



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΤΜΗΜΑ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ Τ.Ε.

Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Η οργανωτική πρόκληση της εποχής μας

Πτυχιακή Εργασία

Στεφοπούλου Ελένη

ΑΜ: 10305

Επιβλέπων Καθηγητής

Κόκλας Νικόλαος - Καθηγητής Εφαρμογών

ΙΟΥΝΙΟΣ 2017



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΤΜΗΜΑ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ Τ.Ε.

Business Process Management

The challenge of our time

Degree Thesis

Stefopoulou Eleni

Reg. Num.: 10305

Supervisor

Koklas Nikolaos - Lecturer

JUNE 2017

Copyright © Στεφοπούλου Ελένη, Ιούνιος 2017

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος, All rights reserved

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τους συγγραφείς.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τους συγγραφείς και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πειραιά .



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΤΜΗΜΑ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ Τ.Ε.

Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Η οργανωτική πρόκληση της εποχής μας

Πτυχιακή Εργασία

Επιβλέπων Καθηγητής

Κόκλας Νικόλαος - Καθηγητής Εφαρμογών

.....
Εξεταστής

(Θέση / Τίτλος)

.....
Εξεταστής

(Θέση / Τίτλος)

.....
Εξεταστής

(Θέση / Τίτλος)

Ημερομηνία:

ΙΟΥΝΙΟΣ 2017

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΣΤΕΦΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ του ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ, φοιτήτρια του Τμήματος **Κλωστοϋφαντουργών Μηχανικών Τ.Ε.** του Α.Ε.Ι Πειραιά Τ.Τ, πριν αναλάβω την εκπόνηση της Πτυχιακής Εργασίας μου, δηλώνω ότι ενημερώθηκα για τα παρακάτω:

«Η Πτυχιακή Εργασία (Π.Ε) αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο του συγγραφέα, όσο και του Ιδρύματος και θα πρέπει να έχει μοναδικό χαρακτήρα και πρωτότυπο περιεχόμενο.

Απαγορεύεται αυστηρά οποιοδήποτε κομμάτι κειμένου της να εμφανίζεται αυτούσιο ή μεταφρασμένο από κάποια άλλη δημοσιευμένη πηγή. Κάθε τέτοια πράξη αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και εγείρει θέμα Ηθικής Τάξης για τα πνευματικά δικαιώματα του άλλου συγγραφέα. Αποκλειστικός υπεύθυνος είναι ο συγγραφέας της Π.Ε, ο οποίος φέρει και την ευθύνη των συνεπειών, ποινικών και άλλων, αυτής της πράξης.

Πέραν των όποιων ποινικών ευθυνών του συγγραφέα, σε περίπτωση που το Ίδρυμα του έχει απονείμει Πτυχίο, αυτό ανακαλείται με απόφαση της Συνέλευσης του Τμήματος. Η Συνέλευση του Τμήματος με νέα απόφασή της, μετά από αίτηση του ενδιαφερόμενου, του αναθέτει εκ νέου την εκπόνηση Π.Ε με άλλο θέμα και διαφορετικό επιβλέποντα καθηγητή. Η εκπόνηση της εν λόγω Π.Ε πρέπει να ολοκληρώσει εντός τουλάχιστον ενός ημερολογιακού βμήνου από την ημερομηνία ανάθεσής της. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται τα προβλεπόμενα στο άρθρο 18. παρ.5 του ισχύοντος Εσωτερικού Κανονισμού».

Η Δηλούσα



Ημερομηνία

ΙΟΥΝΙΟΣ 2017

Ευχαριστίες

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου Κο Νικόλαο Κόκλα για τις υποδείξεις, τις επισημάνσεις την καθοδήγησή και την πολύτιμη υποστήριξή του, καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους πρώην συναδέλφους της Eurobank, την Κα Παπαδοπούλου Ελ. και τον Κο Κωνσταντουλάκη Φ. για τον χρόνο, τις πληροφορίες και την βοήθεια που μου παρείχαν.

