



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΒΙΩΣΙΜΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ»

**Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών και Εταιρική
Διακυβέρνηση στην Ψηφιακή Εποχή**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΔΙΑΛΛΑ ΦΛΩΡΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΤΣΟΥΤΣΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

ΛΑΡΙΣΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2025

Δήλωση περί λογοκλοπής – 2η σελίδα

Δηλώνω υπεύθυνα ότι το παρόν κείμενο αποτελεί προϊόν προσωπικής μελέτης και εργασίας και ότι είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας. Έχω αναφέρει τις όποιες πηγές χρησιμοποιήθηκαν για τη συγγραφή της. Γνωρίζω πως η λογοκλοπή αποτελεί σοβαρότατο παράπτωμα και είμαι ενήμερος/η για την επέλευση των νομίμων συνεπειών»

Λάρισα, Ιανουάριος, 2025.

Υπογραφή

Ευχαριστίες – 3η σελίδα

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Βιώσιμη Λογιστική, Χρηματοοικονομική και Διακυβέρνηση» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, Τσούτσα Παρασκευή, για την άψογη συνεργασία, καθώς επίσης, για την καθοδήγηση και επίβλεψή της, συμβάλλοντας στην ολοκλήρωση της. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για την υποστήριξη και την ενθάρρυνση, καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Περιεχόμενα

Δήλωση περί λογοκλοπής – 2η σελίδα.....	2
Ευχαριστίες – 3η σελίδα.....	3
Περίληψη.....	5
Abstract	6
Κεφάλαιο 1 ^ο – Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 2ο – Βιβλιογραφική ανασκόπηση	14
2.1 Ψηφιοποίηση	14
2.2 Εταιρική Διακυβέρνηση	17
2.2.4.Βασικές Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	21
2.3 Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών	23
2.3.2. Οφέλη της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών.....	25
Κεφάλαιο 3 ^ο - Ερευνητική Μεθοδολογία.....	28
Κεφάλαιο 4ο – Αποτελέσματα Θεματικής Ανάλυσης	31
Κεφάλαιο 5ο- Συμπεράσματα και Μελλοντικές Επεκτάσεις.....	38
Αναφορές.....	40

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την επίδραση της διαχείρισης των επιχειρηματικών διαδικασιών στην επιτακτική ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς και την ενσωμάτωση της εταιρικής διακυβέρνησης. Στόχος είναι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή. Η πανδημία COVID-19 λειτούργησε ως καταλύτης, αναδεικνύοντας την αναγκαιότητα τεχνολογικών προσαρμογών και απόκτησης ψηφιακών δεξιοτήτων για τη διατήρηση της λειτουργικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η έρευνα επικεντρώνεται στην επίδραση της διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών (BPM) και των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, εξετάζοντας πώς μπορούν να συμβάλουν στη βιωσιμότητα και την ανθεκτικότητα των οργανισμών, ιδίως μέσω της ευθυγράμμισης των στρατηγικών στόχων.

Βασική συμβολή της μελέτης είναι η έμφαση που δίνει στην ανάγκη για ισχυρές στρατηγικές που συνδυάζουν τη διακυβέρνηση και τη BPM για τη μεγιστοποίηση της οργανωτικής απόδοσης. Η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της συνεχούς προσαρμογής στην ψηφιακή εποχή, παρέχοντας κατανόηση των δυνατοτήτων του ψηφιακού μετασχηματισμού και του μετασχηματισμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ο αντίκτυπος αυτής της εργασίας αναμένεται να ενισχύσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε στρατηγικό επιχειρηματικό επίπεδο, που θα βελτιώνουν την αποδοτικότητα και προωθούν την καινοτομία σε ένα παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Λέξεις – Κλειδιά

Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, BPM, Εταιρική διακυβέρνηση, CG, Θεματική Ανάλυση

Abstract

The current study examines the impact of business process management on the urgent need for digital transformation and the integration of corporate governance. The aim is to enhance the effectiveness and competitiveness of organizations in the modern era. The COVID-19 pandemic acted as a catalyst, highlighting the necessity for technological adaptations and the acquisition of digital skills to maintain functionality and competitiveness. The research focuses on the influence of Business Process Management (BPM) and corporate governance principles, exploring how they can contribute to the sustainability and resilience of organizations, particularly through the alignment of strategic objectives.

A key contribution of the study is its emphasis on the need for robust strategies that combine governance and BPM to maximize organizational performance. The research underscores the importance of continuous adaptation in the digital age, providing insights into the potential of digital transformation and business process transformation. The impact of this work is expected to enhance decision-making processes at a strategic business level, improving efficiency and fostering innovation in a globalized business environment.

Keywords

Business Process Management, BPM, Corporate Governance, CG, Thematic Analysis, Topic Modelling

Κεφάλαιο 1^ο – Εισαγωγή

1.1. Ιστορική αναδρομή για τη ψηφιοποίηση

Η πανδημία COVID-19 και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης ανάγκασαν τις κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο να υιοθετήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς και να αναζητήσουν τις κατάλληλες ψηφιακές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, για την αδιάλειπτη λειτουργία κράτους και οικονομίας. Ωστόσο, η αναγκαία ψηφιακή μετάβαση των οργανισμών στο νέο τοπίο του ψηφιακού μετασχηματισμού, προκειμένου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις σύγχρονες προκλήσεις και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, πρέπει να οριοθετείται από ένα κανονιστικό πλαίσιο και πολιτικές. Επομένως, είναι απαραίτητη η διασύνδεση του ψηφιακού μετασχηματισμού με τον όρο της διακυβέρνησης δημιουργώντας το θεσμικό πλαίσιο το οποίο θα ρυθμίζει τους κανόνες, τις πολιτικές διαδικασίες και τον τρόπο που θα χρησιμοποιούνται οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής μέσα σε ένα ισχυρό πλαίσιο. Ειδικότερα, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Ν.4724/2020) συνέταξε τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, η οποία αποτυπώνει τις κατευθυντήριες αρχές, τον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό των συστημάτων, τους στρατηγικούς άξονες παρέμβασης, το μοντέλο διακυβέρνησης και υλοποίησης και το σύνολο των οριζόντιων και κάθετων παρεμβάσεων που θα οδηγήσουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας.

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι ένα σύγχρονο φαινόμενο, του οποίου τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι η αλλαγή στον τρόπο εργασίας με την βοήθεια και την χρήση της τεχνολογίας. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις πολλών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης προσπαθούν με την χρήση τεχνολογιών αιχμής, την έλευση της Βιομηχανίας 5.0, την στενή μεταξύ τους συνεργασία και με την κατάλληλη στρατηγική να μετασχηματίσουν ψηφιακά τους οργανισμούς και τη δημόσια διοίκηση (Fitsilis, 2024). Πολλές είναι οι προκλήσεις και τα εμπόδια που υπάρχουν στην προσπάθεια αυτή. Θέματα έλλειψης υποδομών, ασφάλειας και κατάλληλων ειδικών με τις απαραίτητες δεξιότητες είναι τα πιο σημαντικά που αναδύονται. Ωστόσο το τελευταίο διάστημα έχει παρατηρηθεί μια επιτάχυνση αυτού του φαινομένου και αποτελεί κύριο μέλημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και της Ελλάδας.

Στην Ελλάδα σημειώθηκε ιδιαίτερη πρόοδος μετά από την πανδημία COVID-19 και η αναγκαιότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα οδήγησε στο Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» εγκρίθηκε στις 13 Ιουλίου 2021 από το Συμβούλιο Οικονομικών Δημοσιονομικών Θεμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ecofin) και στις 8 Δεκεμβρίου 2023 εγκρίθηκε η αναθεώρησή του. Το «Ελλάδα 2.0» περιλαμβάνει 103 επενδύσεις και 76 μεταρρυθμίσεις καταναμεμημένες σε 4 πυλώνες:

1. Πράσινη Μετάβαση,
2. Ψηφιακή Μετάβαση,
3. Απασχόληση- Δεξιότητες – Κοινωνική Συνοχή και
4. Ιδιωτικές Επενδύσεις και Μετασχηματισμός της Οικονομίας,

και συγκεντρώνει 35,95 δισ Ευρώ (18,22 δισ ευρώ επιχορηγήσεις και 17,73 δισ ευρώ. Ειδικά για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του Κράτους (Άξονας 2.2) το ύψος των επενδύσεων φτάνει το ύψος των 1,280 εκ. και βασικός στόχος του άξονα αυτού είναι ο εκσυγχρονισμός του κράτους και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών αυξάνοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του, και επιτυγχάνοντας την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις, αλλά και βελτιώνοντας την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων μέσω νέων εργαλείων και χρήσης ταχύτερων και αποδοτικότερων τεχνολογιών και υποδομών (Πυλώνες & Άξονες - Ελλάδα 2.0 (greece20.gov.gr)).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις του Άξονα 2.0 στοχεύουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών και στην ενίσχυση των ψηφιακών τους υπηρεσιών, σε βελτιώσεις επιχειρησιακών διαδικασιών συνοδευόμενες από την ενσωμάτωση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, σε σημαντική ενίσχυση της διαλειτουργικότητας πληροφοριακών συστημάτων και δεδομένων, σε ενίσχυση της κυβερνοασφάλειας και σε εκτεταμένη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, όπως για παράδειγμα οι τεχνολογίες υπολογιστικού νέφους (cloud computing) και οι τεχνολογίες αποτελεσματικής διαχείρισης πολυδιάστατων δεδομένων μεγάλου όγκου (big data) ([Πυλώνες & Άξονες - Ελλάδα 2.0 \(greece20.gov.gr\)](https://greece20.gov.gr)).

Σύμφωνα με τους Di Giulio M. και Vecchi G (2023), οι τεχνολογικές αλλαγές αναδιαμορφώνουν τη δομή και τη στρατηγική των οργανισμών, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα και στην ολοκλήρωση των επιθυμητών πολιτικών. Ωστόσο, η εισαγωγή της τεχνολογίας απέχει πολύ από μια ομαλή διαδικασία, καθώς συχνά συνδέεται με συγκρούσεις και αρνητικά σχόλια. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι, στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης των οργανισμών, οι μηχανισμοί που σχετίζονται με τη δέσμευση και ενσωμάτωση εξαρτώνται από τους περιορισμούς που θέτουν τα χαρακτηριστικά των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) τα οποία και πρέπει να εφαρμοστούν. Υπό αυτή την έννοια, η δέσμευση φαίνεται να διαδραματίζει θετικό ρόλο, όταν οι αλληλεξαρτήσεις εντός οργανισμού είναι ισχυρές και τα απαιτούμενα αποτελέσματα σαφή. Από την άλλη μεριά, όμως, ενώ ο ρόλος της ενσωμάτωσης είναι σημαντικός, απαιτεί από τους μηχανισμούς που αντιπροσωπεύουν την επιτυχή εφαρμογή των ΤΠΕ να έχουν ικανότητα να χρησιμοποιούν την πειθώ και τα θετικά κίνητρα για τη δημιουργία και τη διατήρηση εμπιστοσύνης στον τομέα της δέσμευσης.

1.2. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Τα τελευταία χρόνια, η παγκοσμιοποίηση έχει δημιουργήσει την ανάγκη για αυξημένη ευελιξία στις επιχειρήσεις. Η χρηματοπιστωτική κρίση ανέδειξε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις συνδέονται

με την παγκόσμια οικονομία, καθώς και την εξάρτησή τους από τις διεθνείς αγορές. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να προχωρούν σε ριζικές αλλαγές οποιαδήποτε στιγμή και σε κάθε επίπεδο. Η ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και η ευελιξία στην άμεση ανταπόκριση απέναντι σε προκλήσεις και ευκαιρίες αποτελούν πλέον επιτακτική ανάγκη. Ως αποτέλεσμα, ο επιχειρηματικός κόσμος στηρίζεται σε μια νέα γενιά διοικητικών συστημάτων και μεθοδολογιών συνεχούς βελτίωσης, που δίνουν έμφαση στην ευελιξία, την αποδοτικότητα και την οικονομία, όπως η BPM (Business Process Management). Για τους περισσότερους οργανισμούς, η διαδικασία της αλλαγής είναι δύσκολη, ενώ οι ριζικές αλλαγές μπορεί να φαίνονται ακόμη και αδύνατες. Η BPM καλείται να αντιμετωπίσει προκλήσεις όπως η ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις αλλαγές, η δέσμευση της διοίκησης για τη διατήρηση και εφαρμογή τους, καθώς και ο μετασχηματισμός της εταιρικής κουλτούρας από λειτουργική (functional) σε προσανατολισμένη στις διαδικασίες (process-oriented) και υπηρεσίες (Tsoutsas, 2019).

Γενικά, υπάρχει σημαντική σύγχυση σχετικά με τον όρο BPM. Σε αυτή την εργασία διερευνάται η επίδραση της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών στην εταιρική διακυβέρνηση στη σύγχρονη εποχή της ψηφιοποίησης. Τα βιβλία και τα συγγράμματα που έχουν γραφτεί κατά καιρούς δείχνουν ότι υπάρχουν δύο κυρίαρχες ερμηνείες: η BPM ως «πειθαρχία» εντός μιας επιχείρησης και η BPM ως τεχνολογία. Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά και τις δύο κατευθύνσεις, δίνοντας έμφαση στην ικανότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει τους στόχους της μέσω της εφαρμογής της BPM, αφού αυτό ενσωματωθεί στην εταιρική της διακυβέρνηση.

Η διαχείριση επιχειρησιακών διεργασιών πρωτίστως, αφορά την ικανότητα ευέλικτης και αποδοτικής εκτέλεσης διαδικασιών, όπως η επεξεργασία πρώτων υλών, η παραγωγή προϊόντων ή η παροχή υπηρεσιών. Επιπλέον, βοηθά στην ικανότητα πρόβλεψης των τάσεων της αγοράς και της ζήτησης, καθώς και την ταχεία ανταπόκριση στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τέλος, σχετίζεται με την ικανότητα ανάπτυξης νέων και καινοτόμων ιδεών, καθώς και την παροχή λύσεων που η αγορά μπορεί να υιοθετήσει και να αφομοιώσει άμεσα (Page, Susan, 2010).

