛΥΣΗ ΡΟΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- ❑ Ροή εργασίας (workflow): A process description of how tasks are done, by whom, in what order and how quickly
- ❑ Η μελέτη της μεθόδου παραγωγής διευκολύνεται σημαντικά αν η ροή της εργασίας στο παραγωγικό σύστημα αναλυθεί με τη βοήθεια κατάλληλων διαγραμμάτων
- ❑ Υπάρχουν τρεις υποστηρικτικές διαγραμματικές τεχνικές που δίνουν καλές κατευθύνσεις όσον αφορά μια διαδικασία αλλά και τις προτεινόμενες αλλαγές:
  - ❑ τα διαγράμματα ροής
  - ❑ τα διαγράμματα διαδικασιών
  - ❑ η προσομοίωση

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 27: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΡΟΗΣ


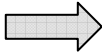


- ❑ Ένα διάγραμμα ροής εντοπίζει τη ροή των πληροφοριών, πελατών, εργαζομένων, εξοπλισμού, ή υλικών σε μια διαδικασία
- ❑ Δεν υπάρχει κάποια ακριβής μορφή, και το διάγραμμα μπορεί να φτιαχτεί απλά με κουτάκια, γραμμές και βέλη



## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

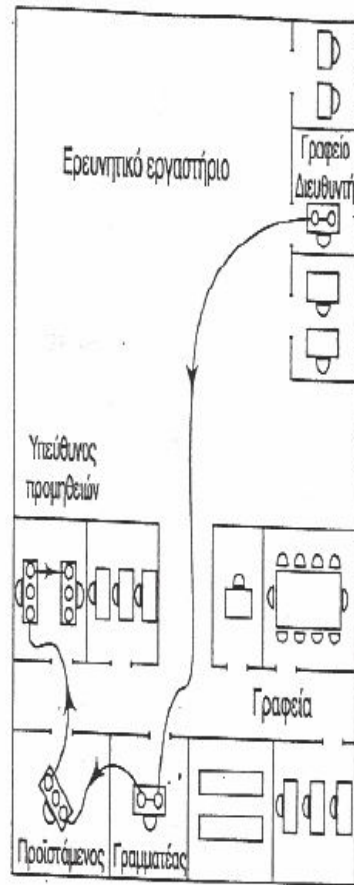
### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 28: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

- ❑ Θεωρούν την κατασκευή ενός προϊόντος ή την παροχή μίας υπηρεσίας από μια ευρύτερη άποψη
- ❑ Το διάγραμμα ροής χρησιμοποιεί πέντε σύμβολα τα οποία περιγράφουν την διαδικασία:

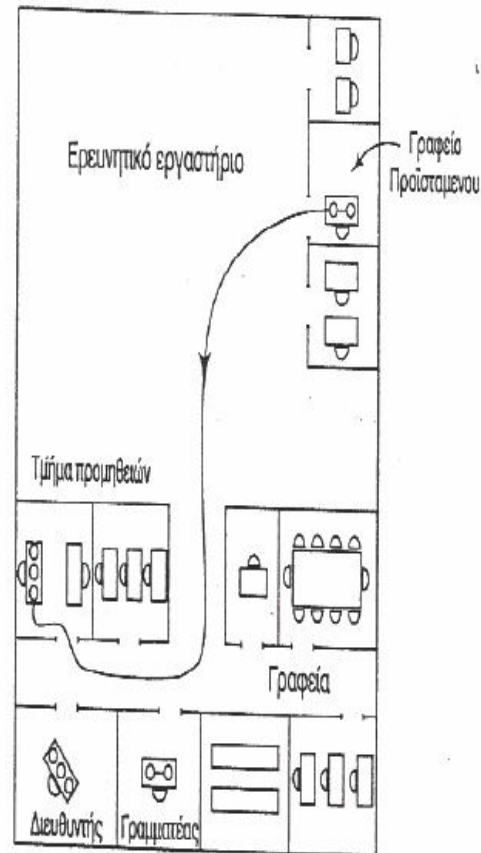
	<b>Λειτουργία:</b> προσθέτει αξία μετατρέποντας /αλλάζοντας την μορφή ενός αντικειμένου. Βοηθητικές λειτουργίες θεωρούνται η προετοιμασία, καθαρισμός κλπ.
	<b>Μεταφορά:</b> η κίνηση του εργαζόμενου, υλικών ή εξοπλισμού προς και από την διαδικασία
<b>D</b>	<b>Καθυστέρηση:</b> σημεία προσωρινής καθυστέρησης ή αναμονής μέχρι ότου η επόμενη εργασία μπορεί να εκτελεστεί
	<b>Αποθήκευση:</b> υλικά που αποθηκεύονται σε ή εκδίδονται από την αποθήκη
	<b>Επιθεώρηση:</b> σημεία στην διαδικασία όπου αντικείμενα επιθεωρούνται ή ο εργαζόμενος διεξάγει τεστ, καταγράφοντας το είδος του τεστ

# ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 29: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ



Διάγραμμα ροής της διαδικασίας για την έγκριση προμήθειας υλικού: παλιά μέθοδος



Διάγραμμα διαδικασίας για την έγκριση προμήθειας υλικού: νέα μέθοδος

Παππής και Μιχιώτης, 2006



## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 31: ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ

- ❑ Ένα διάγραμμα ροής είναι ένα απλό, αλλά ισχυρό εργαλείο για κατανόηση κάθε μιας από τις δραστηριότητες που αποτελούν μια διαδικασία και της μεταξύ τους σύνδεσης
- ❑ Ένα διάγραμμα διαδικασίας παρέχει παρόμοιες πληροφορίες περισσότερο με έναν πίνακα παρά με ένα διάγραμμα, αλλά παρέχει και πληροφορίες χρόνου και κόστους για τη διαδικασία
- ❑ Ένα πρότυπο προσομοίωσης πηγαίνει ένα βήμα περαιτέρω δείχνοντας πώς η διαδικασία εκτελείται δυναμικά κατά τη διάρκεια του χρόνου
- ❑ Προσομοίωση είναι η μίμηση της λειτουργίας μιας διαδικασίας, (συνήθως) με τη χρήση Η/Υ
- ❑ Υπάρχουν παραδοχές / προσεγγίσεις, λογικές και μαθηματικές, για τον τρόπο που λειτουργεί η διαδικασία (μοντέλο της διαδικασίας)

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

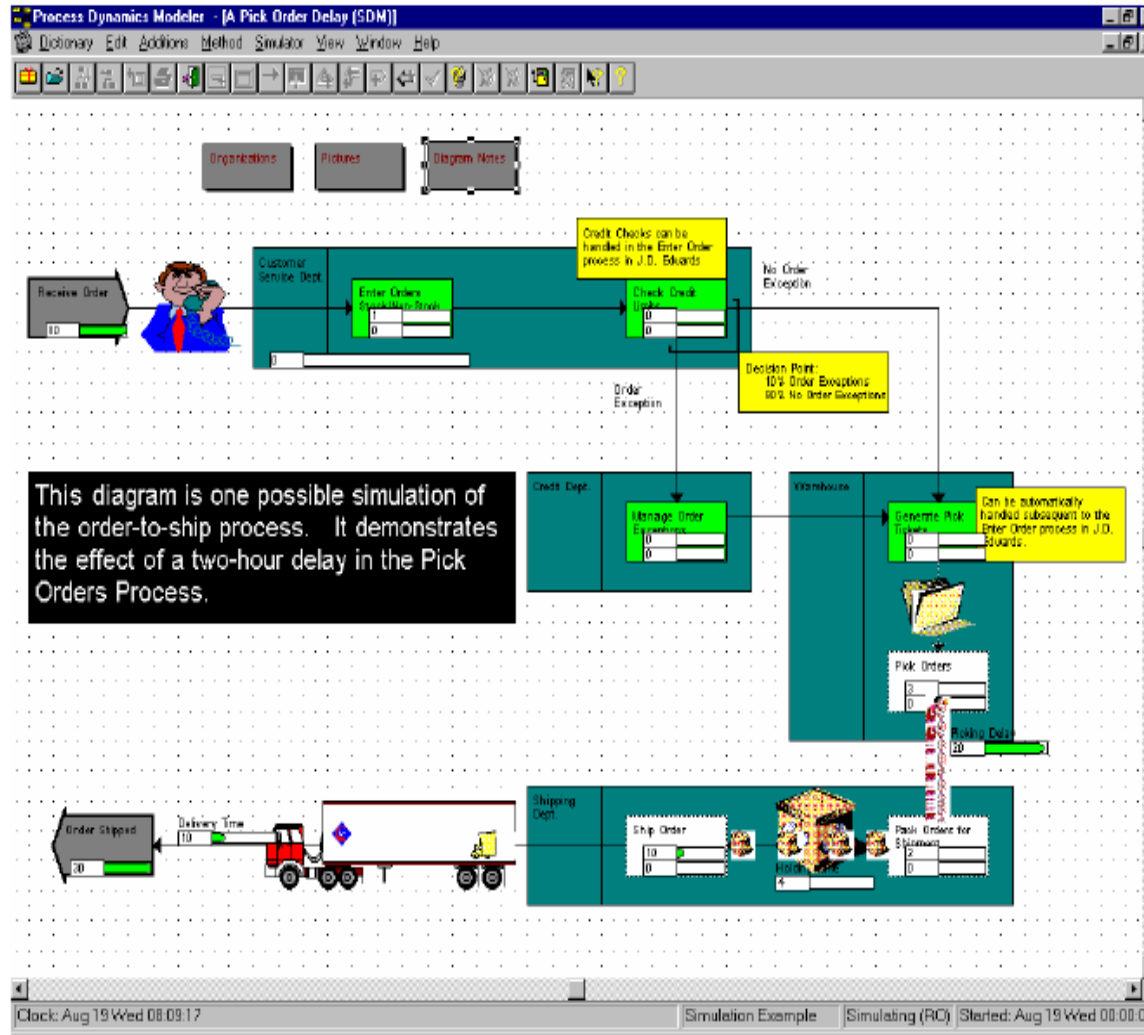
### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 32: ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ

- ❑ Συνεπώς, η προσομοίωση μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη για τη μοντελοποίηση του συστήματος και την παρακολούθηση της λειτουργίας του
- ❑ Μόλις μοντελοποιηθεί η τρέχουσα διαδικασία, ο αναλυτής μπορεί να κάνει αλλαγές στις παραμέτρους της διαδικασίας για να μετρήσει τον αντίκτυπο σε όποιο μέτρο απόδοσης χρησιμοποιεί, όπως στον χρόνο απόκρισης, τις γραμμές αναμονής, τη χρήση των πόρων, και άλλα
- ❑ Ο λόγος χρήσης ενός μοντέλου για την προσομοίωση της λειτουργίας μιας διαδικασίας ή ολόκληρου του συστήματος μπορεί να οφείλεται στην ανάγκη αξιολόγησης της επένδυσης ενός έργου
- ❑ Η σημασία της προσομοίωσης για το σκοπό αυτό γίνεται περισσότερο αντιληπτή αν αναλογιστεί κανείς την πολυπλοκότητα των σχετιζόμενων μοντέλων και των παραμέτρων που περιλαμβάνονται σε αυτά



# ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 33: ΠΡΟΣΟΜΙΩΣΗ



## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 34: ΠΡΟΣΟΜΙΩΣΗ

- ❑ Η προσομοίωση συνιστάται για:
  - ❑ Τη μελέτη πολύπλοκων διαδικασιών
  - ❑ Για τη σύγκριση εναλλακτικών σχεδίων για μία διαδικασία που δεν υπάρχει ακόμα
  - ❑ Για τη μελέτη των επιπτώσεων πιθανών μεταβολών σε μία υπάρχουσα διαδικασία
  
- ❑ Εφαρμογές
  - ❑ Σχεδιασμός και ανάλυση συστημάτων παραγωγής
  - ❑ Λειτουργία γραμμής παραγωγής
  - ❑ Αξιολόγηση σχεδίων για παροχή υπηρεσιών
  - ❑ Μελέτη εστιατόρια, νοσοκομεία, ταχυδρομεία
  - ❑ Σχεδιασμός και λειτουργία συστημάτων μεταφοράς όπως αεροδρόμια, αυτοκινητόδρομοι, λιμάνια, σιδηρόδρομοι, μετρό
  - ❑ Ανάλυση χρηματοοικονομικών συστημάτων
  
- ❑ Η προσομοίωση δεν πρέπει να χρησιμοποιείται όταν:
  - ❑ Οι παραδοχές του μοντέλου είναι τόσο απλές που μπορούμε να εφαρμόσουμε μαθηματικές μεθόδους για να βρούμε ακριβείς απαντήσεις

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 35: ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- ❑ Ο προσδιορισμός του χρόνου που απαιτείται από ένα ειδικευμένο και κατάλληλα εκπαιδευμένο άτομο να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία
- ❑ Ο προσδιορισμός του χρόνου αυτού είναι απαραίτητος για την αξιολόγηση μιας μεθόδου εργασίας και για τον προγραμματισμό των παραγωγικών δραστηριοτήτων ενός τμήματος παραγωγής
  
- ❑ Χρησιμότητα μέτρησης εργασίας
  - ❑ Κατάρτιση προγράμματος παραγωγής
  - ❑ Προσδιορισμός αναγκών έργου σε προσωπικό και εξοπλισμό
  - ❑ Λήψη απόφασης για ιδιοπαραγωγή ή ανάθεση σε υποκατασκευστή
  - ❑ Εκτίμηση χρόνου εκτέλεσης μιας παραγγελίας
  - ❑ Εκτίμηση κόστους παραγωγής για τον καθορισμό της τιμής πώλησης
  - ❑ Κατάρτιση προϋπολογισμού παραγωγής
  - ❑ Καθορισμός δυναμικότητας μηχανής και αριθμού μηχανών
  - ❑ Καθορισμός προτύπων χρόνων εκτέλεσης μιας εργασίας για τον έλεγχο του εργατικού κόστους

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 36: ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- ❑ Κατηγορίες μεθόδων μέτρησης εργασίας
  1. Με συνεχή παρατήρηση
    - ❑ Μέτρηση της διάρκειας των κύκλων εργασίας ή στοιχείων τους με άμεση και συνεχή παρατήρηση
    - ❑ Χρήση χρονομέτρου, ηλεκτρονικού συλλέκτη δεδομένων κλπ.
    - ❑ Συνεχής, επαναληπτική ή σωρευτική χρονομέτρηση
  2. Δειγματοληπτική μελέτη
    - ❑ Μέτρηση εργασίας σε περιπτώσεις που αυτή δεν εκτελείται σε διαδοχικούς, επαναλαμβανόμενους κύκλους καταγραφή σε τυχαίους προκαθορισμένους χρόνους
  3. Συνθετική μελέτη
    - ❑ Προσδιορισμός του χρόνου εκτέλεσης μιας εργασίας χρησιμοποιώντας ως δεδομένα τους χρόνους των στοιχείων από τα οποία αποτελείται

## ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 37: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

- ❑ Μοντέλο είναι μία προσπάθεια αφηρημένης αναπαράστασης πραγματικού κόσμου
- ❑ Ένα χρήσιμο μοντέλο αναπαριστά αυτά που πρέπει «αφαιρώντας» τις περιττές λεπτομέρειες
- ❑ Πολλά αντικείμενα μοντελοποιούνται: γέφυρες, κτίρια, ροή κυκλοφορίας, αυτοκίνητα, οικονομική πολιτική, άνθρωποι, κλπ.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

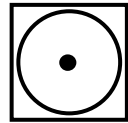
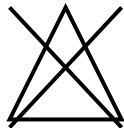
### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 38: ΤΥΠΟΙ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

- ❑ Διακρίνονται οι εξής τύποι μοντέλων:
  1. Εικονικά μοντέλα που αποτελούν μια φυσική περιγραφή ενός συστήματος, που συνήθως βασίζεται σε μια διαφορετική διαβάθμιση από την κανονική (μοντέλα για αεροπλάνα, γέφυρες, κλπ.)
  2. Αναλογικά μοντέλα. Ένα αναλογικό μοντέλο, σε αντίθεση με το εικονικό, δε μοιάζει με πραγματικό σύστημα αλλά συμπεριφέρεται σαν αυτό (διαγράμματα αποθεμάτων, οργανωσιακά διαγράμματα)
  3. Μαθηματικά ή ποσοτικά μοντέλα. Η πολυπλοκότητα των σχέσεων σε πολλά συστήματα έχει σαν αποτέλεσμα την αδυναμία τους να αναπαρασταθούν εύκολα. Ένα πιο αφαιρετικό μοντέλο είναι πιθανό με την υποστήριξη των μαθηματικών
  4. Διανοητικά μοντέλα, που παρέχουν μια αντικειμενική περιγραφή του τρόπου με τον οποίο ένα άτομο σκέφτεται σχετικά με μία κατάσταση

## ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

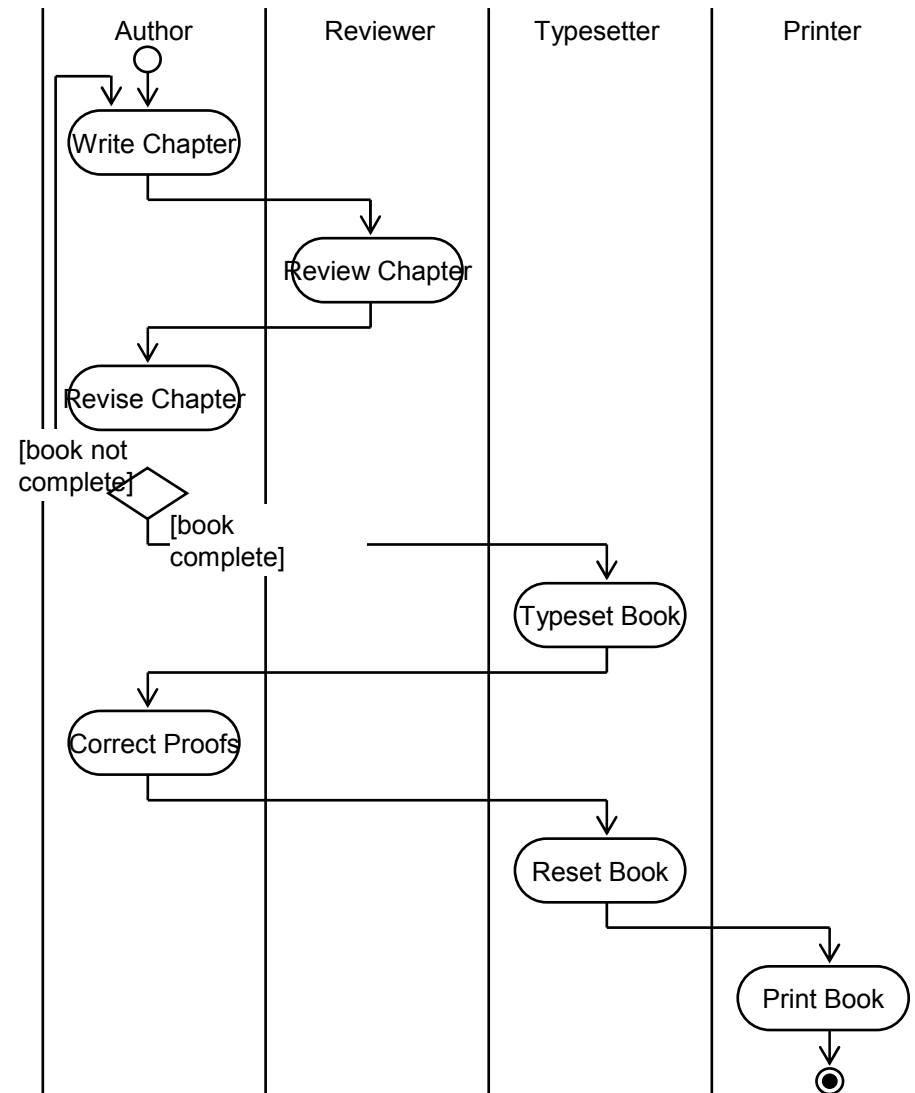
### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 39: ΓΙΑΤΙ ΕΙΚΟΝΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ;