Επίσης ευχαριστώ τον Κο Μ. Καποδίστρια για την πολύτιμη βοήθεια του και τον χρόνο που μου διέθεσε.

Τέλος οφείλω ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγό μου Παναγιώτη, που πιστεύει πάντα σε εμένα και μου το δείχνει, καθώς επίσης και για την στήριξή του ηθική και πρακτική, καθ' όλη την διάρκεια αυτής της προσπάθειας.

Εξίσου σημαντική ήταν και η βοήθεια της μητέρας μου και φυσικά η υπομονή της τόσα χρόνια.

Δεν θα μπορούσα να ξεχάσω τα παιδιά μου Κωνσταντίνο και Αναστάση και την αγαπημένη μου φίλη Κατερίνα, που ήταν ο λόγος για να αποφασίσω μετά από 25 χρόνια την συνέχιση και ολοκλήρωση των σπουδών μου.

*Στους άντρες της ζωής μου
Παναγιώτη, Κωνσταντίνο, Αναστάση*

Περίληψη

Στην σύγχρονη ανταγωνιστική εποχή η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ευελιξία της, την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες, καθώς και την συμβατότητά της κατά τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPM) είναι η νέα τάση η οποία τυποποιεί και βελτιστοποιεί υπάρχουσες διαδικασίες και μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μία προσπάθεια κατανόησης της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών ως επιχειρηματική πρακτική, αρχικά μέσω του θεωρητικού υπόβαθρου και στη συνέχεια μέσω της εμπειρικής προσέγγισης εξετάζοντας δύο μελέτες περίπτωσης.

Στο θεωρητικό υπόβαθρο αναλύονται βασικά ερευνητικά ερωτήματα που οδηγούν στην διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου της εργασίας. Ξεκινώντας από την ανάγκη που προέκυψε, ώστε οι επιχειρήσεις να αλλάξουν τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας τους και να στραφούν στη διοίκηση με βάση τις διαδικασίες, συνεχίζοντας στην αναφορά και αποσαφήνιση βασικών εννοιών, την μεθοδολογία και καταλήγοντας στα οφέλη που προκύπτουν από την Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών.

Στο πρακτικό κομμάτι, παρουσιάζεται μια ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τις διαδικασίες και την διαχείριση αυτών, σε έναν μεγάλο Οργανισμό, την Τράπεζα Eurobank.

Επίσης γίνεται μία καταγραφή και ανάλυση των διαδικασιών σε μία επιχείρηση που παράγει και εμπορεύεται ενδύματα.

Λέξεις – κλειδιά

Επιχείρηση, Διαδικασία, Επιχειρησιακή Διαδικασία, Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, οφέλη διαδικασίας κύκλος ζωής διαδικασίας, ροή διαδικασίας, ρόλοι και εμπλεκόμενοι

Abstract

In our modern competitive time, a company's viability depends on its flexibility, its ability to adapt to the circumstances, and its compatibility for cooperation with other companies.

Business Process Management (BPM) is the new trend that standardizes and optimizes existing processes and can provide businesses with a competitive edge. In this thesis an attempt is made to understand Business Process Management as a business practice, initially through the theoretical background and then through the empirical approach by looking at two case studies.

The theoretical background analyzes basic research questions that lead to the theoretical framework of this paper. Starting with the need that has arisen so that businesses change their traditional mode of operation and turn to process view of business, continuing to reference and clarify key concepts, methodology and ending with the benefits of Business Process Management.

In the practical part, is presented a comprehensive picture of the processes and their management, to a large Greek bank, Eurobank.

Also, is carried out a listing and analysis of processes in a company that produces and markets clothing.