1.3. Ιστορική αναδρομή για την εταιρική διακυβέρνηση

Η εξάπλωση και η επικράτηση του καπιταλισμού κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα οδήγησαν τις μικρές και οικογενειακές επιχειρήσεις σε ανάπτυξη και επέκταση. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε δημιούργησε την ανάγκη για τη βέλτιστη οργάνωση των επιχειρήσεων, προκειμένου να επιβιώσουν, να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της οικονομίας και ταυτόχρονα να διατηρήσουν τον αρχικό τους χαρακτήρα κατά τη διαδικασία ανάπτυξής τους. Έτσι, προέκυψε η ανάγκη για την ύπαρξη και εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία συνδέεται στενά με την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγής.

Η εταιρική διακυβέρνηση (Corporate Governance), έχει τις ρίζες της στις αγγλοσαξονικές χώρες και αναδείχθηκε έντονα στη δεκαετία του 1970 στις Ηνωμένες Πολιτείες. Εκείνη την περίοδο, μια σειρά οικονομικών σκανδάλων ανέδειξε την ανάγκη για την εφαρμογή εταιρικής διακυβέρνησης, προκειμένου να διασφαλιστεί, μέσω μηχανισμών ελέγχου, η προστασία τόσο των μετόχων και των επενδυτών όσο και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Ωστόσο, οι απαρχές της εταιρικής διακυβέρνησης μπορούν να εντοπιστούν πολύ παλαιότερα, τουλάχιστον από την ίδρυση της Εταιρείας των Ανατολικών Ινδιών και άλλων εταιρειών που δημιουργήθηκαν τον 16ο και 17ο αιώνα.

Μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, ακολούθησε μια παρατεταμένη περίοδος οικονομικής ανάπτυξης στις ανεπτυγμένες χώρες, γεγονός που οδήγησε στη ραγδαία επέκταση των επιχειρήσεων με την πάροδο των ετών. Ωστόσο, παρά το ευνοϊκό οικονομικό κλίμα, η εταιρική διακυβέρνηση δεν αποτελούσε βασική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις (Cheffins, 2009). Οι μέτοχοι των εταιρειών έδειχναν αδιαφορία για τις εσωτερικές λειτουργίες των επιχειρήσεων στις οποίες είχαν επενδύσει, εστιάζοντας αποκλειστικά στα μερίσματα και στην αξία της μετοχής (Livingston, 1958). Ο όρος εταιρική διακυβέρνηση εμφανίστηκε επίσημα μόλις στα μέσα της δεκαετίας του 1970 στις Ηνωμένες Πολιτείες, στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων που προωθούσε εκείνη την περίοδο η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC - Securities and Exchange Commission) (Means, G., 2017). Σύμφωνα με τον Wells (2010), η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης προέκυψε από τη στιγμή που αναδύθηκε η πιθανότητα σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των μετόχων και της διοίκησης.

Το 1974, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ (SEC) άσκησε για πρώτη φορά διώξεις εναντίον τριών διευθυντικών στελεχών της εταιρείας Penn Central—μιας επιχείρησης που ξεκίνησε στον τομέα των σιδηροδρόμων και αργότερα επεκτάθηκε σε βιομηχανικούς αγωγούς, ξενοδοχεία, ακίνητα και άλλους τομείς. Τα στελέχη κατηγορήθηκαν ότι δεν παρουσίασαν με ακρίβεια την οικονομική κατάσταση της εταιρείας, αποκρύπτοντας ένα ευρύ φάσμα παράνομων ενεργειών που αφορούσαν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Οι κυρώσεις που επιβλήθηκαν οδήγησαν στη χρεοκοπία της επιχείρησης, ενώ πολλοί άσκησαν κριτική στο διοικητικό συμβούλιο για την αδράνειά του καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης. Τα επόμενα χρόνια, η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης διαδόθηκε ευρέως τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και διεθνώς, εξελισσόμενη σταδιακά στη μορφή που γνωρίζουμε σήμερα (Schwartz, D. J., 1976).

Η Ελλάδα άρχισε να ασχολείται με την εταιρική διακυβέρνηση τη δεκαετία του 1990, με τον πρώτο σχετικό νόμο να θεσπίζεται το 2002 (Ν. 3016/2002). Η πιο πρόσφατη αναθεώρησή του πραγματοποιήθηκε το 2020 με τον νόμο 4706. Η εταιρική διακυβέρνηση προσφέρει σημαντικά οφέλη στη χώρα, συμβάλλοντας στη βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων και στη μεγιστοποίηση των ωφελειών για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η εταιρική διακυβέρνηση ορίζεται ως το σύνολο των διαδικασιών, κανόνων και πρακτικών που διέπουν τη διοίκηση και τον έλεγχο μιας επιχείρησης. Ο βασικός της στόχος είναι η εξισορρόπηση των

συμφερόντων όλων των εμπλεκόμενων μερών, όπως των μετόχων, της διοίκησης, των προμηθευτών, των πελατών, των χρηματοπιστωτικών οργανισμών, της κυβέρνησης και του κοινωνικού συνόλου. Πέρα από τον καθορισμό του πλαισίου λειτουργίας των επιχειρησιακών διαδικασιών, η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει επίσης, σχέδια δράσης, διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, καθώς και μεθόδους αξιολόγησης της εταιρικής απόδοσης. Κεντρικό ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης διαδραματίζει το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας (Board of Directors), το οποίο είναι υπεύθυνο για την αντιπροσώπευση των συμφερόντων των μετόχων.

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ένα πολυδιάστατο ζήτημα. Ένας από τους βασικούς της άξονες είναι η διασφάλιση ότι συγκεκριμένα άτομα εντός του οργανισμού ή της επιχείρησης λογοδοτούν στους μετόχους, παρέχοντας ενημέρωση σχετικά με τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους, τόσο για το παρελθόν όσο και για το μέλλον. Παράλληλα, οφείλουν να δικαιολογούν τις επιλογές τους και να υφίστανται κυρώσεις σε περιπτώσεις αμέλειας ή κακοδιαχείρισης. Επιπλέον, η εταιρική διακυβέρνηση εξετάζει τους τρόπους με τους οποίους οι χρηματοδότες των επιχειρήσεων (δηλαδή όσοι παρέχουν τα αναγκαία κεφάλαια), διασφαλίζουν την απόδοση της επένδυσής τους.

Επίσης, προσελκύει και το ενδιαφέρον του κράτους σε διάφορες μορφές της. Τα νομοθετικά όργανα θεσπίζουν νόμους (Ν. 3016/2002), οι ρυθμιστικές αρχές καθιερώνουν κανόνες ή υιοθετούν τις «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης», ενώ τα δικαστήρια εκδίδουν αποφάσεις που αφορούν εταιρικά σκάνδαλα.

Η κατανόηση της εταιρικής διακυβέρνησης δεν συμβάλλει μόνο στη συζήτηση για οριακές βελτιώσεις στις ανεπτυγμένες οικονομίες, αλλά και ενθαρρύνει ή επιταχύνει σημαντικές θεσμικές αλλαγές όπου αυτές είναι αναγκαίες. Οι νέες προκλήσεις που καλούνται οι εταιρίες να αντιμετωπίσουν ώστε να πετύχουν τους εταιρικούς τους στόχους μέσω από χιλιάδες κινδύνους, τους αναγκάζουν να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις και στα νέα δεδομένα που επιφέρει η ψηφιακή εποχή. Οι προκλήσεις αυτές, αποτέλεσαν και το βασικότερο κίνητρο για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος. Στόχος αυτής την διπλωματικής εργασίας, είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών και της εταιρικής διακυβέρνησης στην ψηφιακή εποχή, μέσα από θεωρητικό πλαίσιο βασισμένο σε βιβλιογραφικές αναφορές. Θα διερευνηθούν εκτενέστερα, τα οφέλη που έχει μια επιχείρηση που επιδιώκει να ενσωματώσουν τη BPM με την εταιρική διακυβέρνηση, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και τη συμμόρφωση σε ένα ψηφιακό πλαίσιο. Γίνεται διερεύνηση του ρόλου της διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών ως μεσολαβητή για την επίτευξη βιώσιμης καινοτομίας και απόδοσης εντός των εταιρειών. Επίσης, εξετάζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των Συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικών Διαδικασιών για την ενίσχυση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της καινοτομίας διαδικασιών.

Το ερευνητικό ερώτημα είναι το εξής: Ποια είναι τα αναδυόμενα θέματα στη βιβλιογραφία σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τη διαχείριση διαδικασιών και την εταιρική διακυβέρνηση;

1.4. Μεθοδολογία Έρευνας / Ευρήματα

Η προσέγγιση αυτής της εργασίας είναι μια θεωρητική και εννοιολογική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, σχετικά με τις έννοιες της διαχείρισης διαδικασιών και της εταιρικής διακυβέρνησης στην ψηφιακή εποχή και αναλύονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους μέσω της θεματικής μοντελοποίησης άρθρων της βιβλιογραφίας.

Το πρόβλημα της μοντελοποίησης σωμάτων κειμένου και άλλων συλλογών διακριτών δεδομένων ανήκει στην κατηγορία της θεματικής μοντελοποίησης. Ο στόχος είναι να βρεθούν σύντομες περιγραφές των μελών μιας συλλογής που επιτρέπουν την αποτελεσματική επεξεργασία μεγάλων συλλογών διατηρώντας παράλληλα τις βασικές στατιστικές σχέσεις που είναι χρήσιμες για βασικές εργασίες όπως η ταξινόμηση, η ανίχνευση καινοτομίας, η περίληψη και η κρίση ομοιότητας και συνάφειας. Η χρήση της θεματικής μοντελοποίησης δεν παρέχει το πλήρες νόημα του κειμένου, αλλά παρέχει μια καλή επισκόπηση των θεμάτων, η οποία δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί με άλλο τρόπο (Jockers, 2013). Οι DiMaggio κ.ά. (DiMaggio, 2013) θεωρούν ότι μια βασική διάκριση στη χρήση της θεματικής μοντελοποίησης είναι ότι η χρήση της αφορά περισσότερο τη χρησιμότητα παρά την ακρίβεια, όπου το μοντέλο θα πρέπει να απλοποιεί τα δεδομένα με έναν ερμηνεύσιμο και έγκυρο τρόπο ώστε να χρησιμοποιηθεί για περαιτέρω ανάλυση. Σημειώνεται ότι για την ερμηνεία του αποτελέσματος η ανάλυση διαμορφώνεται από τα δεδομένα. Ο αλγόριθμος LDA είναι μια από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους μοντελοποίησης θεμάτων. Κάθε έγγραφο αποτελείται από διάφορες λέξεις και κάθε θέμα έχει επίσης διάφορες λέξεις που ανήκουν σε αυτό. Ο στόχος του LDA είναι να βρει θέματα στα οποία ανήκει ένα έγγραφο, με βάση τις λέξεις σε αυτό.

Το στάδιο επιλογής των μελετών που συμπεριλήφθηκαν στη θεματική μοντελοποίηση για τη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι σημαντικό βήμα. Η αναζήτηση των άρθρων πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά στην επιστημονική βάση δεδομένων Google Scholar. Έπειτα από την τελική επιλογή, τα άρθρα που μελετήθηκαν και ομαδοποιήθηκαν σε γενικές κατηγορίες ή έννοιες οι οποίες στην συνέχεια διαιρέθηκαν σε ακόμα μικρότερες με σκοπό να γίνει μια αναλυτική εννοιολογική προσέγγιση της διαχείρισης διαδικασιών και της εταιρικής διακυβέρνησης στην ψηφιακή εποχή.

Η παρούσα έρευνα προσφέρει σημαντική συμβολή στη βιβλιογραφία, καθώς αναγνωρίζεται μία αυξανόμενη τάση των επιχειρήσεων να υιοθετούν αυτές τις πρακτικές. Παρά αυτή την τάση, υπάρχουν ακόμη πολλοί τομείς που χρειάζεται να διερευνηθούν περαιτέρω.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί μία εισαγωγή στο υπό διερεύνηση θέμα, στη συνέχεια, το πλαίσιο, το κίνητρο για την επιλογή του θέματος, ο κύριος στόχος της έρευνας και το ερευνητικό ερωτήμα. Στο δεύτερο Κεφάλαιο, αναλύονται με θεωρητική προσέγγιση οι βασικές έννοιες της παρούσας εργασίας, όπως είναι η ψηφιοποίηση, η εταιρική διακυβέρνηση, η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών, και ο ρόλος τους στις επιχειρήσεις. Ακόμη, αναλύονται οι βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, περιγράφονται

τα οφέλη της BPM και επισημαίνεται η σημαντικότητα της εφαρμογής του στην εταιρική διακυβέρνηση. Στο τρίτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Στο τέταρτο Κεφάλαιο περιγράφονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτή την έρευνα και στο πέμπτο και τελευταίο Κεφάλαιο, εστιάζουμε στα συμπεράσματα και στις μελλοντικές επεκτάσεις.

Κεφάλαιο 2ο – Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Ψηφιοποίηση

Σε αυτό το κεφάλαιο, αναλύουμε το θεωρητικό υπόβαθρο που ελήφθη υπόψη για τη συγγραφή της ιστορικής/βιβλιογραφικής ανασκόπησης, τόσο για τις επιχειρησιακές διεργασίες όσο και για την ανάλυση της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού και της εταιρικής διακυβέρνησης. Τέλος, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών, τα οφέλη της και τα κυριότερα σημεία εφαρμογής της στην εταιρική διακυβέρνηση όπως εμφανίζονται στην τρέχουσα βιβλιογραφία.