- Είναι πιο εύκολα
- Τα σχήματα «κρύβουν» δεδομένα - πληροφορίες
- 1 bitmap = 1 megaword
- Διάγραμμα: προσπάθεια αναπαράστασης αντικειμένων ή γεγονότων πραγματικού κόσμου
- Υπακούουν σε κανόνες ή πρότυπα
- Πρότυπα εξασφαλίζουν ότι διαφορετικοί άνθρωποι θα επεξηγήσουν ένα διάγραμμα με τον ίδιο τρόπο



# ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 40: ΓΙΑΤΙ ΕΙΚΟΝΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ;





## ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 41: ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

- ❑ Βασική έννοια στην οργάνωση των επιχειρήσεων βάσει των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι τα μοντέλα αναφοράς (reference models)
- ❑ Ένα μοντέλο αναφοράς αποτελεί μία προσπάθεια αναπαράστασης - με τη βοήθεια διαγραμμάτων- μιας επιχειρηματικής διαδικασίας βάσει των διεργασιών ή βημάτων που την απαρτίζουν και της δομής μιας επιχείρησης
- ❑ Ειδικότερα, ένα μοντέλο αναφοράς παρουσιάζει το «*πώς μια επιχείρηση κάνει την δουλειά της*», συμπεριλαμβάνοντας διεργασίες και ροές δεδομένων και πληροφοριών
- ❑ Μπορεί επίσης, να παρουσιάζει και το «*πώς μια επιχείρηση πρέπει να κάνει τη δουλειά της*»
- ❑ Χρησιμοποιώντας δηλαδή μοντέλα αναφοράς που παρουσιάζουν βέλτιστες πρακτικές σχεδιασμού και εκτέλεσης διαδικασιών οι επιχειρήσεις μπορούν να ανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους με αποτελεσματικότερο τρόπο

## ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 42: ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

- ❑ Μπορεί επίσης, να παρουσιάζει και το *«πώς μια επιχείρηση πρέπει να κάνει τη δουλειά της»*
- ❑ Χρησιμοποιώντας δηλαδή μοντέλα αναφοράς που παρουσιάζουν βέλτιστες πρακτικές σχεδιασμού και εκτέλεσης διαδικασιών οι επιχειρήσεις μπορούν να ανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους με αποτελεσματικότερο τρόπο
  - ❑ Για παράδειγμα, η εταιρεία SAP (μεγάλος προμηθευτής ERP συστημάτων), χρησιμοποιεί έναν κατάλογο μοντέλων αναφοράς που παρουσιάζουν περισσότερες από 1000 βέλτιστες πρακτικές
  - ❑ Οι πρακτικές αυτές είναι προσχεδιασμένες διαδικασίες που αφορούν συγκεκριμένες εταιρείες ή επιχειρηματικούς τομείς, όπως αυτοκινητοβιομηχανίες, τράπεζες, επιχειρήσεις λιανεμπορίου, κλπ.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

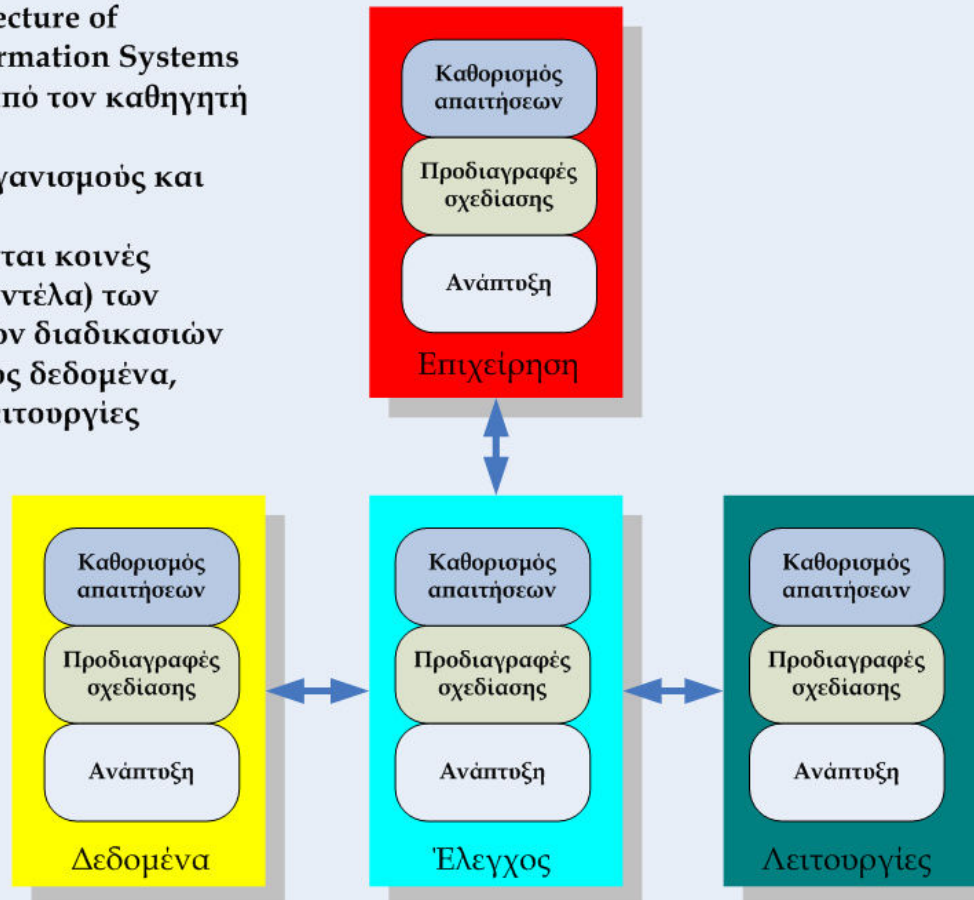
### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 43: ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

- ❑ Το σύστημα ERP-R/3 της SAP, ενσωματώνει το εργαλείο ARIS (ARchitecture of Integrated Information Systems) της εταιρείας IDS Scheer
- ❑ Το εργαλείο αυτό παρέχει τη δυνατότητα είτε της άμεσης χρησιμοποίησης βέλτιστων πρακτικών των αντίστοιχων μοντέλων αναφοράς, είτε ακόμα της παραμετροποίησης αυτών ώστε να ταιριάζουν με τις ιδιαιτερότητες και τους επιχειρηματικούς κανόνες κάθε επιχείρησης

# ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 44: ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

- ARIS = ARchitecture of Integrated Information Systems
- Αναπτύχθηκε από τον καθηγητή A. Scheer
- Περιγράφει οργανισμούς και εφαρμογές
- Χρησιμοποιούνται κοινές περιγραφές (μοντέλα) των επιχειρηματικών διαδικασιών
- Εξέταση ως προς δεδομένα, ελέγχους και λειτουργίες



## ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 45: ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

- ❑ Για να επιτύχει τα ανωτέρω, το εργαλείο ARIS, χρησιμοποιεί τα Διαγράμματα ή Μοντέλα Αλυσίδας Διαδικασίας και Γεγονότων (Event Process Chain Models, EPC). Τα διαγράμματα αυτά είναι ένας εύκολος τρόπος αναπαράστασης και εξέτασης των επιχειρηματικών διαδικασιών από πολλές τους πλευρές:
  - ❑ Όσον αφορά τη δομή των απαιτούμενων διεργασιών, απαντώντας στα ερωτήματα: *«Ποιες διεργασίες ή βήματα πρέπει να εκτελεστούν για την επιτυχημένη εκτέλεση μιας διαδικασίας και τι λειτουργίες πρέπει να παρέχει το νέο σύστημα ERP;»*
  - ❑ Όσον αφορά τις σχετιζόμενες ευθύνες και αρμοδιότητες, απαντώντας στο ερώτημα: *«Ποια τμήματα της επιχείρησης είναι υπεύθυνα για την επιτυχημένη εκτέλεση μιας διαδικασίας;»*
  - ❑ Όσον αφορά τις απαιτήσεις πληροφοριών, απαντώντας στο ερώτημα: *«Ποιες πληροφορίες απαιτούνται για να γίνει μία επιχείρηση περισσότερο αποτελεσματική;»*
  - ❑ Όσον αφορά την αλληλεπίδραση, απαντώντας στο ερώτημα: *«Ποιες οι απαιτούμενες συνδέσεις για την αλληλεπίδραση μεταξύ λειτουργιών, ε-φαρμογών και πληροφοριών;»*

## ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ





### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 46: ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