Keywords

Business, Process, Business Process, Business Process Management, Process Lifecycle, Process Benefits, Process Flow, Roles and Stakeholders

Περιεχόμενα

1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1.1	Αντικείμενο της πτυχιακής εργασίας	11
1.2	Μεθοδολογία.....	11
1.3	Δομή.....	12
2.	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	13
2.1	Εισαγωγή	13
2.2	Παραδοσιακή Λειτουργία Επιχειρήσεων	14
2.3	Οργανωτική δομή	15
2.3.1	Τμηματοποίηση κατά λειτουργία	15
2.3.2	Τμηματοποίηση κατά Προϊόν ή Υπηρεσία.....	16
2.3.3	Γεωγραφική Τμηματοποίηση.....	16
2.4	Από τις λειτουργίες στις διαδικασίες	17
2.4.1	Ιστορική αναδρομή.....	19
2.5	Βασικές έννοιες	20
2.5.1	Διαδικασία.....	20
2.5.2	Επιχειρησιακή διαδικασία.....	21
2.5.3	Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών – BPM.....	22
2.6	Οι αρχές της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών	22
2.7	Λόγοι έναρξης ενός έργου BPM	24
2.8	Παράγοντες επιτυχίας ενός έργου BPM.....	27
2.8.1	Κρίσιμες πτυχές κατά τη υλοποίηση έργων BPM.....	30
2.9	Παγίδες που πρέπει να αποφευχθούν.....	31
2.10	Οι διαδικασίες στην επιχείρηση.....	34
2.11	Μεθοδολογία.....	34
2.12	Κύκλος ζωής διαδικασίας	39
2.13	Ρόλοι και Εμπλεκόμενοι	43
2.14	Τα οφέλη του BPM.....	45
2.15	Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	49
3.	ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	51
3.1	Eurobank.....	51
3.1.1	Παρουσίαση του Οργανισμού	51
3.1.2	Ιστορική αναδρομή.....	52
3.1.3	Επιχειρησιακές Διαδικασίες – η ανάγκη	53

3.1.4	Ιστορική αναδρομή των Διαδικασιών	53
3.1.5	Οι Διαδικασίες σήμερα.....	54
3.1.6	Βασικοί λόγοι καταγραφής διαδικασίας ή αναθεώρηση υπάρχουσας	55
3.1.7	Μεθοδολογία Διαδικασιών	56
3.1.7.1	Αποτύπωση Διαδικασιών	56
3.1.7.2	Ρόλοι & Αρμοδιότητες	58
3.1.7.3	Κανόνες Αποτύπωσης, Έγκρισης & Έκδοσης	59
3.1.7.4	Ροή διαδικασίας	59
3.1.7.5	Η Διαδικασία της Διαδικασίας	60
3.1.9	Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης Eurobank.....	77
3.2	Επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας ενδυμάτων.....	78
3.2.1	Ο κλάδος κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης.....	78
3.2.2	Η επιχείρηση.....	79
3.2.3	Μεθοδολογία.....	80
3.2.4	Διαδικασίες Διοίκησης Παραγωγής.....	81
3.2.4.1	Οι Διαδικασίες σήμερα.....	82
3.2.4.2	Νέα Αποτύπωση Διαδικασιών.....	84
3.2.5	Παρατηρήσεις.....	99
3.2.6	Προτάσεις	100
3.2.7	Εφαρμογή στην εταιρεία	101
3.2.8	Συμπεράσματα	101
4.	Επίλογος.....	104
5.	Αναφορές / Links.....	105
6.	Κατάλογος Πινάκων:	106
7.	Πίνακας Εικόνων:	106
8.	Παράρτημα	107

Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Η οργανωτική πρόκληση της εποχής μας

Πτυχιακή Εργασία

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι ένα σύνολο μεθόδων, εργαλείων και τεχνικών που υποστηρίζει τον σχεδιασμό, την ανάλυση, την θέσπιση και τον έλεγχο των διαδικασιών μιας επιχείρησης.