Η εισαγωγή και η χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών και κατ' επέκταση η συνολική αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διεργασιών μιας επιχείρησης, δεν διεξήχθησαν την περίοδο της πανδημίας, δεδομένου ότι οι σημαντικότερες και οι πιο ουσιαστικές αλλαγές πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια. Ειδικότερα, ο πρώτος ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται στην εκσυγχρονισμένη προσαρμογή των παραδοσιακών διαδικασιών και δομών στον ψηφιακό κόσμο, ο οποίος πραγματοποιήθηκε με την εισαγωγή των αυτοματοποιημένων διεργασιών και την έλευση νέων τεχνολογιών που έβαλαν τη βάση για το δεύτερο ψηφιακό μετασχηματισμό. Ο δεύτερος ψηφιακός μετασχηματισμός είχε ως αφετηρία την έλευση των κοινωνικών δικτύων, της κινητής τηλεφωνίας και, κυρίως, με την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στις παραγωγικές λειτουργίες και διαδικασίες. Επιπλέον, ο τρόπος λειτουργίας της κοινωνίας και της οικονομίας έχει μεταβληθεί σημαντικά με την εμφάνιση του διαδικτύου των πραγμάτων (Internet of Things) και με την εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης στον τομέα των υπηρεσιών που θα σηματοδοτήσει την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση (Industry 4.0) (βλ Εικόνα 2.1).



Εικόνα 2.1.: Τέταρτη βιομηχανική επανάσταση (Industry 4.0) (Πηγή:

<https://dat4zero.eu/what-is-industry-4-0/>)

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί του ψηφιακού μετασχηματισμού. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως διείσδυση των ψηφιακών τεχνολογιών, όπως οι ψηφιακές πλατφόρμες, η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence), τα chatbots, το Ιντερνέτ των Πραγμάτων (Internet of Things ή IoT), τα μεγάλα δεδομένα (Big Data) και η υπολογιστική νέφος (Cloud Computing), καθώς και ο αντίκτυπός τους στην οικονομία και στην κοινωνία. Συγκεκριμένα, οι τομείς που επηρεάζονται από τις ανωτέρω τεχνολογίες και μπορούν να μεταμορφώσουν τη ζωή των ανθρώπων είναι οι μεταφορές, η ενέργεια, οι τηλεπικοινωνίες, η εργοστασιακή παραγωγή, η υγειονομική περίθαλψη και ο αγρο-διατροφικός κλάδος ([Διαμόρφωση ψηφιακού μετασχηματισμού: Επεξήγηση της στρατηγικής της ΕΕ | Θέματα | Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-transformation-strategy)). Αποτέλεσμα της εν λόγω επιρροής είναι η ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας βελτίωση και απλούστευση της ζωής των ανθρώπων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συμβολής των νέων ψηφιακών τεχνολογιών στη μείωση των εκπομπών ρύπων/αποβλήτων, στη βελτιστοποίηση της παραγωγής, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας-επιχειρηματικότητας και στην διάθεση νέων προϊόντων-υπηρεσιών (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2022, Β.Ψ.Μ., 2020).

Με τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού και την κείμενη νομοθεσία στην Ελλάδα, το μοντέλο υλοποίησης και διοίκησης, που εφαρμόζει το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, προσπαθεί να διασφαλίσει, μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της δημόσιας διαβούλευσης, τη συμμετοχικότητα των πολιτών και επιχειρήσεων, τόσο στη συλλογή ιδεών και την αυξημένη διαβούλευση, όσο και στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση νέων καθώς και υφιστάμενων υπηρεσιών. Κύριος στόχος είναι ο ρόλος των πολιτών να ενισχυθεί, καθώς να ενημερώνονται για τη σημασία της προστασίας των προσωπικών δεδομένων τους, αλλά και για την άσκηση των δικαιωμάτων τους, σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR), αυξάνοντας τη διαφάνεια και την ενημέρωση τους στη χρήση των στοιχείων που τους αφορούν, τη διόρθωσή τους όπου απαιτείται και την προσβασιμότητα τους σε αυτά. Παράλληλα, είναι επιθυμητό να αναπτυχθούν μηχανισμοί υποβολής παραπόνων ή ενστάσεων, οι οποίοι θα παρέχονται ηλεκτρονικά για τη μεγαλύτερη διευκόλυνση των ωφελομένων (Β.Ψ.Μ., 2020).

Επιπλέον, σύμφωνα και με τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού (Β.Ψ.Μ., 2020), η γνώση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων θα αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη με την οποία οι πολίτες μπορούν να παίξουν ενεργό ρόλο και να συνδιαμορφώσουν το πλαίσιο υιοθέτησης και πρόκλησης αλλαγών, ώστε η χώρα να επιβιώσει στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Επομένως, το κράτος έχει ως στόχος να λειτουργεί ανθρωποκεντρικά, προσφέροντας εξατομικευμένες υπηρεσίες σε εικοσιτετράωρη βάση. Αναμφισβήτητα, σημαντική καινοτομία πρόκειται να προκαλέσει η συστηματική παρέμβαση στην πρωτοβάθμια, στη δευτεροβάθμια και στην ανώτατη εκπαίδευση με την ένταξη στην εκπαιδευτική διαδικασία μαθημάτων ψηφιακών δεξιοτήτων, πληροφορικής και τεχνολογιών ικανών να ενισχύσουν ομαδικότητα, την συνεργατικότητα, τη δημιουργικότητα και την

ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (Β.Ψ.Μ., 2020). Στην κατεύθυνση αυτή θα βοηθήσει η δημιουργία προγραμμάτων κατάρτισης δια ζώσης, για όλους τους πολίτες, καθώς και η πιστοποίηση και διασύνδεσή τους με την αγορά εργασίας. Επίσης, η διαδικτυακή εκπαίδευση και η χρήση οδηγιών από υπηρεσίες της κεντρικής διοίκησης (Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr.) θα επιτελέσει ένα σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη των εν λόγω δεξιοτήτων (Β.Ψ.Μ., 2020).

Σημειώνεται ότι, στη βιβλιογραφία (Di Giulio M. και Vecchi G, 2023) αναφέρεται ότι, οι τεχνολογικές αλλαγές αναδιαμορφώνουν τη δομή και τη στρατηγική των οργανισμών, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα και στην ολοκλήρωση των επιθυμητών πολιτικών. Ωστόσο, η εισαγωγή της τεχνολογίας απέχει πολύ από μια ομαλή διαδικασία, καθώς συχνά συνδέεται με συγκρούσεις και αρνητικά σχόλια. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι, στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης των οργανισμών, οι μηχανισμοί που σχετίζονται με την πολιτική δέσμευση και ενσωμάτωση εξαρτώνται από τους περιορισμούς που θέτουν τα χαρακτηριστικά των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) τα οποία και πρέπει να εφαρμοστούν. Υπό αυτή την έννοια, η πολιτική δέσμευσης φαίνεται να διαδραματίζει θετικό ρόλο, όταν οι αλληλεξαρτήσεις εντός οργανισμού είναι ισχυρές και τα απαιτούμενα αποτελέσματα σαφή. Από την άλλη μεριά, όμως, ενώ ο ρόλος της ενσωμάτωσης είναι σημαντικός, απαιτεί από τους μηχανισμούς που αντιπροσωπεύουν την επιτυχή εφαρμογή των ΤΠΕ να έχουν ικανότητα να χρησιμοποιούν την πειθώ και τα θετικά κίνητρα για τη δημιουργία και τη διατήρηση εμπιστοσύνης στον τομέα της πολιτικής.

Ακόμη, σημαντικό προς συζήτηση είναι το εύρημα της έρευνας των Grimmelikhuijsen Stephan G. και Meijer Albert J. (2012), η οποία σχετίζεται με την ανάγκη να υπάρχει προηγούμενη γνώση για ένα συγκεκριμένο ζήτημα και με τη γενική προδιάθεση για εμπιστοσύνη που θα πρέπει να ενσωματωθούν στα θεωρητικά μοντέλα της σχέσης μεταξύ διαφάνειας και αντιληπτής αξιοπιστίας. Ακόμη, επισημαίνεται ότι, η έρευνα αυτή είναι σημαντική, γιατί η έλλειψη γνώσης και εμπειρίας στις νέες τεχνολογίες είναι το σημαντικότερο εμπόδιο στο σχεδιασμό πολιτικών με επίκεντρο την ψηφιακή διακυβέρνηση (Francis M. Idzi, Ricardo Corrka Gomes, 2022). Άρα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης χρειάζεται περισσότερο διερεύνηση στο πώς μπορεί να αντιμετωπίσει κρίσιμες καταστάσεις παρέχοντας αποτελεσματικές λύσεις, οι οποίες είναι διαφανείς και αξιόπιστες προς τους πολίτες και τους οργανισμούς. Παράλληλα, αυτό που είναι ωφέλιμο να ερευνηθεί είναι οι αρχές σχεδιασμού, οι οποίες περιλαμβάνουν τους τρόπους και τα μέσα που καθιστούν εφικτό τον αποτελεσματικό ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών. Ειδικότερα, απαιτείται να ερευνηθούν και οι επιμέρους κατηγορίες των αρχών αυτών όπως: η συν-δημιουργία, η δημιουργία ψηφιακών υπηρεσιών προσανατολισμένες προς τους πολίτες και η αλληλο-συνεργασία μεταξύ υπηρεσιών για τη δημιουργία του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Καθώς οι περισσότερες διαδικασίες μετατρέπονται σε ψηφιακές, λόγω των ραγδαίων αλλαγών στις νέες τεχνολογίες, δημιουργείται επιτακτική ανάγκη ανταπόκρισης στις αλλαγές αυτές, τόσο από τους πολίτες όσο και από τους εργαζόμενους σε οργανισμούς. Η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων αποτελεί εμπόδιο

προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά αποτελεί ταυτοχρόνως και πρόκληση για περαιτέρω έρευνα. Αυτό συμβαίνει διότι απαιτούνται ουσιαστικές και ριζικές αλλαγές στους οργανισμούς λόγω της χρήσης τεχνολογιών αιχμής, όπως είναι και η τεχνητή νοημοσύνη.

Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη την πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί όλων των αναπτυσσόμενων χωρών ως προς την πολυπλοκότητα της απόκτησης δημόσιας αξίας (public value) μέσω καινοτόμων υπηρεσιών γίνεται κατανοητό ότι στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού καταλυτικό ρόλο θα έχει η ορθή διαχείριση και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είτε ως προς τρόπο εργασίας, είτε ως προς τις τεχνολογίες (τεχνητή νοημοσύνη (AI), ιντερνέτ των πραγμάτων (IoT), Big Data και Cloud Computing) και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται (Criado J. Ignacio and Gil-Garcia J. Ramon, 2019).

2.2 Εταιρική Διακυβέρνηση

2.2.1. Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance) αποτελείται από ένα σύνολο κανόνων όπου εφαρμόζονται κυρίως από επιχειρήσεις και οργανισμούς ώστε να καταφέρουν να ρυθμίζουν την λειτουργία τους και την σχέση τους ανάμεσα στο Διοικητικό Συμβούλιο και τους μετόχους της. Στόχος της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι να αυξήσει την αξία του οργανισμού για να προστατεύσει έτσι τα συμφέροντα των μετόχων της και γενικότερα των ενδιαφερομένων.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση εμφανίζεται κυρίως σε Εταιρείες οι οποίες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών βάση του ν. 3016 και 3091/2002 και πραγματοποιείται έλεγχος από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Από την διεθνή βιβλιογραφία βλέπουμε πως σύμφωνα με τον La Porta (2000) η Εταιρική διακυβέρνηση αφορά τους μηχανισμούς οι οποίοι προστατεύουν τα συμφέροντα των μετόχων σε σχέση με την Διοίκηση (La Porta, 2000). Σύμφωνα λοιπόν με την Ελληνική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, η Εταιρική Διακυβέρνηση καθορίζει το σύνολο όλων των πρακτικών που ακολουθεί η επιχείρηση για να μπορέσει να διαφυλάξει την αποδοτικότητα της αλλά και την προστασία των μετόχων της αλλά και για όσους έχουν νόμιμα συμφέροντα από την εταιρία.

Σύμφωνα με τον ορισμό από τα Οικονομικά Χρονικά του 2006 η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύνολο νομικών, θεσμικών και εθιμικών ρυθμίσεων, οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζουν τη δραστηριότητα κυρίως των εισηγμένων στα χρηματιστήρια εταιριών, αλλά όχι μόνο αυτών. Απαντά δε, στα ερωτήματα ποιος και πώς ελέγχει τις δραστηριότητες των εταιριών, καθώς και σε ποιους κατανέμονται τα οφέλη, αλλά και οι κίνδυνοι που απορρέουν από την εταιρική δραστηριότητα. Ακολουθώντας τη νομοθεσία που άλλαξε τις απαιτήσεις της εταιρικής διακυβέρνησης με τον Ν. 3873/2010 και αναφέρει ότι οι εισηγμένες εταιρίες οφείλουν και να γνωστοποιούν σε όλους τους

ενδιαφερόμενους έναν κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης. Ο ΣΕΒ πήρε την πρωτοβουλία και ανέπτυξε τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, ο οποίος συνδυάζει τις απαιτήσεις που προκύπτουν από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο με τις βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης.

Ο Μουζούλιας Σ. (2003) ορίζει ως εταιρική διακυβέρνηση ένα σύνολο από νομικές, παραδοσιακές και θεσμικές διευθετήσεις, που θέτουν όρια για το πλαίσιο δράσης και τις ενέργειες των ανοικτών επιχειρήσεων, δίνοντας απαντήσεις σχετικά με το άτομο το οποίο τις ελέγχει, τον τρόπο με τον οποίο ασκείται ο έλεγχος και των τρόπο με τον οποίο γίνεται η κατανομή των κινδύνων και των αποδόσεων από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Έτσι, η εταιρική διακυβέρνηση καλύπτει τους μηχανισμούς που σχηματίζουν τις πρωτοβουλίες, τα αντικίνητρα και τις απαγορεύσεις σε όσους λαμβάνουν αποφάσεις.