#### □ Βήματα

1. Προσδιορισμός των γεγονότων που ξεκινούν ή ολοκληρώνουν μία διαδικασία
2. Καθορισμός των διεργασιών που δημιουργούνται από την έλευση ή ολοκλήρωση κάποιου γεγονότος
3. Αποσύνθεση δηλαδή τμηματοποίηση των διεργασιών σε αυτόνομες εργασίες ή συναλλαγές
4. Περαιτέρω ανάλυση των εσωτερικών γεγονότων (αυτών που δημιουργούνται από εσωτερικές διεργασίες της επιχείρησης)
5. Καθορισμός των εξωτερικών γεγονότων (αυτών που δημιουργούνται από εξωτερικές διεργασίες στις οποίες συμμετέχει η επιχείρηση)
6. Καθορισμός σύνδεσης διεργασιών με άλλες

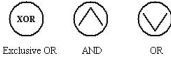

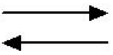


# ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 47: ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Έννοια	Περιγραφή	Σύμβολο
<i>Γεγονός</i>	Ένα γεγονός, δείχνει πότε πρέπει να γίνουν μία ή περισσότερες διεργασίες. Παραδείγματα γεγονότων αποτελούν: η άφιξη μιας παραγγελίας ενός πελάτη, η δημιουργία ενός παραστατικού, η εύρεση ενός ελαττωματικού προϊόντος, κλπ.	
<i>Διεργασία</i>	Μία διεργασία αποτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία ή βήμα που πρέπει να εκτελεστεί με αφορμή την τέλεση ενός γεγονότος. Παραδείγματα διεργασιών είναι η μεταφορά προϊόντων, ο σχεδιασμός προϊόντος, η διαδικασία παραγωγής αυτών, η συμφωνία με προμηθευτές, ο υπολογισμός του κόστους, η επιβεβαίωση παραλαβής μιας παραγγελίας, κλπ.	
<i>Οργανισμός</i>	Πέρα της αναγκαιότητας του να είναι γνωστό το τι πρέπει να γίνει, υπάρχει και αυτή του ποιος πρέπει να το κάνει. Μία διεργασία μπορεί να ανατεθεί σε συγκεκριμένο άνθρωπο ή ομάδα ανθρώπων και η ανάθεση αυτή διευκολύνει τη διοίκηση των διεργασιών (όπως έλεγχος, ανάθεση ευθυνών, κλπ.). Παραδείγματα οργανισμών αποτελούν το τμήμα πωλήσεων, ο υπεύθυνος αποθήκης, κλπ.	
<i>Πληροφορία</i>	Η πληροφορία αφορά συγκεκριμένα έγγραφα ή δεδομένα, που απαιτούνται για την εκτέλεση διαδικασιών. Παραδείγματα πληροφορίας είναι το τιμολόγιο, το δελτίο αποστολής, η φόρμα παραγγελίας, κλπ.	

# ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 48: ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Έννοια	Περιγραφή	Σύμβολο
Λογικός τελεστής	Οι λογικοί τελεστές περιγράφουν τις λογικές σχέσεις μεταξύ γεγονότων και διεργασιών	 <small>XOR AND OR</small> <small>Exclusive OR AND OR</small>
Ροή ελέγχου	Οι ροές ελέγχου, περιγράφουν τη χρονολογική και λογική αλληλεξάρτηση γεγονότων και διεργασιών	
Ροή πληροφορίας	Μια ροή πληροφορίας καθορίζει αν μια διεργασία αφορά την ανάγνωση, τροποποίηση ή εισαγωγή πληροφορίας	
Ανάθεση	Η ανάθεση δείχνει ποιοι άνθρωποι ή άλλοι πόροι χρησιμοποιούνται για μία συγκεκριμένη διεργασία (ή διαδικασία)	
Σχήμα διαδικασίας	Τα σχήματα διαδικασιών (ονομάζονται και μονοπάτια διαδικασιών) δείχνουν τη σύνδεση από και προς συγκεκριμένες διαδικασίες	



## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 49: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

- ❑ Η εγκατάσταση ενός νέου Πληροφοριακού Συστήματος αποδεικνύεται ένας ισχυρός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά αλλαγών
  - ❑ Αυτοματοποίηση
  - ❑ Εκλογίκευση
  - ❑ Ανασχεδιασμός
  - ❑ Μετατόπιση παραδείγματος ή αλλαγή αντικειμένου (Paradigm shift)
  
- ❑ Οι επιχειρηματικές διαδικασίες αναλύονται, απλοποιούνται και σχεδιάζονται ξανά

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 50: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

- ❑ Ο Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών, ΑΕΔ (Business Process Reengineering, BPR), αποτελεί την πιο γνωστή και κατάλληλη μεθοδολογία Διοίκησης και Οργάνωσης για την πραγματοποίηση αλλαγών σε παγιωμένες αντιλήψεις και για τη δημιουργία νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα επιτρέψουν την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη μιας επιχείρησης
- ❑ Κεντρική θέση στον ΑΕΔ αποτελούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες που διατρέχουν οριζόντια τα κλασικά οργανωτικά σχήματα, τα οποία βασίζονται σε λειτουργίες
- ❑ Ο μετασχηματισμός της εταιρικής δομής από επιχειρήσεις προσανατολισμένες σε λειτουργίες (functions-oriented) σε επιχειρήσεις προσανατολισμένες σε διαδικασίες (processes-oriented)

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 51: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

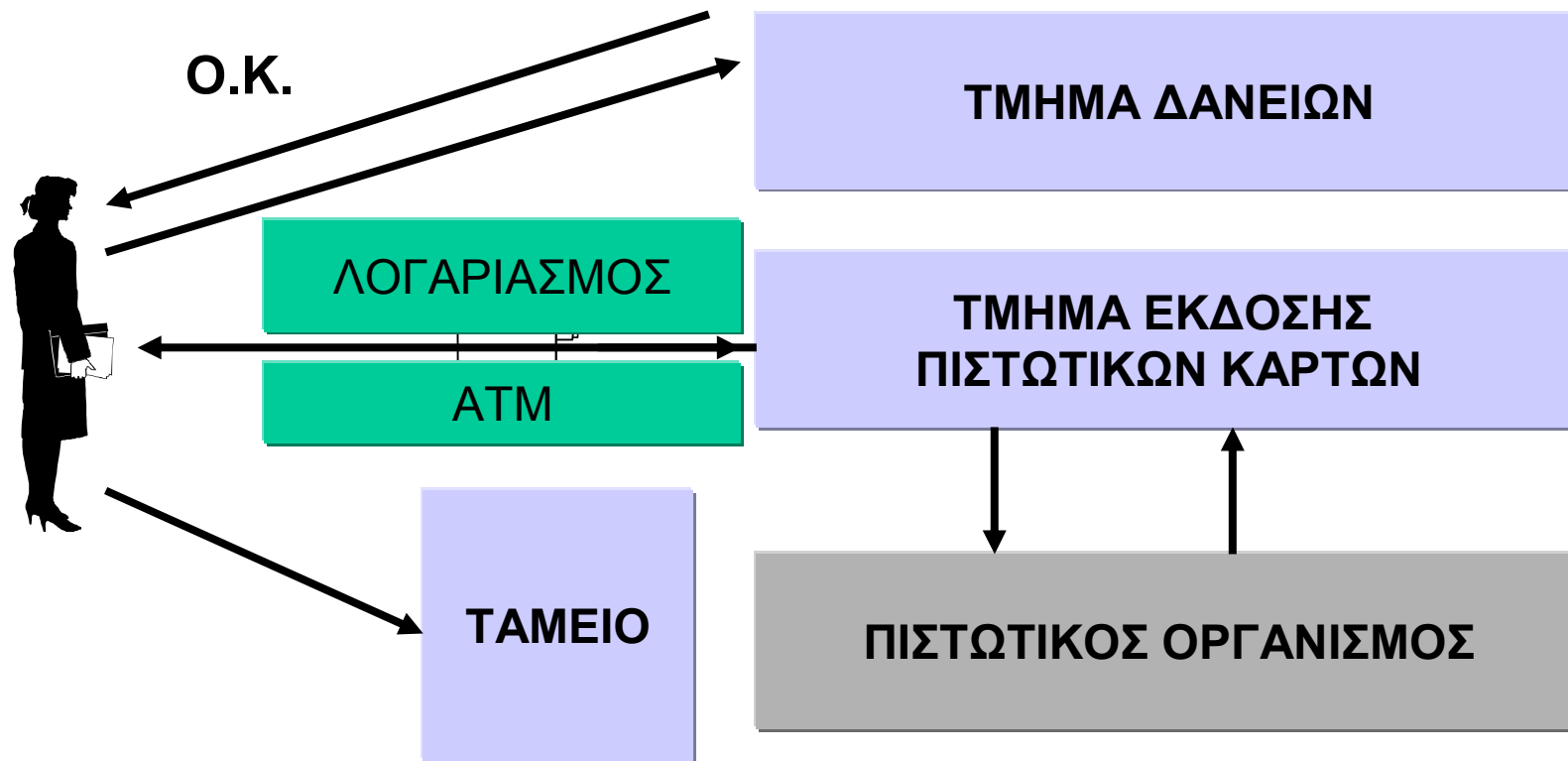
- ❑ Ριζικός επανασχεδιασμός (επαναπροσδιορισμός) επιχειρηματικών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμους παράγοντες απόδοσης όπως, κόστος, ποιότητα, επίπεδο εξυπηρέτησης και ταχύτητα. Η συνήθης πρακτική είναι η υλοποίηση του ΑΕΔ παράλληλα με την εγκατάσταση ενός Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων

(Hammer, 1990; Hammer and Champy, 1993)

# ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 52: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

- ❑ Έκδοση πιστωτικής κάρτας, άνοιγμα λογαριασμού, αίτηση για δάνειο σε Τράπεζα (ΠΡΙΝ)

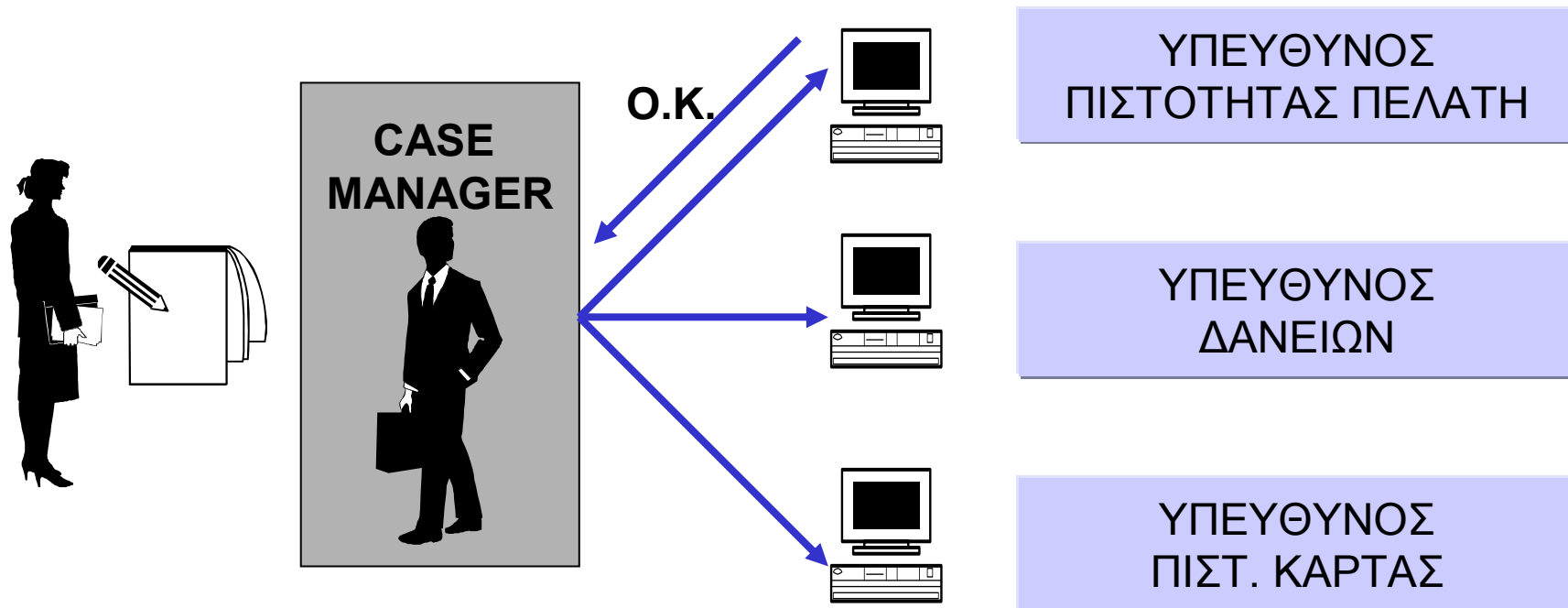


**ΧΡΟΝΟΣ: ΜΕΡΙΚΕΣ ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ  
ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΕ ΤΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΑ**

# ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 53: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

- ❑ Έκδοση πιστωτικής κάρτας, άνοιγμα λογαριασμού, αίτηση για δάνειο σε Τράπεζα (ΜΕΤΑ)



**ΧΡΟΝΟΣ: ΜΕΡΙΚΕΣ ΩΡΕΣ**  
**ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΕ ΕΝΑ ΤΜΗΜΑ**

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 54: ΣΤΟΧΟΙ

- ❑ Εξάλειψη όλων των περιττών δραστηριοτήτων, οι οποίες δεν αυξάνουν την αξία του τελικού προϊόντος για τον πελάτη, απλά προσθέτουν χρόνο και κόστος
- ❑ Προσδίδει ευελιξία και γρήγορη προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, στις νέες απαιτήσεις της αγοράς και στον έντονο ανταγωνισμό
- ❑ Προετοιμάζει ουσιαστικά την επιχείρηση για την υιοθέτηση αυτοματισμών και συστημάτων πληροφοριακής υποστήριξης
- ❑ Μη περικοπή του προσωπικού για να επιτύχει τη μείωση του κόστους. Αντίθετα το προσωπικό μπορεί να «μετακινηθεί» εσωτερικά σε διαδικασίες που προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν ή στην υπηρεσία
- ❑ Πρακτική της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 55: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ

- ❑ Λιγότερες σε αριθμό διαδικασίες με τη συμμετοχή όσο το δυνατό λιγότερων εργαζομένων
- ❑ Ενιαία εταιρική στρατηγική (για παράδειγμα του τμήματος πωλήσεων σε θέματα «στοχοθέτησης» ανά πελάτη, ανά προϊόν και ανά κανάλι)
- ❑ Αναδιοργάνωση στη δομή της επιχείρησης και αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού
- ❑ Κοστολόγηση ανά εταιρική δραστηριότητα ή ακόμα με τη μέθοδο (Κοστολόγηση Βάσει Δραστηριοτήτων) που επιμερίζει κυρίως τα έξοδα διοίκησης και λειτουργίας ανάλογα με τη συμβολή του κάθε τμήματος ή προϊόντος
- ❑ Άμεση ενιαία πληροφόρηση στελεχών ανά εταιρικό τμήμα ή ομάδα εργασίας
- ❑ Ευέλικτη εταιρική πολιτική προς πελάτες και προμηθευτές

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 56: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

- ❑ Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί μία εναλλακτική τεχνική που αναφέρεται σε προγράμματα και πρωτοβουλίες μεγάλης διάρκειας που δίνουν έμφαση στη σταδιακή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων
- ❑ Σε αντίθεση με τον ΑΕΔ δηλαδή που αναφέρεται στο ριζικό ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών σε μικρό χρονικό διάστημα



## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 57: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

- ❑ Σχεδιασμός:
  - ❑ σύνολο τεχνικών που χρησιμοποιεί ο οργανισμός - επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει

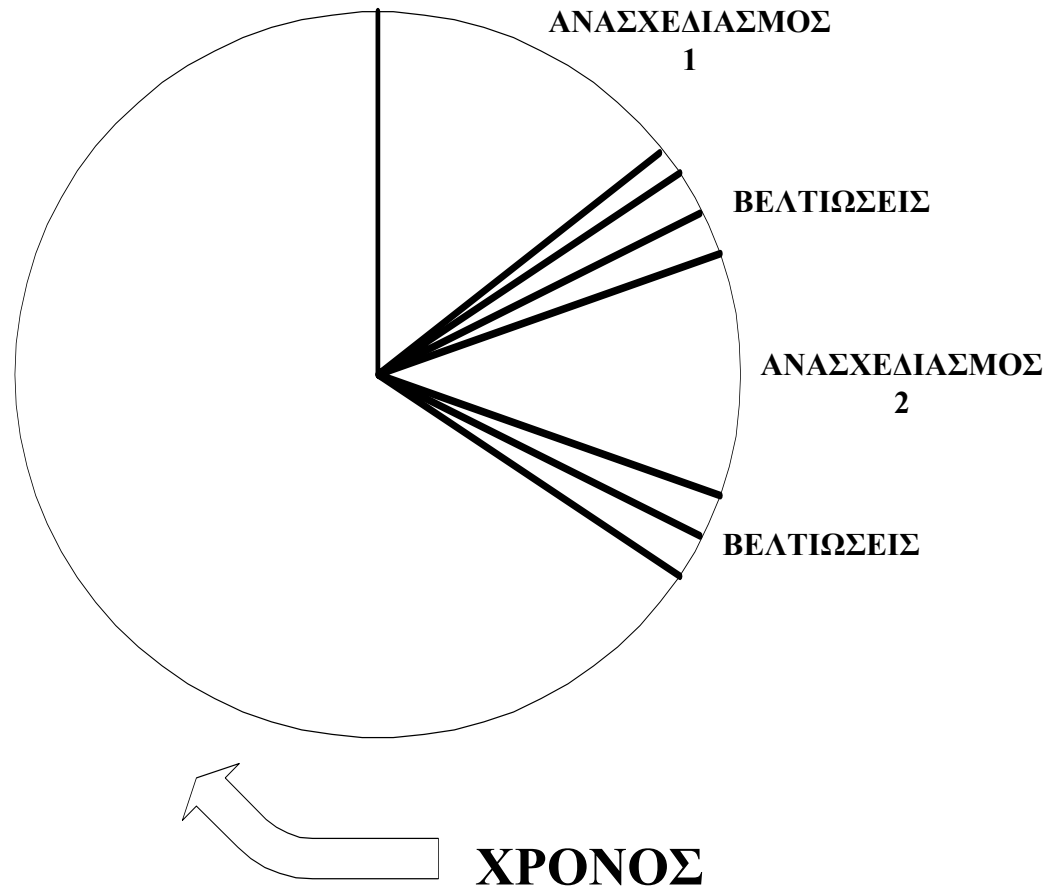
Συνεχείς βελτιώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

- ❑ Ανασχεδιασμός:
  - ❑ δραστικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για να επιτύχει ο οργανισμός - επιχείρηση δραστικές βελτιώσεις σε κύριους τομείς (κόστος, ποιότητα, υπηρεσίες)

Δημιουργία «εκ νέου»

# ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 58: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ



Συνεχείς βελτιώσεις - Ανασχεδιασμός

# ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 59: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

	Βελτίωση (ΔΟΠ)	Αναθεώρηση (ΑΕΔ)
<b>Αναγκαιότητα ενέργειας</b>	Θεωρείται χρήσιμη	Απαραίτητη
<b>Στόχοι</b>	Βελτιώσεις μικρής κλίμακας σε διάφορα σημεία με αυξανόμενα αποτελέσματα (σταδιακή βελτίωση)	Ριζικές αλλαγές με άμεσα αποτελέσματα (δραστική αναθεώρηση)
<b>Σκοπός και εστίαση</b>	Προσοχή στις εργασίες, στα βήματα και στις γενικές λειτουργίες	Επιλογή εκτεταμένων διαδικασιών της επιχείρησης
<b>Επιπτώσεις</b>	Έμμεσες και μακροχρόνιες	Άμεσες και δραματικές
<b>Σημείο εκκίνησης</b>	Υπάρχουσα διαδικασία	Εκ του μηδενός
<b>Βαθμός αλλαγής</b>	Σταδιακή και συνεχής	Εκτενής και περιοδική
<b>Συμμετοχή μελών επιχείρησης</b>	Σημαντική στα ψηλότερα επίπεδα οργανωτικής πυραμίδας	Έντονη σε όλα τα επίπεδα
<b>Ρόλος των Πληροφοριακών Συστημάτων</b>	Πιθανή χρήση, όχι απαραίτητη	Σημαντική και επιβλητική η χρήση τους
<b>Απαιτούμενος χρόνος</b>	Λίγος	Πολύς
<b>Επίπεδα κινδύνου</b>	Χαμηλά	Υψηλά
<b>Επένδυση</b>	Μεγάλη στην αρχή, λιγότερη στη συνέχεια	Χαμηλή αρχικά, αλλά υψηλή για τη διατήρηση

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 60: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

- ❑ Συρρίκνωση (downsizing): Η μέθοδος της συρρίκνωσης αναφέρεται στη μείωση του προσωπικού και έχει λειτουργικό χαρακτήρα (δεν αναφέρεται σε διαδικασίες, αλλά σε λειτουργικές περιοχές). Οι στόχοι που τίθενται είναι συνήθως κλιμακωτοί, ενώ είναι μία διαδικασία η οποία συμβαίνει συνήθως μία φορά
- ❑ Αναδόμηση (restructuring): Στην αναδόμηση αυτό που τίθεται υπό επανεξέταση είναι η δομή και η οργάνωση της επιχείρησης, καθώς και οι σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων της ιεραρχίας. Η αναδόμηση όπως και η συρρίκνωση αναφέρονται σε λειτουργίες και όχι στις διαδικασίες
- ❑ Αυτοματοποίηση (automation): Η αυτοματοποίηση αναφέρεται στη χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων για την επιτάχυνση των ήδη υπαρχόντων διαδικασιών. Κατά την αυτοματοποίηση δεν επιχειρείται αναθεώρηση των διαδικασιών παρά μόνο η αυτοματοποίηση αρχικά και η επιτάχυνση στη συνέχεια μεμονωμένων σταδίων των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι στόχοι που τίθενται είναι επίσης σταδιακοί, ενώ οι αλλαγές μπορεί να συμβαίνουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα, εστιάζοντας κάθε φορά σε ένα διαφορετικό μέρος της διαδικασίας

# ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 61: ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ

ΓΙΑΤΙ ;

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ

ΤΙ ;

*“Σχεδιασμός και δημιουργία νέων και αποτελεσματικών επιχειρηματικών διαδικασιών χωρίς να ληφθεί υπόψη το τί έχει γίνει στο παρελθόν”*

ΠΩΣ ;

Εργαλεία

Μοντέλα

Καθορισμένη διαδικασία - μεθοδολογία

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 62: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

- Επιχειρήσεις\* που δεν απέφεραν τα αναμενόμενα κέρδη
- Επιχειρήσεις\* που ενδιαφέρονται αλλά αγωνιούν για το αποτέλεσμα
- Επιχειρήσεις\* που κυριαρχούν στην αγορά αλλά με αβέβαιο μέλλον
- Επιχειρήσεις\* που αντιλαμβάνονται τα «σημάδια της νέας αγοράς»

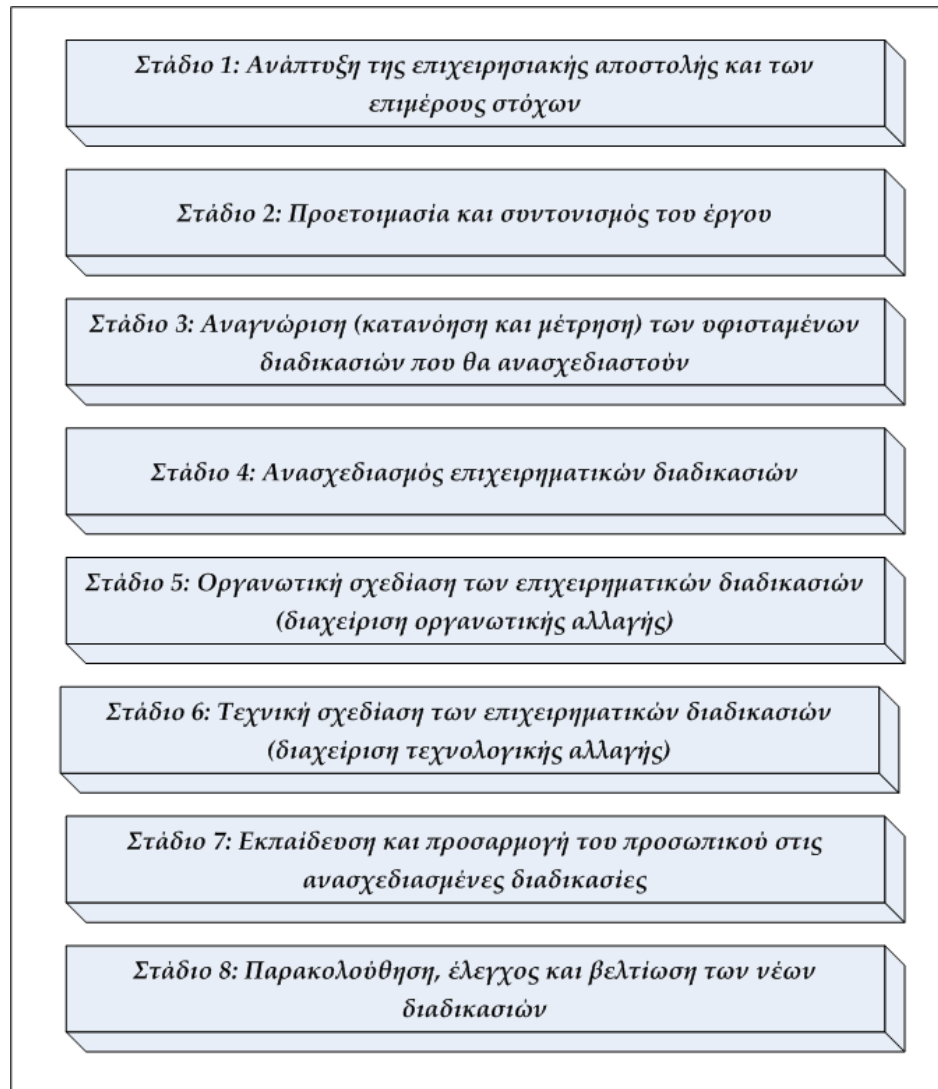
## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 63: ΚΥΡΙΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Παράγοντες επιτυχούς υλοποίησης
  - ❑ Η στρατηγική της επιχείρησης και ο στόχος της να προσφέρουν πελατοκεντρικές υπηρεσίες
  - ❑ Η εγκατάσταση και χρήση κατάλληλων εργαλείων και Πληροφοριακών Συστημάτων
  
- ❑ Απαιτήσεις υλοποίησης
  - ❑ Παροχή πληροφόρησης για τη διεκπεραίωση των εργασιών
  - ❑ Παροχή εργαλείων
  - ❑ Παροχή εκπαίδευσης
  - ❑ Περιορισμός της μη παραγωγικής χρήσης του χρόνου
  - ❑ Εξάλειψη της περιττής διαφοροποίησης σε διαδικασίες και συστήματα
  - ❑ Μείωση του φόρτου και του όγκου αρχειοθέτησης, της διαχείρισης δεδομένων και των καθημερινών εργασιών γραφείου

# ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 64: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ





## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 65: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Ανάπτυξη της επιχειρηματικής αποστολής και των επιμέρους στόχων
  - ❑ Στόχος: Η εκπόνηση (ανάπτυξη και επικύρωση) στρατηγικού σχεδίου βελτίωσης διαδικασιών και ο ουσιαστικός επανασχεδιασμός με νέους καθορισμένους στόχους για τις διάφορες παραμέτρους του επιχειρηματικού έργου
  - ❑ Ενέργειες: Κατηγοριοποίηση στόχων ανά προτεραιότητα και θέσπιση πολύ υψηλών κριτηρίων για την ικανοποίηση των στόχων αυτών. Για παράδειγμα, σε ποια επίπεδα η επιχείρηση θέλει να φτάσει τη μείωση του κόστους, του χρόνου απόκρισης, τη βελτίωση της ποιότητας και την ικανοποίηση των πελατών της εκφράζοντας τα σε μετρήσιμα μεγέθη