2.2.2. Η δομή της εταιρικής διακυβέρνησης

Το σύστημα εποπτείας περιλαμβάνει τουλάχιστον ένα διοικητικό συμβούλιο, το οποίο έχει την ευθύνη να ελέγχει τη διοίκηση, καθώς και έναν εξωτερικό ελεγκτή, ο οποίος αξιολογεί την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων. Παρόλα αυτά, στις περισσότερες περιπτώσεις, η εταιρική διακυβέρνηση διαμορφώνεται από ένα ευρύτερο φάσμα εμπλεκόμενων, όπως οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, οι πιστωτές, τα εργατικά συνδικάτα, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι επενδυτικοί αναλυτές, τα μέσα ενημέρωσης και οι ρυθμιστικές αρχές (βλ. Εικόνα 2.2).



Εικόνα 2.2.: Ο ρόλος των διευθυντών (The role of the managers) (Πηγή: Chart prepared by David F. Larcker and Brian Tayan, 2011).

Η δομή του συστήματος διακυβέρνησης εξαρτάται επίσης από τον θεμελιώδη προσανατολισμό της επιχείρησης και τον ρόλο που διαδραματίζει η επιχείρηση στην κοινωνία. Από την πλευρά των μετόχων (την οπτική ότι η πρωταρχική υποχρέωση του οργανισμού είναι να μεγιστοποιήσει την αξία των μετοχών), η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να αυξήσει την αξία των κατόχων μετοχών, ευθυγραμμίζοντας καλύτερα τα κίνητρα μεταξύ διοίκησης και μετόχων. Από την πλευρά των ενδιαφερομένων (την οπτική ότι ο οργανισμός έχει κοινωνική υποχρέωση πέρα από την αύξηση) η αποτελεσματική διακυβέρνηση πρέπει να υποστηρίζει πολιτικές που παράγουν σταθερή και ασφαλή απασχόληση, παρέχουν ένα αποδεκτό βιοτικό επίπεδο στους εργαζομένους, μετριαζουν τον κίνδυνο για τους κατόχους χρεών και βελτιώνουν την κοινότητα και το περιβάλλον. Προφανώς, το σύστημα διακυβέρνησης που μεγιστοποιεί την αξία των μετόχων μπορεί να μην είναι το ίδιο με αυτό που μεγιστοποιεί την αξία των ενδιαφερομένων.

Επιπλέον, κάθε σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει τρίτους φορείς που συνδέονται με την εταιρεία, χωρίς όμως να έχουν άμεση σχέση ιδιοκτησίας. Σε αυτούς συγκαταλέγονται οι ρυθμιστικές αρχές (όπως η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς), οι πολιτικοί, οι εξωτερικοί ελεγκτές, οι επενδυτικοί αναλυτές, οι εξωτερικοί νομικοί σύμβουλοι, οι εργαζόμενοι και τα συνδικάτα, οι συμβουλευτικές εταιρείες πληρεξουσίων, οι πελάτες, οι προμηθευτές και άλλοι σχετικοί παράγοντες. Ωστόσο, τα τρίτα μέρη μπορεί να αντιμετωπίζουν δικά τους προβλήματα εξυπηρέτησης συμφερόντων, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει την ικανότητά τους να ενεργούν αποκλειστικά προς όφελος της εταιρείας (Idzi, F. M., & Gomes, R. C., 2022).

Για να θεωρείται ένα σύστημα διακυβέρνησης οικονομικά αποδοτικό, θα πρέπει η μείωση του κόστους παροχής της υπηρεσίας να υπερβαίνει το κόστος υλοποίησής του. Ωστόσο, δεδομένου ότι το κόστος εφαρμογής δεν είναι μηδενικό, ακόμη και το πιο αποτελεσματικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης δεν μπορεί να εξαλείψει πλήρως τις δαπάνες που συνδέονται με το πρόβλημα της υπηρεσίας.

2.2.3 Βασικοί Άξονες Εταιρικής Διακυβέρνησης

Οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης παρέχουν συμβουλές και καθοδήγηση σχετικά με τους παρακάτω έξι άξονες:

1. Η εξασφάλιση της απαραίτητης βάσης για την αποδοτική λειτουργία του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης συμβάλλει στην ομαλή και δίκαιη λειτουργία της αγοράς, καθώς και στη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της εταιρείας. Παράλληλα, η εταιρική διακυβέρνηση διασφαλίζει τον σαφή διαχωρισμό ευθυνών μεταξύ των διαφόρων αρμοδιοτήτων, ενώ παράλληλα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα και τη συνέπεια των δεδομένων που διαμορφώνουν τους κανονισμούς της. Ιδιαίτερη προσοχή αποδίδεται στην ποιότητα της εποπτείας και στην αποτελεσματική εφαρμογή των κανονισμών.

2. Ο επόμενος άξονας εστιάζει στην ίση μεταχείριση των μετόχων και στις αρμοδιότητες των διευθυνόντων. Καθορίζονται τα βασικά δικαιώματα των μετόχων, όπως το δικαίωμα αποτελεσματικής πληροφόρησης και συμμετοχής στις συνεδριάσεις, όπου λαμβάνονται κρίσιμες επιχειρηματικές αποφάσεις. Επιπλέον, προσδιορίζονται οι διάφορες μορφές δικαιωμάτων ψήφου που μπορεί να διαθέτει ένας μέτοχος. Παράλληλα, εξετάζονται ζητήματα που αφορούν τη χρήση της τεχνολογίας πληροφόρησης στις γενικές συνελεύσεις, καθώς και οι διαδικασίες που σχετίζονται με τη συμμετοχή και την έγκριση των μετόχων σε διάφορα θέματα, όπως οι αποζημιώσεις των στελεχών.
3. Ο τρίτος άξονας αφορά ζητήματα που σχετίζονται με τους θεσμικούς επενδυτές, τις αγορές κεφαλαίου και άλλους ενδιαμέσους φορείς. Τονίζεται η ανάγκη υιοθέτησης ασφαλών οικονομικών πρωτοβουλιών σε όλα τα στάδια της επενδυτικής διαδικασίας, με έμφαση στη σωστή λειτουργία των θεσμικών επενδυτών, ώστε να διασφαλίζεται ένα ασφαλές περιβάλλον για τη δραστηριότητά τους. Παράλληλα, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη διαφάνεια και στη μείωση των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων, οι οποίες θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την ακεραιότητα συμβούλων, αναλυτών, χρηματιστών και οίκων αξιολόγησης που παρέχουν χρηματοοικονομικές πληροφορίες και συμβουλευτικές υπηρεσίες στους επενδυτές.
4. Ο επόμενος αφορά το ρόλο των μετόχων στην εταιρική διακυβέρνηση. Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης προωθούν τη συμμετοχή και τη συνεργασία μεταξύ των μετόχων και της εταιρείας, δίνοντας έμφαση στην αναγνώριση των δικαιωμάτων των μετόχων, είτε αυτά απορρέουν από τη νομοθεσία είτε από αμοιβαίες συμφωνίες. Επιπλέον, υπογραμμίζεται η σημασία της τακτικής και αξιόπιστης ενημέρωσης των μετόχων με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την πορεία της εταιρείας, καθώς και η ανάγκη ύπαρξης μηχανισμών για την αντιμετώπιση πιθανών παραβιάσεων των δικαιωμάτων τους.
5. Ο πέμπτος άξονας εστιάζει στη σημασία της διαφάνειας και της δημοσιοποίησης πληροφοριών. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την κοινοποίηση δεδομένων που αφορούν τα οικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα της εταιρείας, τους στρατηγικούς της στόχους, τους παράγοντες κινδύνου, τις πληροφορίες σχετικά με τα πλειοψηφικά πακέτα μετοχών, τις διαδικασίες αποζημίωσης των στελεχών, καθώς και τη σύνθεση και λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου.
6. Ο έκτος άξονας επικεντρώνεται στις ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου, καθορίζοντας τις βασικές του λειτουργίες. Αυτές περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση και εποπτεία της εταιρικής στρατηγικής, την παρακολούθηση συγχωνεύσεων και εξαγορών, καθώς και τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των λογιστικών και οικονομικών αναφορών και συστημάτων. Επιπλέον, διευκρινίζεται ο ρόλος του συμβουλίου στη διαχείριση κινδύνων, τον φορολογικό προγραμματισμό και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις στον τομέα περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την εκπαίδευση και αξιολόγηση των μελών του συμβουλίου, καθώς και τη δημιουργία εξειδικευμένων επιτροπών για ζητήματα όπως οι

αποζημιώσεις αποχώρησης, ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος, και η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων (Σουλή Β., 2023).

2.2.4.Βασικές Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η εταιρική διακυβέρνηση βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές που αποσκοπούν στη διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης, της διαφάνειας, της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας. Παρακάτω παρατίθενται οι βασικές αρχές και η αναλυτική περιγραφή τους.

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο διαμορφώνει και εγκρίνει εταιρικές στρατηγικές με στόχο τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας. Επιλέγει και εποπτεύει τον γενικό διευθυντή (CEO - Chief Executive Officer), καθώς και τα υπόλοιπα ανώτερα στελέχη που συμμετέχουν στη διοίκηση της εταιρείας. Μεταξύ των αρμοδιοτήτων του περιλαμβάνονται η αποτελεσματική κατανομή των οικονομικών πόρων για τη διασφάλιση βιώσιμης ανάπτυξης, η ορθολογική διαχείριση και έλεγχος επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς και η εφαρμογή του κώδικα δεοντολογίας της εταιρείας.
2. Ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης/οργανισμού είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης υπό την εποπτεία του Διοικητικού Συμβουλίου. Στόχος του είναι η δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για την εταιρεία, διατηρώντας τη βιωσιμότητά της στο μέλλον.
3. Υπό την εποπτεία του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου, ο γενικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη των οικονομικών αναφορών. Οι αναφορές αυτές αποτυπώνουν με ακρίβεια την οικονομική κατάσταση και τα λειτουργικά αποτελέσματα της εταιρείας, ενώ παράλληλα εξασφαλίζουν την έγκαιρη ενημέρωση των επενδυτών. Οι επενδυτές έχουν το δικαίωμα πρόσβασης σε ελεγμένα και αξιόπιστα οικονομικά στοιχεία, καθώς και σε πληροφορίες που αφορούν τους κινδύνους και τα ρίσκα που ενδέχεται να αντιμετωπίζει η επιχείρηση.
4. Η επιτροπή ελέγχου, η οποία διορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, είναι υπεύθυνη για τη διατήρηση επαφής και τη διαχείριση της σχέσης της εταιρείας με τον ανεξάρτητο εξωτερικό ελεγκτή. Παράλληλα, εποπτεύει τα ετήσια και περιοδικά οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας, καθώς και τους εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου, προτείνοντας βελτιώσεις όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Επιπλέον, αναλαμβάνει την παρακολούθηση της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και εξασφαλίζει τη συμμόρφωση της εταιρείας με διάφορα προγράμματα, όπως αυτά που σχετίζονται με τη διαφάνεια και την ισότητα.
5. Η επιτροπή, που έχει διοριστεί από το Διοικητικό Συμβούλιο για την εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική ενσωμάτωση αυτών των αρχών στο περιβάλλον της επιχείρησης. Παράλληλα, είναι υπεύθυνη για τη

δημιουργία ενός δραστήριου και ποικιλόμορφου Διοικητικού Συμβουλίου, με σύνθεση που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τη στρατηγική της εταιρείας.

6. Η επιτροπή αποζημιώσεων, από την άλλη πλευρά, διαμορφώνει τη φιλοσοφία αποζημιώσεων για τα στελέχη της εταιρείας, καθορίζοντας και παρακολουθώντας τις σχετικές πολιτικές. Επίσης, σχεδιάζει πακέτα αποζημιώσεων για τον γενικό διευθυντή και τα ανώτερα στελέχη, δίνοντας έμφαση στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας. Επιπλέον, θέτει στόχους αποζημιώσεων που βασίζονται στην απόδοση, διασφαλίζοντας ότι ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική της εταιρείας για βιώσιμη ανάπτυξη σε βάθος χρόνου.
7. Ο γενικός διευθυντής, σε συνεργασία και σε συντονισμό με το Διοικητικό Συμβούλιο, έχει την υποχρέωση να επικοινωνεί με τους μετόχους της εταιρείας για να αντιμετωπιστούν ζητήματα και ανησυχίες γενικού ενδιαφέροντος που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική και κατεύθυνση της επιχείρησης. Οι μέτοχοι που συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, γεγονός που τους καθιστά σημαντικούς παράγοντες στη διαμόρφωση της πολιτικής και των στόχων της εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα όλων των μετόχων συνολικά. Στο πλαίσιο αυτής της ευθύνης, οι μέτοχοι ενθαρρύνονται να παρέχουν σχετικές πληροφορίες και να αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας. Παράλληλα, αναγνωρίζεται η ανάγκη του Διοικητικού Συμβουλίου να λαμβάνει αποφάσεις που εξισορροπούν τους μακροπρόθεσμους με τους βραχυπρόθεσμους στόχους, ενώ η κατανομή των οικονομικών πόρων πρέπει να γίνεται με τρόπο που μεγιστοποιεί την κερδοφορία για τους μετόχους και συμβάλλει στην υλοποίηση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της εταιρείας.
8. Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το Διοικητικό Συμβούλιο οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων μερών της εταιρείας. Αυτά περιλαμβάνουν, πέρα από τους μετόχους, τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, καθώς και την ευρύτερη κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η λειτουργία και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης έχουν άμεσο αντίκτυπο σε όλα αυτά τα μέρη. Επομένως, οι αποφάσεις πρέπει να ισορροπούν μεταξύ των διαφορετικών συμφερόντων, προωθώντας τόσο την ευημερία της εταιρείας όσο και τη θετική συνεισφορά της στην κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται.