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 66: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Στάδιο 2: Προετοιμασία και συντονισμός του έργου
  - ❑ Στόχοι: Να εξασφαλιστεί η διοικητική στήριξη του έργου, να σχεδιαστεί το χρονοδιάγραμμα αυτού, να προσδιοριστούν οι κύριοι ρόλοι και αρμοδιότητες και να καθορισθεί το συνολικό επίπεδο κινδύνου και οι ενέργειες διαχείρισης
  - ❑ Ενέργειες: Καθορισμός των στελεχών της επιχείρησης που θα αποτελέσουν την ομάδα υλοποίησης, επεξήγηση των κύριων στοιχείων του έργου στην ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης, δημιουργία κοινής αντίληψης στη μεθοδολογία υλοποίησης του έργου και ανάλυση κινδύνου, δηλαδή κατά πόσο μπορεί να μην επηρεαστεί η επιχείρηση από τυχόν αποτυχία του ΑΕΔ

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 67: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Στάδιο 3: Αναγνώριση (κατανόηση και μέτρηση) των υφισταμένων διαδικασιών που θα ανασχεδιαστούν
  - ❑ Στόχοι: Να αναγνωρισθούν οι στρατηγικές διαδικασίες προστιθέμενης αξίας, οι οποίες θα γίνουν ο στόχος της αναδιοργάνωσης σε επόμενο στάδιο
  - ❑ Διακρίνονται δύο τεχνικές
    - ❑ Στη πρώτη, γίνεται προσπάθεια να αναγνωρισθούν όλες οι διαδικασίες σε μία επιχείρηση και μετά να κατηγοριοποιηθούν με βάση την προτεραιότητά τους
    - ❑ Στη δεύτερη, ανασχεδιάζονται μόνο οι διαδικασίες που βρίσκονται σε πλήρη διάσταση με τους επιχειρηματικούς στόχους που τέθηκαν στο πρώτο στάδιο
- ❑ Επίσης, χρειάζεται να αναγνωρισθούν και να καταγραφούν τα προβληματικά σημεία των υφιστάμενων διαδικασιών και να προσδιορισθούν τα χαρακτηριστικά απόδοσης τους, όπως κύκλος εργασιών, καθυστερήσεις, λάθη, κόστος, κλπ.

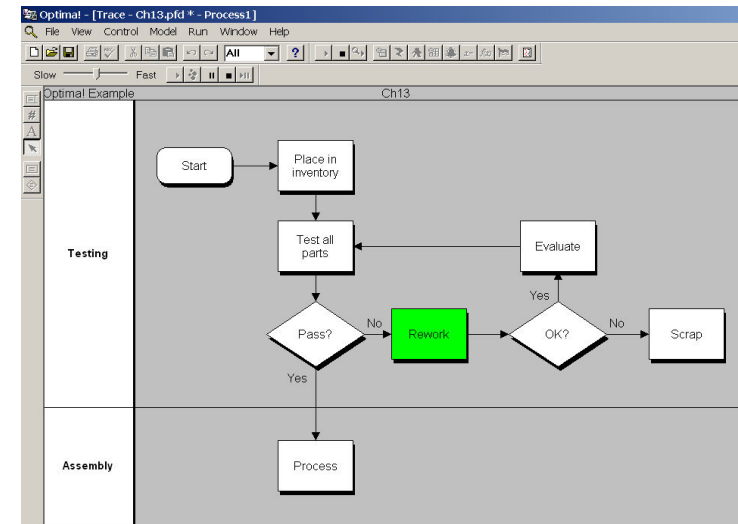
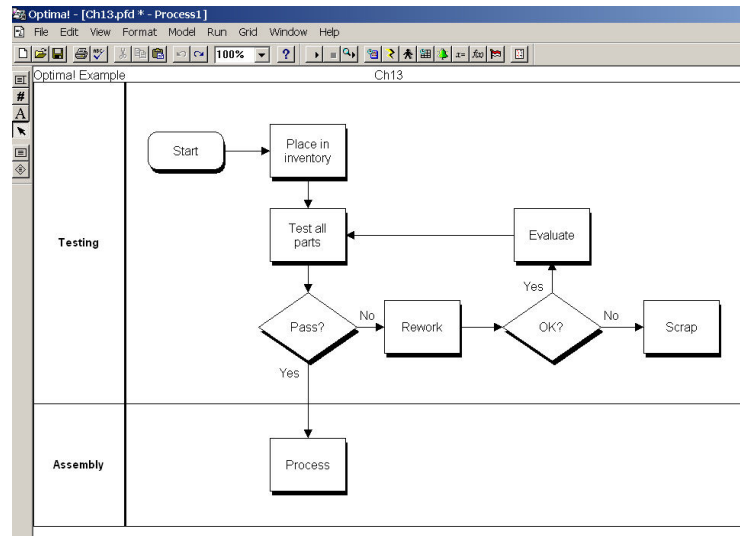
## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 68: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Στάδιο 3: Αναγνώριση (κατανόηση και μέτρηση) των υφισταμένων διαδικασιών που θα ανασχεδιαστούν
  - ❑ Ενέργειες: Απεικόνιση (περιγραφή) διαδικασιών με τη βοήθεια γραφικών εργαλείων ή εργαλείων προσομοίωσης και μέτρηση των χαρακτηριστικών απόδοσης τους την ώρα εκτέλεσης αυτών, ώστε αυτή να αξιολογηθεί αποτελεσματικά

# ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 69: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ



Optimal - [Ch13.pfd \* - Report1]

Elapsed Time - Days: 9.38

Transaction Statistics - Hours

#Trans	Avg Cycle	Avg Serv	Avg Work	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Wait	Avg Serv Wait
10	12.80	6.40	6.40	0.00	0.00	6.40	6.40	0.00

Transaction Statistics - Hours

	#Trans	Avg Cycle	Avg Serv	Avg Work	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Wait	Avg Serv Wait
Assembly	7	4.14	2.00	2.00	0.00	0.00	2.14	2.14	0.00
Testing	10	9.90	5.00	5.00	0.00	0.00	4.90	4.90	0.00

Activity Statistics - Hours

	Tot Cycle	#Trans	Avg Cycle	Avg Serv	Avg Work	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact
Testing - Rework	51.00	6	8.50	3.00	3.00	0.00	0.00	5.50
Assembly - Process	29.00	7	4.14	2.00	2.00	0.00	0.00	2.14
Testing - OK?	15.00	6	2.50	0.00	0.00	0.00	0.00	2.50
Testing - Test all parts	14.00	13	1.08	1.00	1.00	0.00	0.00	0.08
Testing - Place in inventory	10.00	10	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00
Testing - Scrap	6.00	3	2.00	2.00	2.00	0.00	0.00	0.00
Testing - Evaluate	3.00	3	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 70: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Στάδιο 4: Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών
  - ❑ Στόχοι: Να μεταβληθούν, να αναδιοργανωθούν και να τυποποιηθούν οι επιλεγμένες διαδικασίες, ώστε να πληρούν τα κριτήρια των χαρακτηριστικών απόδοσης
  - ❑ Ενέργειες: Επανασχεδιασμός, τυποποίηση και γραφική αναπαράσταση των διαδικασιών, σχεδίαση μοντέλου αναφοράς για το πώς πρέπει να διαμορφωθούν οι διαδικασίες μετά τον ΑΕΔ

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 71: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Στάδιο 5: Οργανωτική σχεδίαση των επιχειρηματικών διαδικασιών (διαχείριση οργανωτικής αλλαγής)
  - ❑ Στόχοι: Να εκτιμηθούν οι δυνατότητες της επιχείρησης και να αναγνωριστούν οι απαιτήσεις των οργανωτικών αλλαγών
  - ❑ Ενέργειες: Δημιουργία οργανωτικών δομών βάσει των ανασχεδιασμένων διαδικασιών και ανάπτυξη ολοκληρωμένου σχεδίου διαχείρισης οργανωτικής αλλαγής

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 72: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Στάδιο 6: Τεχνική σχεδίαση των επιχειρηματικών διαδικασιών (διαχείριση τεχνολογικής αλλαγής)
  - ❑ Στόχοι: Να ανασχεδιαστούν οι διαδικασίες βασιζόμενες στη ροή εργασίας και στα έγγραφα που χρησιμοποιούνται (ανταλλάσσονται, μεταφέρονται, επεξεργάζονται, κλπ.) σε κάθε βήμα και σε κάθε στάδιο
  - ❑ Ο ανασχεδιασμός γίνεται σύμφωνα με τις δυνατότητες υλοποίησης, που προκύπτουν από την υπάρχουσα τεχνολογία
  - ❑ Να αυτοματοποιηθούν οι μοντελοποιημένες διαδικασίες με τη χρήση Εργαλείων Ροής Εργασιών και να προσδιοριστούν ο απαιτούμενος εξοπλισμός και τα λογισμικά εφαρμογών για την εκτέλεση και ομαλή λειτουργία των παραπάνω διαδικασιών



## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

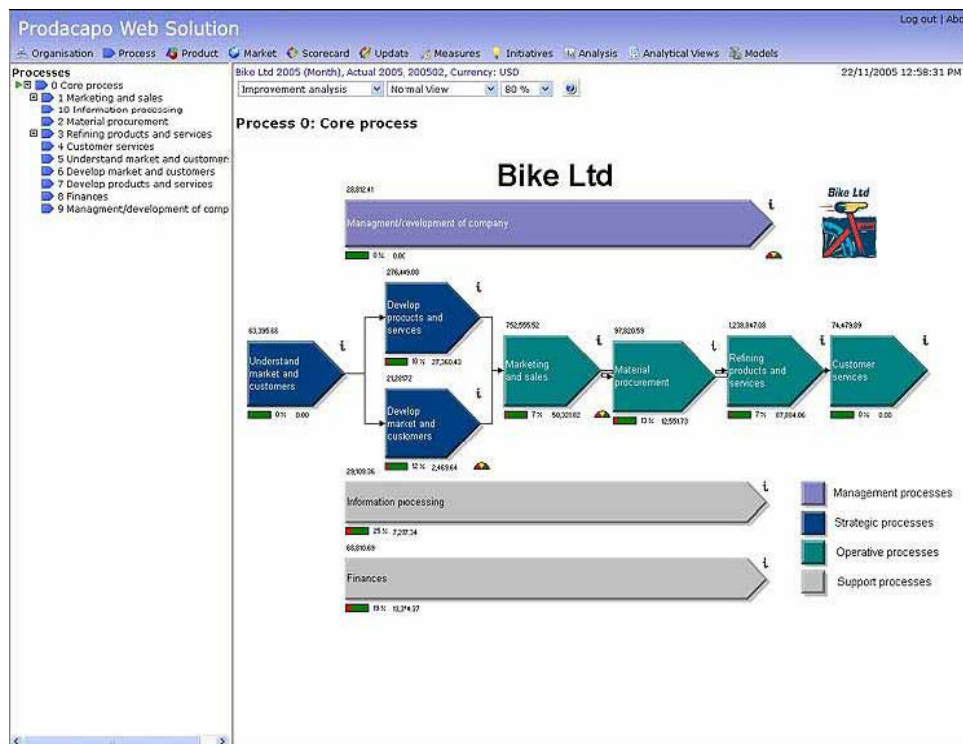
### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 73: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Στάδιο 6: Τεχνική σχεδίαση των επιχειρηματικών διαδικασιών (διαχείριση τεχνολογικής αλλαγής)
  - ❑ Ενέργειες: Ανάπτυξη σχεδίου διαχείρισης τεχνολογικής αλλαγής που περιλαμβάνει:
    1. Εγκατάσταση τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού (εσωτερικού δικτύου, κλπ.)
    2. Υλοποίηση και εγκατάσταση κατάλληλων εφαρμογών (συστήματα διαχείρισης ηλεκτρονικών μηνυμάτων, κλπ.) για τις επικοινωνιακές ανάγκες των διαδικασιών
    3. Υλοποίηση εφαρμογών που θα διαχειρίζονται τη ροή εργασίας των μοντελοποιημένων διαδικασιών με τυποποιημένη ανταλλαγή εγγράφων και πληροφοριών

# ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 74: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Τα εργαλεία Διαχείρισης Ροής Εργασιών επιτρέπουν την πλήρη προσομοίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, με τη δημιουργία ομάδων εργασιών με συγκεκριμένη ιεραρχία και προτεραιότητα εκτέλεσης



## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 75: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Στάδιο 7: Εκπαίδευση και προσαρμογή του προσωπικού στις ανασχεδιασμένες διαδικασίες
  - ❑ Στόχοι: Να εκπαιδευτεί το προσωπικό στις νέες μεθόδους εργασίας, δίνοντας έμφαση στις διατμηματικές ομάδες εργασίας και στη χρήση τεχνολογίας. Απώτερος στόχος η δημιουργία ενός περιβάλλοντος υποκίνησης προσωπικού, ώστε να υπάρχει θετικό κλίμα για την αλλαγή
  - ❑ Ενέργειες: Προσαρμογή κάθε θέσης εργασίας στα νέα προσόντα και δεξιότητες. Υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος στις νέες διαδικασίες προσαρμοσμένο στις ανάγκες κάθε θέσης εργασίας στην εκτέλεση των διαδικασιών. Το πρόγραμμα θα παρουσιάσει τις νέες μεθόδους εργασίας και θα θεσπίσει εναλλακτικά κίνητρα αξιολόγησης προσωπικού

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 76: ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Στάδιο 8: Παρακολούθηση, έλεγχος και βελτίωση των νέων διαδικασιών
  - ❑ Στόχοι: Να παρακολουθείται το έργο για ενδεχόμενες βελτιώσεις σε σχέση με τη μεταβολή του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Να αποκτηθεί οργανωσιακή μνήμη με την υλοποίηση του έργου ΑΕΔ
  - ❑ Ενέργειες: Περιοδική αξιολόγηση των διαδικασιών και δημιουργία σχεδίου βελτίωσης αυτών. Η βελτίωση αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια που δεν τελειώνει ποτέ

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 77: ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- Το κόστος για την απόκτηση και εγκατάσταση του απαιτούμενου εξοπλισμού
- Το κόστος λογισμικού, που περιέχει και το κόστος για τη συγκέντρωση και εισαγωγή των δεδομένων
- Το κόστος αναβάθμισης της δικτυακής υποδομής
- Το κόστος για την εκπαίδευση των εργαζομένων, τόσο στην αρχή (πληρωμή εξειδικευμένων συμβούλων και εκπαιδευτών, κόστος σεμιναρίων), όσο και στη συνέχεια (κόστος για την κυκλοφορία έντυπου υλικού)
- Το κόστος για τις έρευνες που πρέπει να διεξαχθούν πριν και μετά την εφαρμογή του ΑΕΔ

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

### ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 78: ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ❑ Ο χώρος της Πληροφορικής έχει να υποδείξει και μια σειρά αυτοματοποιημένων εργαλείων, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην υλοποίηση ενός έργου ΑΕΔ, ιδιαίτερα μάλιστα όταν αυτό χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα και υψηλό κίνδυνο
  - ❑ Δικτυακά συστήματα (εσωτερικά ή εξωτερικά δίκτυα)
  - ❑ Εφαρμογές ή εργαλεία αυτοματοποίησης διαδικασιών μέσω ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων
  - ❑ Εργαλεία που διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδα εργασίας), που εκμηδενίζουν τις αποστάσεις
  
- ❑ Παραδείγματα
  - ❑ CASE tools
  - ❑ Συστήματα προσομοίωσης
  - ❑ Συστήματα διαχείρισης έργου
  - ❑ Συστήματα υποστήριξης συλλογικής λήψης αποφάσεων
  - ❑ Συστήματα διαχείρισης ηλεκτρονικών εγγράφων

# ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 79: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Κατηγορία παραγόντων	Παράγοντες επιτυχίας	Παράγοντες αποτυχίας
<i>Παράγοντες που σχετίζονται με την αλλαγή των συστημάτων διαχείρισης και την κουλτούρα</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αναθεώρηση των συστημάτων ανταμοιβής και υποκίνησης</li><li>• Αποτελεσματική επικοινωνία</li><li>• Ενδυνάμωση</li><li>• Εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα</li><li>• Εκπαίδευση και Επιμόρφωση</li><li>• Δημιουργία μιας αποτελεσματικής κουλτούρας για οργανωτική αλλαγή</li><li>• Διέγερση της δεκτικότητας του οργανισμού ως προς την αλλαγή</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προβλήματα στην επικοινωνία τα οποία σύμφωνα με πολλές πηγές είναι τα ακόλουθα</li><li>• Αντιδράσεις της οργάνωσης οι οποίες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα</li><li>• Έλλειψη ετοιμότητας της οργάνωσης για αλλαγή</li><li>• Προβλήματα που σχετίζονται με την δημιουργία μιας νέας κουλτούρας για την αλλαγή</li><li>• Έλλειψη εκπαίδευσης και επιμόρφωσης</li></ul>
<i>Παράγοντες που σχετίζονται με την επάρκεια της διοίκησης</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Δέσμευση και ισχυρή ηγεσία</li><li>• Διαχείριση του ρίσκου</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προβλήματα που αναφέρονται στην δέσμευση, την υποστήριξη και την ικανότητα ηγεσίας</li></ul>
<i>Παράγοντες που σχετίζονται με την οργανωτική δομή</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Μια επαρκής προσέγγιση ολοκλήρωσης εργασιών</li><li>• Αποτελεσματικές ομάδες ΑΕΔ</li><li>• Κατάλληλος προσδιορισμός των εργασιών και διανομή των υπευθυνοτήτων</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αναποτελεσματικές ομάδες ΑΕΔ</li><li>• Προβλήματα που συσχετίζονται με τους μηχανισμούς ολοκλήρωσης, τον προσδιορισμό των θέσεων εργασίας και την κατανομή των ευθυνών</li></ul>

# ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΕΔ

## ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ 80: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Κατηγορία παραγόντων	Παράγοντες επιτυχίας	Παράγοντες αποτυχίας
<i>Παράγοντες που σχετίζονται με τη διοίκηση έργου ΑΕΔ</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Δημιουργία του οράματος ΑΕΔ</li><li>• Αποτελεσματικός επανασχεδιασμός των διαδικασιών</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αναποτελεσματική χρήση των συμβούλων</li><li>• Ετερογενή προβλήματα</li></ul>
<i>Παράγοντες που σχετίζονται με την πληροφοριακή και τηλεπικοινωνιακή υποδομή</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Επαρκής ευθυγράμμιση της πληροφοριακής και τηλεπικοινωνιακής υποδομής και της στρατηγικής ΑΕΔ</li><li>• Δημιουργία μιας αποτελεσματικής πληροφοριακής υποδομής</li><li>• Επαρκής επένδυση σε πληροφοριακή τεχνολογία</li><li>• Επαρκής μέτρηση της αποτελεσματικότητας της πληροφοριακής και τηλεπικοινωνιακής υποδομής σε σχέση με τον ΑΕΔ</li><li>• Ουσιαστική ολοκλήρωση των Πληροφοριακών Συστημάτων</li><li>• Δραστική χρήση των εργαλείων λογισμικού</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προβλήματα που αναφέρονται στην επένδυση για πληροφοριακή και τηλεπικοινωνιακή υποδομή</li><li>• Ανεπαρκής ανάπτυξη των Πληροφοριακών Συστημάτων</li><li>• Γενικά προβλήματα</li></ul>