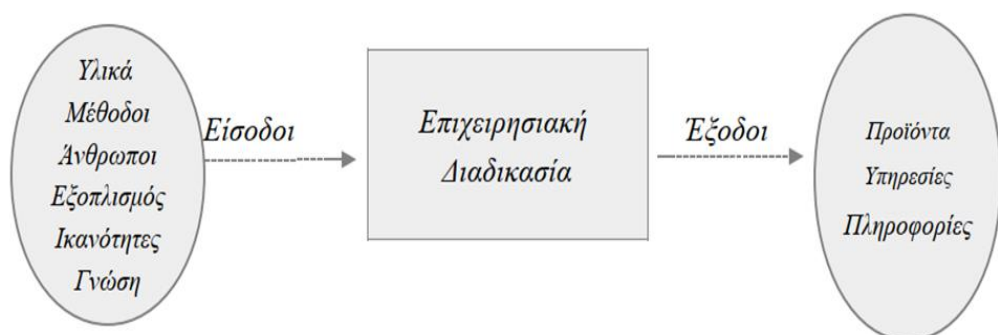
Οι 8 αρχές εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για τη βιώσιμη λειτουργία μιας επιχείρησης/οργανισμού. Ενισχύουν τη στρατηγική, τη διαφάνεια, τη συμμόρφωση και τη μακροπρόθεσμη αξία, προωθώντας τα συμφέροντα της εταιρείας, των μετόχων και της κοινωνίας.

2.3 Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

2.3.1. Θεωρητικό υπόβαθρο

Μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη όταν επιτυγχάνει τους επιχειρηματικούς της στόχους. Για να συμβεί αυτό, απαιτείται η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των πόρων της. Η έννοια της Επιχειρησιακής Διαδικασίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση αυτής της συνεργασίας. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η επιχειρησιακή διαδικασία ορίζεται ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που διαθέτουν μία ή περισσότερες εισροές και παράγουν μια εκροή που προσδίδει αξία στον πελάτη. Σύμφωνα με τον Davenport, η επιχειρησιακή διαδικασία περιγράφεται ως μια σαφώς καθορισμένη αλληλουχία δραστηριοτήτων που εκτελούνται σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο, με σαφή αρχή και τέλος, καθώς και με εισροές και εκροές. Ο τελικός αποδέκτης της εκροής μιας διαδικασίας είναι ο πελάτης, στον οποίο η διαδικασία πρέπει να προσδίδει αξία (Davenport, T. H. 1993).

Κάθε επιχείρηση περιλαμβάνει επιχειρησιακές διαδικασίες που μπορεί να αφορούν το εσωτερικό της περιβάλλον (ενδοεπιχειρησιακές) ή να συμμετέχει σε επιχειρησιακές διαδικασίες που αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον ή άλλες επιχειρήσεις (διεπιχειρησιακές). Για παράδειγμα, υπάρχουν διαδικασίες που απαιτούν τη συνεργασία δύο ή περισσότερων οργανισμών, όπως η διαδικασία παραγγελίας βιβλίου από μια πανεπιστημιακή βιβλιοθήκη κοινής χρήσης (καθώς κάθε πανεπιστήμιο αποτελεί ξεχωριστό οργανισμό) ή το διατραπεζικό σύστημα ΔΙΑΣ, το οποίο προϋποθέτει τη συνεργασία πολλών τραπεζών για την εκτέλεση μιας συναλλαγής. Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρησιακές διαδικασίες βασίζονται στη συνεργασία, τον συντονισμό και τη συνέργεια των εμπλεκόμενων μερών.



Εικόνα

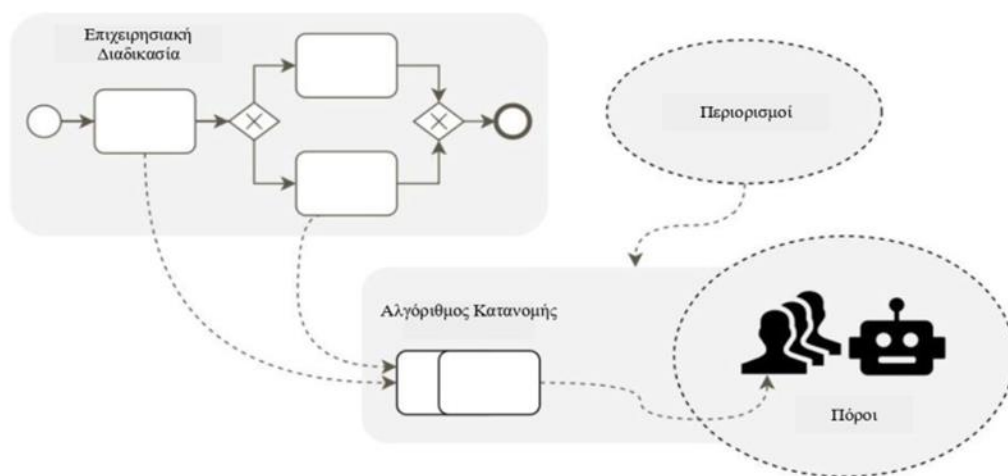
2.3.: Επιχειρησιακή Διαδικασία (Πηγή: <https://images.app.goo.gl/JTxeXRsoBxTruw5z7>)

Για να γίνει πληρέστερα κατανοητή η έννοια της «Επιχειρησιακής Διαδικασίας», είναι απαραίτητο να παρουσιαστούν διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις. Ένας ακόμη ορισμός για τις επιχειρησιακές διαδικασίες είναι, πως αποτελούν τις αλληλουχίες ενεργειών και λειτουργιών που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση με σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Αυτές περιλαμβάνουν την οργάνωση, την

εκτέλεση και την παρακολούθηση δραστηριοτήτων που διασφαλίζουν τη σωστή λειτουργία και την αποδοτικότητά της. Μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διάφορους τύπους:

1. **Βασικές λειτουργικές διαδικασίες:** Αυτές καλύπτουν τις κύριες δραστηριότητες που είναι αναγκαίες για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών, όπως η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, η παραγωγή και η εξυπηρέτηση πελατών.
2. **Διαδικασίες διοικητικής φύσης:** Αφορούν τη στρατηγική λήψη αποφάσεων, την ηγεσία, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής.
3. **Υποστηρικτικές διαδικασίες:** Περιλαμβάνουν ενέργειες που υποβοηθούν τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως η οικονομική διαχείριση, η διαχείριση τεχνολογίας πληροφοριών και οι προμήθειες.
4. **Διαδικασίες εξασφάλισης ποιότητας:** Εστιάζουν στην τήρηση προτύπων και στη διασφάλιση ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αξιοποιούν συχνά εργαλεία και τεχνικές όπως η αυτοματοποίηση, η χρήση δεικτών απόδοσης (KPIs) και οι στρατηγικές συνεχούς βελτίωσης, με στόχο τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.



Εικόνα 2.4.: Ένας οργανισμός με τις Επιχειρησιακές Διαδικασίες και τους πόρους του (Πηγή:

<https://images.app.goo.gl/JTxeXRsoBxTruw5z7>)

Στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από διαρκείς αλλαγές, υπάρχουν κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν τόσο τη βιωσιμότητα όσο και τη συνολική πορεία ενός οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, οι διοικήσεις οφείλουν να υιοθετήσουν αποτελεσματικές στρατηγικές, προκειμένου να προλάβουν ή να περιορίσουν τους υφιστάμενους κινδύνους και κατ' επέκταση να διασφαλίσουν την σωστή πορεία της επιχείρησης. Μία δυναμική μέθοδος είναι η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών. Σύμφωνα με τον Marlon Dumas, διακεκριμένο ακαδημαϊκό και συγγραφέα στο τομέα αυτό, η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Management - BPM) είναι, μια

συστηματική προσέγγιση για τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού μέσω της ανάλυσης, του σχεδιασμού, της μοντελοποίησης, της εκτέλεσης, της παρακολούθησης και της βελτιστοποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει τον πλήρη κύκλο ζωής των διαδικασιών, από την αναγνώριση και τον σχεδιασμό τους, μέχρι την παρακολούθηση και τη συνεχή βελτίωσή τους (Dumas, M., 2023).

2.3.2. Οφέλη της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών παρέχει σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις, συμβάλλοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της ευελιξίας τους. Όσον αφορά την ίδια την επιχείρηση, μειώνει το κόστους και αυξάνει την αποδοτικότητα της, με τη μείωση περιττών ενεργειών και τη βελτιστοποίηση των πόρων. Επίσης, έχει μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμογή, διευκολύνοντας την ανταπόκριση της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς ή στις νέες τεχνολογίες. Ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών της, έχει σημαντική βελτίωση ποιότητας και εξυπηρέτησης, μέσω της ευθυγράμμισης των διαδικασιών με τις προσδοκίες των πελατών. Τέλος, η μείωση των λαθών και των ασυνεπειών, ένα ακόμη ένα σημαντικό όφελος που αποκτά μια επιχείρηση με τη χρήση BPM, χάρη στη χρήση τεχνολογιών αυτοματοποίησης και στις ξεκάθαρα δομημένες διαδικασίες. Εν κατακλείδι, η BPM αποτελεί μια κρίσιμη στρατηγική για κάθε επιχείρηση που επιδιώκει την καινοτομία και τη διαρκή ανάπτυξη, ενώ παράλληλα διασφαλίζει τη λειτουργική της βιωσιμότητα (Δημητρίου, Θ. 2020).

2.3.3. Εφαρμογή της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών στην Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, όταν εφαρμόζεται στην Εταιρική Διακυβέρνηση, προσφέρει μια δομημένη προσέγγιση για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας, της συμμόρφωσης και της στρατηγικής λήψης αποφάσεων (Τσούτσα, 2021). Ενσωματώνοντας το BPM, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους, προστατεύοντας παράλληλα τα συμφέροντα των μετόχων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Παρακάτω, θα αναλυθούν πέντε σημαντικά οφέλη που προσφέρει η χρήση BPM στην Εταιρική Διακυβέρνηση (Δημητρίου Θ, 2020).

1. Συμμόρφωση με Κανονισμούς και Νομικά Πλαίσια

Η συμμόρφωση με κανονισμούς και νομικά πλαίσια, είναι βασικός άξονας της εταιρικής διακυβέρνησης. Το BPM διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες συμμορφώνονται πλήρως με τις κανονιστικές απαιτήσεις. Βοηθάει στην καταγραφή και στη παρακολούθηση, μέσω της μοντελοποίησης των διαδικασιών συμμόρφωσης (π.χ. GDPR, SOX) για την εξασφάλιση της ορθής εφαρμογής τους. Δίνει

την απαιτούμενη αυτοματοποίηση με σκοπό τη μείωση λαθών μέσω αυτοματοποιημένων ενεργειών συμμόρφωσης και αναφορές σε πραγματικό χρόνο, έχοντας έτσι τη δυνατότητα τακτικής ενημέρωσης για την πρόοδο της συμμόρφωσης.

2. Διαχείριση Κινδύνων και Προβλημάτων

Η διαχείριση κινδύνων είναι απαραίτητη για τη σταθερότητα και την επιτυχία ενός οργανισμού. Με το BPM, οι εταιρείες εντοπίζουν, αναλύουν και διαχειρίζονται κινδύνους πιο αποτελεσματικά. Η Ανάλυση Κινδύνου με τη χαρτογράφηση διαδικασιών για τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων, η συνεχής παρακολούθηση με σκοπό την έγκαιρη ειδοποίηση για νέους κινδύνους και οι αναφορές Κινδύνου με τη δημιουργία αναφορών για άμεση λήψη αποφάσεων είναι τα κυριότερα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών.

3. Βελτίωση Διαφάνειας και Λογοδοσίας

Η διαφάνεια και η λογοδοσία είναι πυλώνες της εταιρικής διακυβέρνησης. Η BPM συμβάλλει στην ενίσχυσή τους μέσω της καταγραφής και της παρακολούθησης. Η χρήση του εξασφαλίζει ορατότητα διαδικασιών, μέσω της πλήρους εικόνα όλων των ενεργειών της επιχείρησης. Βασικό όφελος από τη χρήση του είναι επίσης, η λογοδοσία μέσω της καταγραφής όλων των ενεργειών για κάθε απόφαση, ενισχύοντας την υπευθυνότητα. Τέλος, οι αναφορές και η διαφάνεια με την αυτόματη δημιουργία αναφορών για στελέχη και μετόχους.

4. Αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι κρίσιμη για την επιτυχία της διακυβέρνησης. Η προώθηση μιας κουλτούρας διαφάνειας και διαμοιρασμού γνώσεων μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση και την εμπλοκή των εργαζομένων, βελτιώνοντας τις γενικές δεξιότητες και ενισχύοντας τις διαδικασίες απόδοσης του οργανισμού (Trivellas, 2015). Οι άνθρωποι πόροι είναι κρίσιμοι για την επιτυχία της διακυβέρνησης. Με την BPM, οι εταιρείες διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους αποδοτικά. Σε αυτήν την κατηγορία σημαντικά οφέλη που προσφέρει είναι, η εξοικονόμηση χρόνου και μείωση λαθών στις διαδικασίες HR, μέσω της Αυτοματοποίησης Πρόσληψης & Εκπαίδευσης, όπως επίσης και η παρακολούθηση της απόδοσης, καθώς αναλύει την επίδοση των υπαλλήλων σε πραγματικό χρόνο. Επιπροσθέτως, η ευθυγράμμιση στρατηγικής, διασφαλίζοντας έτσι ότι οι στόχοι του προσωπικού συνάδουν με τη στρατηγική της εταιρείας.

5. Ανάπτυξη Στρατηγικής και Απόδοσης

Η στρατηγική ευθυγράμμιση είναι καίριας σημασίας για την επιτυχία της εταιρικής διακυβέρνησης. Η BPM εξασφαλίζει τη σύνδεση στρατηγικών στόχων με καθημερινές λειτουργίες. Αυτή επιτυγχάνεται μέσω της διασύνδεσης των επιχειρηματικών στόχων με τις διαδικασίες. Στα οφέλη επίσης που προσφέρει η χρήση της BPM είναι η άμεση προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς ή της στρατηγικής, με αποτέλεσμα την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης και η βελτίωση της απόδοσης καθώς, εντοπίζει τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση μέσω της ανάλυσης δεδομένων.

Η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών και η ψηφιοποίηση αποτελούν ουσιαστικά στοιχεία στη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης. Με την εφαρμογή της BPM, οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τη διαφάνεια των διαδικασιών τους, κάτι που διευκολύνει την παρακολούθηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. Επιπλέον, η ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων συμβάλλει στον περιορισμό των επιχειρησιακών κινδύνων, προσφέροντας μηχανισμούς παρακολούθησης και αναφορών που επιτρέπουν την ταχύτερη απόκριση σε πιθανούς κινδύνους.

Ακόμη, μέσω της BPM, οι οργανισμοί διασφαλίζουν τη συμμόρφωσή τους με τους ισχύοντες κανονισμούς. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω αυτοματοποιημένων διαδικασιών που μειώνουν τα περιθώρια λάθους και τις αποκλίσεις από τους καθορισμένους κανόνες. Αυτό το σύστημα όχι μόνο προάγει την υπευθυνότητα, αλλά και ενισχύει μια αποτελεσματική εταιρική κουλτούρα, όπου η λήψη αποφάσεων βασίζεται σε σαφή και αξιόπιστα δεδομένα (Σουλή Β. 2023).

Εν κατακλείδι, η ενσωμάτωση της BPM στην εταιρική διακυβέρνηση προσφέρει στους οργανισμούς μια ισχυρή βάση για αποδοτική λειτουργία, διαφάνεια και ευθυγράμμιση στρατηγικής, καθιστώντας την επιχείρηση πιο ανθεκτική και βιώσιμη (Δημητρίου Θ, 2020 & Σουλή Β, 2023).

Κεφάλαιο 3^ο - Ερευνητική Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή την εργασία, στόχευε στην αποκάλυψη βασικών τάσεων και θεμάτων στον τομέα των επιχειρησιακών διεργασιών και της εταιρικής διακυβέρνησης χρησιμοποιώντας αλγόριθμους ανάλυσης θεμάτων που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο δεδομένων άρθρων που σχετίζονται με το θέμα, με τη χρήση της μοντελοποίησης θεμάτων (topic modeling). Η μεθοδολογία ακολούθησε μια συστηματική και δομημένη προσέγγιση, εξασφαλίζοντας την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, μέσω της αξιοποίησης διαφορετικών τεχνολογικών και αναλυτικών εργαλείων. Αυτή η ενότητα περιγράφει αναλυτικά κάθε βήμα κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας.

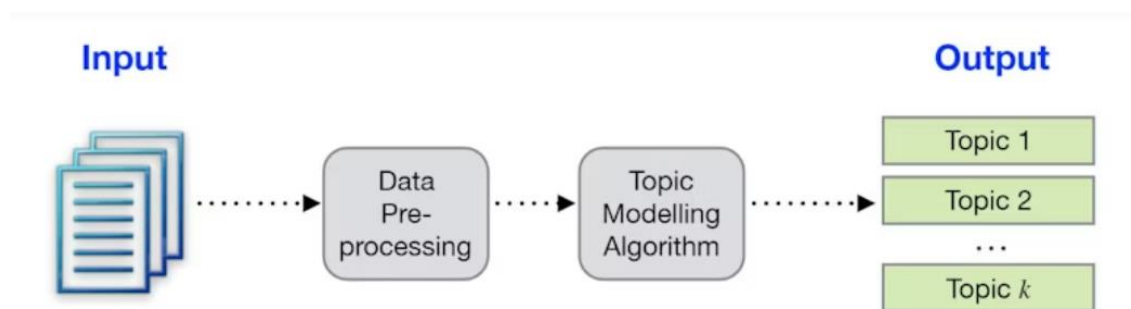
Επιδιώξαμε αυτή την πολυδιάστατη προσέγγιση για την κατανόηση των επιχειρησιακών διεργασιών και της εταιρικής διακυβέρνησης, μέσα από τη χρήση σύνθετων τεχνολογικών μέσων και αλγορίθμων. Καταρτίστηκε ένας συνολικός οδηγός διαδικασίας, όπου περιγράφονται λεπτομερώς οι αρχικές υποθέσεις, οι μεθοδολογικές προκλήσεις και η λύση που υιοθετήθηκε. Ακολούθησε μια λεπτομερής ανάλυση των αποτελεσμάτων για να διασφαλιστεί ότι οι συμπεράσματα που προέκυψαν ήταν αντικειμενικά και ρεαλιστικά.

Η μοντελοποίηση θεμάτων είναι μια μέθοδος ταξινόμησης εγγράφων χωρίς επίβλεψη, παρόμοια με τη ομαδοποίηση σε αριθμητικά δεδομένα, η οποία βρίσκει ορισμένες φυσικές ομάδες στοιχείων (θέματα) ακόμη και όταν δεν είμαστε σίγουροι για το τι ψάχνουμε. Ένα έγγραφο μπορεί να αποτελεί μέρος πολλών θεμάτων, όπως στην ασαφή ομαδοποίηση (soft clustering) στην οποία κάθε σημείο δεδομένων ανήκει σε περισσότερα από ένα cluster. Παρέχει μεθόδους για αυτόματη οργάνωση, κατανόηση, αναζήτηση και σύνοψη μεγάλων ηλεκτρονικών αρχείων. Μπορεί να βοηθήσει στην (i) ανακάλυψη κρυμμένων θεμάτων στη συλλογή, (ii) ταξινόμηση εγγράφων σε θέματα που ανακαλύφθηκαν, (iii) ταξινόμηση για την οργάνωση/σύνοψη/αναζήτηση των εγγράφων.

Πιο συγκεκριμένα, η μοντελοποίηση θεμάτων είναι μια μέθοδος μηχανικής μάθησης χωρίς επίβλεψη που επιχειρεί να αναδημιουργήσει τη διανομή των λεγόμενων «θεμάτων» που ένας συγγραφέας χρησιμοποίησε για να δημιουργήσει ένα σύνολο εγγράφων. Ο όρος θέμα χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια κατανομή συχνότητας όρων μέσα σε ένα λεξιλόγιο. Σε αυτή τη χρήση, ένα θέμα μπορεί να γίνει κατανοητό ότι αντιπροσωπεύει μια έννοια που καλύπτεται στο πλαίσιο της εν' λόγω έρευνας. Τα θέματα που ανακαλύπτονται σε ένα σώμα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατηγοριοποίηση εγγράφων και την παροχή δομής σε ένα κατά τα άλλα άγνωστο σύνολο δεδομένων.

Ο αλγόριθμος μοντελοποίησης θεμάτων που χρησιμοποιήθηκε για την εν' λόγω έρευνα είναι ο Latent Dirichlet Allocation (LDA). Ο αλγόριθμος LDA είναι ένας συγκεκριμένος τύπος μοντελοποίησης θεμάτων που προϋποθέτει ότι ένα μείγμα πολλαπλών θεμάτων υπάρχει σε ένα μόνο έγγραφο σε κάποια αναλογία (δηλαδή χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία αυτού του εγγράφου) (Blei, 2003). Ο LDA

υποθέτει μια διαδικασία παραγωγής όπου, για κάθε λέξη στο έγγραφο, ο αλγόριθμος επιλέγει μια κατανομή σε θέματα, επιλέγει ένα θέμα και στη συνέχεια επιλέγει έναν όρο όπως περιγράφεται στην Εικόνα 3.1.



Εικόνα 3.1. : Topic Modelling

Τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την επεξεργασία των δεδομένων ακολουθούν:

Βήμα 1: Συλλογή Άρθρων

Το πρώτο βήμα περιλάμβανε τη συλλογή ενός συνόλου άρθρων με επίκεντρο τις επιχειρησιακές διεργασίες και την εταιρική διακυβέρνηση. Ο κύριος στόχος ήταν η συγκέντρωση ενός ολοκληρωμένου συνόλου δεδομένων από πολλαπλές αξιόπιστες πηγές, εξασφαλίζοντας ποικιλότητα και συμπερίληψη απόψεων και πηγών δεδομένων. Επιλέχθηκαν άρθρα που καλύπτουν την τελευταία δεκαετία, μια χρονική περίοδος που επιλέχθηκε για να καταγράψει τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στις τεχνολογίες και τις εφαρμογές των επιχειρησιακών διεργασιών.

Η αρχική αναζήτηση για σχετικά άρθρα διεξήχθη χρησιμοποιώντας το Google Scholar, μια καθιερωμένη πλατφόρμα για ακαδημαϊκή έρευνα. Η αναζήτηση επικεντρώθηκε σε όρους που σχετίζονται άμεσα με τις επιχειρησιακές διεργασίες, την εταιρική διακυβέρνηση και την ψηφιοποίηση. Στη συνέχεια, επιλέχθηκαν τα 110 πιο σχετικά άρθρα με βάση τον αριθμό αναφορών τους, το συναφές περιεχόμενο, τη σημασία τους για το θέμα και τη διαθεσιμότητά τους. Αυτά τα κριτήρια συνέβαλαν στη φιλτράρισμα μελετών και άρθρων υψηλής επίδρασης που παρέχουν σημαντικές γνώσεις για τα υπό μελέτη αντικείμενα.

Βήμα 2: Προεπεξεργασία Δεδομένων

Το δεύτερο βήμα περιλάμβανε την προετοιμασία του συνόλου δεδομένων για ανάλυση. Δεδομένου ότι τα δεδομένα αποτελούνταν από αρχεία PDF σε μορφή κειμένου, πραγματοποιήθηκαν διάφορα βήματα προεπεξεργασίας για τη μετατροπή των μη επεξεργασμένων εγγράφων σε μορφή κατάλληλη για αλγοριθμική ανάλυση. Ο στόχος αυτού του βήματος ήταν να μειωθεί ο θόρυβος και να αφαιρεθούν τα μη συναφή δεδομένα, διατηρώντας ταυτόχρονα το βασικό περιεχόμενο κάθε εγγράφου.

α) Μετατροπή των αρχείων PDF σε μορφή απλού κειμένου: Για να διευκολυνθεί η ευκολότερη επεξεργασία και διαχείριση, όλα τα αρχεία PDF μετατράπηκαν σε απλό κείμενο. Αυτή η μετατροπή πραγματοποιήθηκε με εργαλεία βασισμένα στη γλώσσα Python.

β) Αφαίρεση των κοινών λέξεων ("stopwords") και θορύβου: Το επόμενο βήμα προεπεξεργασίας ήταν η αφαίρεση των κοινών λέξεων, όπως άρθρα "και", "το", "του", κ.λπ., που δεν συμβάλλουν στο θεματικό περιεχόμενο των άρθρων.

γ) Αφαίρεση των τμημάτων αναφορών: Για να βελτιωθεί περαιτέρω το σύνολο δεδομένων, αφαιρέθηκε η ενότητα των αναφορών από κάθε έγγραφο, καθώς αυτή η ενότητα συνήθως δεν συμβάλλει στα κύρια θέματα του κειμένου. Δεδομένης της ακαδημαϊκής φύσης πολλών από τα έγγραφα, η αφαίρεση των λιστών αναφορών ήταν απαραίτητη για την αποφυγή παραμόρφωσης των αποτελεσμάτων προς τις αναφορές αντί προς το περιεχόμενο.

Βήμα 3: Εφαρμογή Αλγορίθμου Μοντελοποίησης Θεμάτων

Αφότου ολοκληρώθηκε η προεπεξεργασία του συνόλου δεδομένων, το επόμενο στάδιο ήταν η εφαρμογή του αλγορίθμου μοντελοποίησης θεμάτων Latent Dirichlet Allocation.

Βήμα 4: Ερμηνεία και Επικύρωση Θεμάτων

Μετά την εφαρμογή του αλγορίθμου μοντελοποίησης θεμάτων, το επόμενο βήμα ήταν η ερμηνεία και η επικύρωση των παραγόμενων θεμάτων. Αυτό περιλάμβανε τις ακόλουθες ενέργειες:

- **Ανάλυση Θεμάτων:** Κάθε θέμα που προέκυψε από τον αλγόριθμο αναλύθηκε για να καθοριστεί η ουσία και η συσχέτισή του με την επιχειρησιακή διακυβέρνηση και τις διαδικασίες.
- **Ορισμός Ονομάτων Θεμάτων:** Τα θέματα ονομάστηκαν βάσει των πιο συχνών και σχετικών λέξεων που περιείχαν, καθώς και του γενικού τους περιεχομένου.
- **Σύγκριση με Αρχική Υποδομή:** Τα παραγόμενα θέματα συγκρίθηκαν με τις αρχικές ενδείξεις και υποθέσεις της έρευνας

Κεφάλαιο 4ο – Αποτελέσματα Θεματικής Ανάλυσης

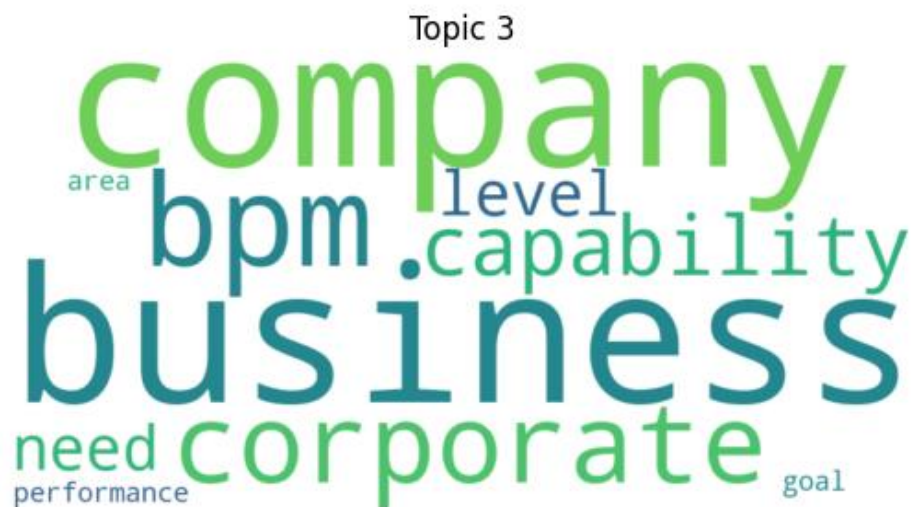
Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την Θεματική Ανάλυση. Η έρευνα στηρίχτηκε στο ερευνητικό ερώτημα το οποίο αναζητούσε τα αναδυόμενα θέματα και τα κενά στη βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση διαδικασιών, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την εταιρική διακυβέρνηση. Τα κύρια αποτελέσματα από την εφαρμογή του αλγορίθμου παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους. Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας τον αλγόριθμο LDA παράγαγε τρία κύρια θέματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στην Εικόνα 3.2, τα οποία αντικατοπτρίζουν διαφορετικές όψεις των επιχειρησιακών διαδικασιών και της ψηφιοποίησης στην εταιρική διακυβέρνηση.

- **Topic #1:** company governance language business performance corporate risk enterprise llm firm
- **Topic #2:** business country performance company governance corporate trade economic bpm variable
- **Topic #3:** business company bpm corporate capability level need performance goal area

Topic #1: Εταιρική Διακυβέρνηση και Κίνδυνος (Company Governance and Risk)

Στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις όσον αφορά την ευθυγράμμιση των στρατηγικών τους με αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνου για τη διασφάλιση βιώσιμης απόδοσης. Αυτό το θέμα περιλαμβάνει λέξεις-κλειδιά όπως "company", "governance", "corporate", "risk", "performance" και όρους όπως "business", και "language", οι οποίοι μεταφέρουν μια ολοκληρωμένη άποψη της πολυπλοκότητας που εμπλέκεται στην εταιρική διακυβέρνηση.

Η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στα πλαίσια, τις αρχές και τις διαδικασίες με τις οποίες διευθύνονται και διοικούνται οι εταιρείες. Περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης μιας εταιρείας, του διοικητικού συμβουλίου της, των μετόχων της και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, διασφαλίζοντας ότι τα συμφέροντα όλων των μερών είναι ισορροπημένα. Σε αυτό το πλαίσιο, η λέξη «company» χρησιμεύει ως κεντρικό στοιχείο όπου εφαρμόζονται αυτά τα πλαίσια διακυβέρνησης, υπογραμμίζοντας τη σημασία της δομημένης εποπτείας και της λογοδοσίας.



Εικόνα 3.2. : Topics

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση απαιτεί από τις εταιρείες να θεσπίζουν ισχυρές στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου για τον μετριασμό πιθανών απειλών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη λειτουργική και οικονομική τους απόδοση. Ο "risk" είναι ένας κρίσιμος όρος σε αυτήν τη συζήτηση, καθώς οι εταιρείες πρέπει να προσδιορίζουν, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται διάφορους τύπους κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, λειτουργικών, φήμης και κινδύνων που σχετίζονται με τη συμμόρφωση. Μια ισχυρή δομή διακυβέρνησης διασφαλίζει ότι οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται συστηματικά, επιτρέποντας στις εταιρείες να προστατεύουν τα περιουσιακά τους στοιχεία και τη φήμη τους.

Η συμπερίληψη του όρου «performance» τονίζει τη διπλή σημασία της επίτευξης υψηλής λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της τήρησης των προτύπων διακυβέρνησης. Η εταιρική απόδοση αξιολογείται συχνά μέσω οικονομικών μετρήσεων, ικανοποίησης πελατών και μεριδίου αγοράς, τα οποία επηρεάζονται από τις πρακτικές διακυβέρνησης. Έτσι, οι εταιρείες προσπαθούν να επιτύχουν αριστεία απόδοσης ενσωματώνοντας τη διακυβέρνηση στους στρατηγικούς στόχους και τις καθημερινές τους λειτουργίες.

"Business" και "company" υποδηλώνουν την κλίμακα στην οποία εφαρμόζονται οι πρακτικές διακυβέρνησης, καλύπτοντας μικρές έως μεγάλες επιχειρήσεις σε διάφορους κλάδους. Αυτό υπογραμμίζει την καθολική εφαρμογή και προσαρμοστικότητα των πλαισίων διακυβέρνησης. Επιπλέον, αυτοί οι όροι υπογραμμίζουν την ανάγκη για προσαρμοσμένες στρατηγικές διακυβέρνησης που λαμβάνουν υπόψη τις συγκεκριμένες ανάγκες και τα πλαίσια διαφορετικών επιχειρήσεων.

Η αναφορά στη «language» μπορεί να ερμηνευθεί ως η κοινή ορολογία και τα εργαλεία επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στη διακυβέρνηση. Αυτή η γλώσσα είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση πολιτικών, τη θέσπιση κατευθυντήριων γραμμών και την επικοινωνία των προσδοκιών στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η σαφής και συνεπής επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την ευθυγράμμιση όλων των μερών με τους στόχους διακυβέρνησης, ενισχύοντας έτσι τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη.

Ακόμη βλέπουμε να δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι μια επιχείρηση που θέλει να προστατεύσει τα περιουσιακά της στοιχεία και τη φήμη της, πρέπει να ακολουθεί μια ισχυρή διακυβέρνηση, διασφαλίζοντας έτσι ότι το σύστημα διαχείρισης κινδύνων θα ανταπεξέλθει όποτε χρειαστεί. Συνεπώς, σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους και να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Επίσης, είναι σημαντικό για τους επιχειρηματίες να αναπτύξουν επιχειρηματική ηγεσία και να οικοδομήσουν καλή διακυβέρνηση στη διαχείριση της επιχείρησής τους (Usman, I., Hartani, N. H., & Sroka, M., 2020).

Συνοπτικά, αυτό το θέμα υπογραμμίζει τον ουσιαστικό ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης στη διαμόρφωση της στρατηγικής κατεύθυνσης και των λειτουργικών πρακτικών μιας εταιρείας.

Περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των διαφορετικών συμφερόντων των ενδιαφερομένων, τη διαχείριση των κινδύνων και την επίτευξη ανώτερης απόδοσης μέσω της τεκμηριωμένης λήψης αποφάσεων και της ηθικής συμπεριφοράς. Αντιμετωπίζοντας αυτές τις πτυχές, οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα, τη φήμη και τη βιωσιμότητά τους σε ένα ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

Topic #2: Business Performance and Economic Influence

Αυτό το θέμα υπογραμμίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης, της επιχειρηματικής απόδοσης και των οικονομικών παραγόντων, δίνοντας έμφαση σε λέξεις-κλειδιά όπως "business", "country", "performance", "corporate", "trade", "financial", "bpm" και άλλους σχετικούς όρους. Αυτά τα στοιχεία σκιαγραφούν την υπόθεση ότι οι πρακτικές διακυβέρνησης επηρεάζουν σημαντικά τις οικονομικές δραστηριότητες και την ευρύτερη δυναμική της αγοράς.

Στον πυρήνα αυτής της συζήτησης βρίσκεται ο όρος «business», που υποδηλώνει τις διάφορες οντότητες που ασχολούνται με οικονομική δραστηριότητα, από μικρές επιχειρήσεις έως μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Η ικανότητα αυτών των επιχειρήσεων να λειτουργούν αποτελεσματικά εξαρτάται από ισχυρούς μηχανισμούς διακυβέρνησης που διασφαλίζουν αποτελεσματική διαχείριση και λειτουργική αριστεία.

Η λέξη "country" προσθέτει μια γεωγραφική διάσταση, υποδεικνύοντας ότι η επιχειρηματική απόδοση πρέπει να αξιολογηθεί στο πλαίσιο του οικονομικού, ρυθμιστικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος συγκεκριμένων εθνών. Οι δομές διακυβέρνησης πρέπει να είναι προσαρμοσμένες ώστε να ταιριάζουν στο μοναδικό πλαίσιο κάθε χώρας, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τους τοπικούς νόμους και την ευθυγράμμιση με τις περιφερειακές επιχειρηματικές πρακτικές. Αυτή η προσαρμοστικότητα είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές, καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες.

Η αναφορά της "performance" σχετίζεται τόσο με την ατομική επιχειρηματική επιτυχία όσο και με ευρύτερα οικονομικά κριτήρια αναφοράς. Οι επιχειρήσεις με υψηλές επιδόσεις συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη, τονώνουν τη δημιουργία θέσεων εργασίας και ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα στην παγκόσμια αγορά. Βασικοί δείκτες απόδοσης, όπως τα περιθώρια κέρδους, οι ρυθμοί ανάπτυξης και η διατήρηση πελατών, χρησιμοποιούνται συχνά για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής επιτυχίας.

Η διακυβέρνηση και το εμπόριο συνδέονται εγγενώς, καθώς η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να διευκολύνει ομαλότερες εμπορικές σχέσεις και οικονομική ολοκλήρωση. Το "trade" και το "financial" τονίζουν πώς οι πρακτικές διακυβέρνησης επηρεάζουν τις εθνικές και διεθνείς οικονομικές δραστηριότητες, διαμορφώνοντας δυνητικά εμπορικές πολιτικές, επενδυτικές στρατηγικές και σχέδια οικονομικής ανάπτυξης.

Η χρηματοδότηση της εξαγωγικής δραστηριότητας, η απόδειξη φερεγγυότητας και η εφαρμογή σύγχρονων επιχειρησιακών διαδικασιών και διοικητικών δομών απαιτούν την υιοθέτηση ισχυρών κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς η εταιρεία απευθύνεται σε νέες αγορές. Εξωτερικοί συνεργάτες μπορούν να διαδραματίσουν καίριο ρόλο στη μετάβαση από την τοπική στη διεθνή αγορά, προσδίδοντας επαγγελματισμό και κύρος στο Διοικητικό Συμβούλιο. Στην Κίνα, για παράδειγμα, οι εξωτερικοί συνεργάτες επιλέγονται για την εμπειρία τους, ενώ τα μέλη της οικογένειας εντάσσονται στο ΔΣ για λόγους διαδοχής (Lu, Liang, Shan, & Liang, 2015).

Η Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο σε αυτό το θέμα, τονίζοντας την ανάγκη για εξορθολογισμένες διαδικασίες και λειτουργική ευελιξία. Η BPM είναι μια συστηματική προσέγγιση για τη βελτίωση της ροής εργασίας ενός οργανισμού, που οδηγεί σε πιο αποτελεσματικές διαδικασίες και υψηλότερη παραγωγικότητα. Βελτιστοποιώντας τις επιχειρηματικές διαδικασίες, οι εταιρείες μπορούν να ευθυγραμμίσουν καλύτερα τις δραστηριότητές τους με τους στρατηγικούς τους στόχους, ενισχύοντας την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα.

Επιπλέον, η διασύνδεση μεταξύ διακυβέρνησης, οικονομικής επιρροής και BPM υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν συνεχώς τις διαδικασίες τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Αυτή η προσαρμοστικότητα επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μετριάσουν τους κινδύνους, να βελτιστοποιούν την κατανομή των πόρων και να βελτιώνουν τη συνολική απόδοση. Πολλά από τα εμπόδια για τα συστήματα διακυβέρνησης διαδικασιών πολώνονται σε κενά στην ικανότητα των ενδιαφερομένων μερών για τις διαδικασίες και σε μια ανώριμη επιχειρηματική κουλτούρα προσανατολισμένη στις διαδικασίες. Ένα άλλο σημαντικό εμπόδιο στη διακυβέρνηση διαδικασιών προκύπτει από τις υπάρχουσες οργανωτικές δομές (Jureczuk, A., 2021).

Συμπερασματικά, αυτό το θέμα απεικονίζει τη δυναμική σχέση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης, της επιχειρηματικής απόδοσης και των οικονομικών παραγόντων. Υπογραμμίζει τη σημασία της ευθυγράμμισης των πρακτικών διακυβέρνησης με τους επιχειρηματικούς στόχους και της προσαρμογής στις οικονομικές συνθήκες των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες μπορούν να οδηγήσουν σε βιώσιμη ανάπτυξη, να ενισχύσουν την παρουσία τους στην αγορά και να συμβάλουν στην ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη.

Topic #3: Business Process Management and Corporate Strategies

Αυτό το θέμα εστιάζει στη βελτιστοποίηση της διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών (BPM) και στην ευθυγράμμιση των εταιρικών στρατηγικών με τους στόχους απόδοσης. Λέξεις-κλειδιά όπως "business", "company", "corporate", "capability", "level", "need", "performance", "goal" και "area" προτείνουν μια θεματική εξερεύνηση του τρόπου με τον οποίο συγκλίνουν η BPM και ο στρατηγικός σχεδιασμός για την επίτευξη επιχειρηματικής επιτυχίας.

«Business» και «company» οδηγούν τη συζήτηση στους οργανισμούς που προσπαθούν για λειτουργική αριστεία και στρατηγική ευθυγράμμιση. Αυτές οι οντότητες αξιοποιούν τις μεθοδολογίες BPM για τον εξ ορθολογισμό των διαδικασιών, την εξάλειψη της αναποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η BPM περιλαμβάνει τη μοντελοποίηση, την ανάλυση και τη βελτιστοποίηση διαδικασιών για τη δημιουργία αξίας και την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων, καθιστώντας το ακρογωνιαίο λίθο της λειτουργικής αριστείας.

"Εταιρική" σημαίνει το στρατηγικό επίπεδο στο οποίο ενσωματώνεται η BPM για να ευθυγραμμιστεί με τους πρωταρχικούς επιχειρηματικούς στόχους. Οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές που ενσωματώνουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες τους, ενώ παράλληλα αξιοποιούν αποτελεσματικά τους πόρους τους. Αυτό απαιτεί μια εις βάθος κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών και της δυναμικής της εξωτερικής αγοράς.

Η «ικανότητα» και η «ανάγκη» είναι κεντρικά για την αξιολόγηση και την ιεράρχηση των ικανοτήτων και των πόρων που απαιτούνται για αποτελεσματική BPM. Εντοπίζοντας και καλλιεργώντας βασικές ικανότητες, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα και την ευελιξία τους ως απάντηση στις αλλαγές της αγοράς. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει επένδυση στην τεχνολογία, ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου ή βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας εφοδιασμού.

Η «απόδοση» και ο «στόχος» συνδέονται μεταξύ τους, τονίζοντας τη σημασία της μέτρησης και της επίτευξης των επιθυμητών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Τα εργαλεία και τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης επιτρέπουν στις εταιρείες να παρακολουθούν την πρόοδο σε σχέση με στρατηγικούς στόχους και να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων. Η ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών BPM με τους στόχους απόδοσης διασφαλίζει μια συνεκτική προσέγγιση στη δημιουργία αξίας.

Η συμπερίληψη της «περιοχής» υποδηλώνει ότι η BPM μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους οργανωτικούς τομείς, από τις λειτουργίες και τα οικονομικά μέχρι το μάρκετινγκ και την εξυπηρέτηση πελατών. Κάθε τομέας παρουσιάζει μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες για βελτιστοποίηση διαδικασιών, καθιστώντας ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν ανάλογα τις στρατηγικές BPM.

Επιπλέον, αυτό το topic υπογραμμίζει τη σημασία της συνεχούς βελτίωσης και της καινοτομίας στη BPM. Οι οργανισμοί πρέπει να παραμείνουν σε επαγρύπνηση για τις εξελισσόμενες συνθήκες της αγοράς, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις προτιμήσεις των πελατών. Με την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας, οι εταιρείες μπορούν να παραμείνουν στην πρώτη γραμμή των βιομηχανιών τους και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η σύνδεση των δομών, των διαδικασιών και των πόρων με τις εταιρικές στρατηγικές είναι μια βασική απαίτηση των σημερινών οργανισμών, η οποία επιφέρει ολοκλήρωση προς την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων. Οι οργανισμοί δεν μπορούν πλέον

να βασίζονται σε παραδοσιακές πρακτικές, δεδομένου ότι προηγμένα συστήματα και προσεγγίσεις διαχείρισης εφαρμόζονται από τους ανταγωνιστές τους (T Ershadi, M., 2020).

Συνοπτικά, αυτό το topic υπογραμμίζει τον ζωτικό ρόλο της BPM στην ευθυγράμμιση των εταιρικών στρατηγικών με τους στόχους απόδοσης. Αξιοποιώντας τις αρχές και τις μεθοδολογίες BPM, οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα, να προσαρμοστούν στις αλλαγές της αγοράς και να οδηγήσουν σε βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτή η ευθυγράμμιση ενθαρρύνει μια συνεκτική προσέγγιση στον στρατηγικό σχεδιασμό, δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους και να προσφέρουν αξία στους ενδιαφερόμενους.

Εν κατακλείδι, στα τρία Topics, αναδεικνύεται ο κρίσιμος ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης στη διαμόρφωση της στρατηγικής πορείας και των λειτουργικών πρακτικών μιας επιχείρησης, εστιάζοντας στην εξισορρόπηση των διαφορετικών συμφερόντων των ενδιαφερομένων, στη διαχείριση των κινδύνων και στην επίτευξη υψηλής απόδοσης μέσω τεκμηριωμένων αποφάσεων και ηθικής συμπεριφοράς. Επίσης δίνεται έμφαση, στο ρόλο της διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών ως διαμεσολαβητικό παράγοντα για την επίτευξη βιώσιμης καινοτομίας και τη βελτίωση της απόδοσης, διαπιστώνουμε ότι η BPM συμβάλει καθοριστικά στην εναρμόνιση των εταιρικών στρατηγικών με τους στόχους απόδοσης. Επιπροσθέτως, αναδεικνύεται η δυναμική σχέση μεταξύ εταιρικής διακυβέρνησης, επιχειρηματικής απόδοσης και οικονομικών παραγόντων. Τονίζεται πως η υιοθέτηση πρακτικών καλής διακυβέρνησης με τους στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιχειρηματική κουλτούρα που επικρατεί στην εκάστοτε γεωγραφική περιοχή. Είναι αναγκαία όμως, η προσαρμογή στις οικονομικές συνθήκες της χώρας όπου δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Μέσω αυτής της προσέγγισης και την εφαρμογή των αρχών και μεθοδολογιών της BPM, οι επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη, να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά και να συνεισφέρουν στη συνολική οικονομική πρόοδο.

Κεφάλαιο 5ο- Συμπεράσματα και Μελλοντικές Επεκτάσεις

Αναλύοντας τη διεθνή βιβλιογραφία, ανακαλύπτουμε ότι έχουν διεξαχθεί μελέτες και έρευνες, σχετικά με την εφαρμογή και απόδοση της ψηφιοποίησης, της BPM και της Εταιρικής Διακυβέρνησης στους οργανισμούς, σε διάφορες χώρες.

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς και, προκειμένου οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν σε αυτές τις μεταβολές, πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Μερικές από τις σημαντικές αλλαγές που σημειώνονται στον επιχειρηματικό τομέα περιλαμβάνουν την ανάδειξη των αρχών της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών στην εταιρικής διακυβέρνηση. Οι αλλαγές σχετικά με την εταιρικής διακυβέρνηση έχουν κατοχυρωθεί νομικά τόσο στην Ελλάδα όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Διαπιστώσαμε, ότι η ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων αποτελεί σήμερα καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της αποδοτικότητας και της βιωσιμότητάς τους. Με τη ραγδαία πρόοδο της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις που επενδύουν στη διαδικασία της ψηφιακής μετάβασης στις διαδικασίες τους αποκτούν σημαντικά οφέλη, όπως η αυξημένη παραγωγικότητα, η βελτιωμένη εξυπηρέτηση των πελατών και η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

Σύμφωνα με όσα έχουμε μελετήσει, οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών άρχισαν να ενσωματώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στην επιχειρηματική κουλτούρα τα τελευταία χρόνια. Η πανδημία του κορωνοϊού αποτέλεσε καθοριστικό παράγοντα για την άμεση εφαρμογή αυτών των αρχών στις διαδικασίες, διευκολύνοντας την προσέλευση νέων πελατών. Σήμερα, οι επιχειρήσεις δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν τις συγκεκριμένες πρακτικές.

Η μελέτη της ψηφιοποίησης, της εταιρικής διακυβέρνησης και της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον υπογραμμίζει τη σημασία της προσαρμογής των επιχειρήσεων μέσα σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο ψηφιακό και οικονομικό περιβάλλον. Οι διάφορες κρίσεις ενέτειναν την αναγκαιότητα για ανανέωση, επιταχύνοντας την ενσωμάτωση των ψηφιακών πρακτικών.

- **Ψηφιακός Μετασχηματισμός:** Αποτελεί πλέον κεντρικό άξονα για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των οργανισμών, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πελάτες, ενώ προσφέρει νέες επιχειρηματικές δυνατότητες. Παρόλες τις προκλήσεις, αναμένονται σημαντικοί ρυθμοί ενσωμάτωσης των ψηφιακών τεχνολογιών.
- **Εταιρική Διακυβέρνηση:** Η υιοθέτηση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης ενισχύει τα επιχειρησιακά πλαίσια, προσφέροντας μεγαλύτερη διαφάνεια, μειωμένους κινδύνους και

καλύτερο έλεγχο. Η αποτελεσματική διακυβέρνηση συνεχίζει να συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη, προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε οργανισμού.

- **Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών:** Η βελτιστοποίηση των διαδικασιών μέσω BPM έχει καθοριστική σημασία για την εξάλειψη αναποτελεσματικοτήτων, την ενίσχυση της παραγωγικότητας και την ευθυγράμμιση των εταιρικών στρατηγικών με τους στόχους αποδοτικότητας. Επικεντρώνεται στην εύρυθμη λειτουργία και την καινοτομία, δίνοντας στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ανταπεξέλθουν με ευελιξία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
- **Προσαρμογή και Ανθεκτικότητα:** Οι επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύουν στη συνεχή βελτίωση διαδικασιών και να ενσωματώνουν τις τεχνολογικές καινοτομίες. Η αποτελεσματική στρατηγική ανάπτυξης θα πρέπει να βασίζεται σε ισχυρές αρχές διακυβέρνησης και βελτιωμένες επιχειρησιακές πρακτικές για να ενισχυθούν η ανταγωνιστικότητα και η ανθεκτικότητα.

Συμπερασματικά, οι διεθνείς έρευνες καταδεικνύουν ότι η εφαρμογή αρχών ορθής διοίκησης συμβάλλει καθοριστικά στην ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στα σύγχρονα δεδομένα του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της ψηφιακής εποχής. Η σωστή σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, η υιοθέτηση της BPM (Business Process Management), η τήρηση κανόνων διαχείρισης κινδύνων και η συμμόρφωση με διεθνή πρότυπα, ο σαφής διαχωρισμός των διοικητικών ρόλων, καθώς και η επιλογή κατάλληλων στελεχών για διοικητικές θέσεις, αποτελούν καίριους παράγοντες που ενισχύουν την ανθεκτικότητα των οργανισμών, προάγοντας τη σταθερή και βιώσιμη ανάπτυξή τους.

Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, παρά τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί. Ο πιο ουσιαστικός περιορισμός αφορά τον όγκο των κειμένων που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα. Ένας δεύτερος περιορισμός είναι η έλλειψη αντίστοιχων ερευνών, δεδομένου ότι η διαχείριση διαδικασιών εφαρμόζεται με ουσιαστικό τρόπο στην εταιρική διακυβέρνηση μόλις τα τελευταία χρόνια. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η διεξαγωγή μελλοντικής εμπειρικής έρευνας για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και με περισσότερα δεδομένα από τη βιβλιογραφία, όπου θα είναι δυνατόν να εξαχθούν πιο εξειδικευμένα και τεκμηριωμένα αποτελέσματα.

Αναφορές

Δημητρίου, Θ. (2020). Ο ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης στην πρόληψη της απάτης: ανάλυση των υπό επιτήρηση επιχειρήσεων του χρηματιστηρίου Αθηνών.

Διαμόρφωση ψηφιακού μετασχηματισμού: Επεξήγηση της στρατηγικής της ΕΕ | Θέματα | Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (europa.eu) (2022).**

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. (2022). Ψηφιακός μετασχηματισμός: σημασία, οφέλη και πολιτική της ΕΕ.

Μούζουλας, Σ. (2003). Εταιρική διακυβέρνηση (Corporate governance). Εκδόσεις Σακκούλα.

Σουλή, Β. (2023). Ειδικά ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης-εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Τσούτσα, Π. (2021). An extended web service composition model with teamwork semantics.

Blei, D. M., Ng, A. Y., & Jordan, M. I. (2003). Latent dirichlet allocation. *Journal of machine Learning research*, 3(Jan), 993-1022.

Criado, J. I., & Gil-Garcia, J. R. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 438-450.

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School.

Di Giulio, M., & Vecchi, G. (2023). Implementing digitalization in the public sector. *Technologies, agency, and governance. Public Policy and Administration*, 38(2), 133-158.

DiMaggio, P., Nag, M., & Blei, D. (2013). Exploiting affinities between topic modeling and the sociological perspective on culture: application to newspaper coverage of U.S. government arts funding. *Poetics*, 41(6), 570–606. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2013.08.004>.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. Βασικές αρχές της διαχείρισης

Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2020). Towards successful establishment of a project portfolio management system: business process management approach. *The Journal of Modern Project Management*, 8(1).

Fitsilis, P., Tsoutsas, P., Damasiotis, V., & Kyriatzis, V. (2024). Uncovering Key Trends in Industry 5.0 through Advanced AI Techniques. *arXiv preprint arXiv:2410.16748*.

Idzi, F. M., & Gomes, R. C. (2022). Digital governance: government strategies that impact public services. *Global Public Policy and Governance*, 2(4), 427-452.

Jockers, M. L., & Mimno, D. (2013). Significant themes in 19th-century literature. *Poetics*, 41(6), 750–769. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2013.08.005>.

Jurczuk, A. (2021). Barriers to implementation of business process governance mechanisms. *Engineering Management in Production and Services*, 13(4), 22-38.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of financial economics*, 58(1-2), 3-27.

- Lu, J. W., Liang, X., Shan, M., & Liang, X. (2015). Internationalization and performance of Chinese family firms: The moderating role of corporate governance. *Management and Organization Review*, 11(4), 645-678.
- Means, G. (2017). *The modern corporation and private property*. Routledge.
- Page, Susan. "The power of business process improvement: 10 simple steps to increase effectiveness." Efficiency, and Adaptability, AMACOM, New York (2010).
- Schwartz, D. J. (1976). Penn Central: A Case Study of Outside Director Responsibility Under the Federal Securities Laws. *UMKC L. Rev.*, 45, 394.
- Tsoutsas, P., Fitsilis, P., & Ragos, O. (2019). Enhancing Teamwork Behavior of Services. In *Business Information Systems Workshops: BIS 2018 International Workshops*, Berlin, Germany, July 18–20, 2018, Revised Papers 21 (pp. 38-50). Springer International Publishing.
- Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., & Tsoutsas, P. (2015). The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19, 238-247.
- Usman, I., Hartani, N. H., & Sroka, M. (2020). Operational performance of SME: the impact of entrepreneurial leadership, good governance and business process management. *Polish journal of management studies*, 21(1), 408-418.