1.1 Αντικείμενο της πτυχιακής εργασίας

Στην Ελλάδα του σήμερα, είναι πολύ λίγες οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ολοκληρωμένα μοντέλα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Στην παρούσα εργασία μελετώνται τα βασικά συστατικά αυτής και γίνεται μία προσπάθεια για την αποσαφήνισή της. Μέσω της ανάλυσης βασικών όρων, εργαλείων και μεθοδολογιών, σκοπός είναι να αναδειχθεί η πολυεπίπεδη εφαρμογή και τα οφέλη του εν λόγω μοντέλου στις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως αντικειμένου και δραστηριότητας.

1.2 Μεθοδολογία

Για την διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου της εργασίας τέθηκαν βασικά ερευνητικά ερωτήματα, όπως «Τι είναι», «Πότε», «Πώς», «Γιατί», τα οποία αναλύθηκαν και τεκμηριώθηκαν μέσω της συνδυαστικής παρουσίασης θέσεων από επιστημονικές βιβλιογραφικές αναφορές.

Για τις μελέτες περίπτωσης πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τα αρμόδια διοικητικά στελέχη, ώστε να καταγραφούν αναλυτικά τα βήματα που εκτελούνται, και συγκεντρώθηκαν πληροφορίες και δεδομένα από έντυπο υλικό που μας

διατέθηκε. Επίσης συμπληρώθηκε ερωτηματολόγιο με συγκεκριμένες ερωτήσεις ανά περίπτωση.

1.3 Δομή

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μεγάλες ενότητες.

Στην πρώτη ενότητα που αφορά το θεωρητικό υπόβαθρο αναλύονται βασικά ερευνητικά ερωτήματα που οδηγούν στην διαμόρφωση του θεωρικού πλαισίου της εργασίας.

Στην δεύτερη ενότητα και με στόχο την εμπειρική προσέγγιση παρουσιάζονται δύο μελέτες περίπτωσης. Εδώ εξετάζονται πρακτικά πλέον τα ερωτήματα που τέθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο, ώστε μέσω αναφορών πραγματικής επιχειρηματικής δραστηριότητας να γίνει βαθύτερη και αναλυτικότερη κατανόηση των πτυχών της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό που ασχολείται με το θεωρητικό μέρος γίνεται μία προσπάθεια να αναλυθούν βασικά ερευνητικά ερωτήματα, ξεκινώντας από την ανάγκη που προέκυψε, ώστε οι επιχειρήσεις να αλλάξουν τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας τους και να στραφούν στη διοίκηση με βάση τις διαδικασίες.

Στο ερώτημά μας «Τι είναι» ξεκινάμε από την αναφορά και αποσαφήνιση βασικών εννοιών, όπως τι είναι η Διαδικασία, η Επιχειρησιακή Διαδικασία και καταλήγουμε στην έννοια της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPM), όπου περιλαμβάνει έννοιες τεχνικές και μεθόδους για την υποστήριξη του σχεδιασμού της ανάλυσης και της υλοποίησης των Επιχειρησιακών Διαδικασιών.

Εν συνεχεία και για να εξετάσουμε το «πότε;» κάνουμε μια ιστορική αναδρομή και θα δούμε μέσω ποιων θεωριών οδηγηθήκαμε στη νέα αυτή μεθοδολογία και πώς έγινε η μετάβαση από τις κάθετες λειτουργίες στις οριζόντιες διαδικασίες. Εστιάζουμε στις ενδείξεις και τα εναύσματα που μια επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της, ώστε να ενσωματώσει αυτή τη νέα μεθοδολογία στην λειτουργική της δομή και παράλληλα παρουσιάζουμε τις διαφορές που υπάρχουν στην λειτουργία της επιχείρησης όταν δίνεται έμφαση στην οπτική των λειτουργιών ή των διαδικασιών αντίστοιχα.

Συνεχίζοντας και στο κομμάτι που αφορά την μεθοδολογία (ερώτημα «Πώς;») θα αναλύσουμε τα βασικά συστατικά αυτής, ξεκινώντας από την εμπλοκή του προσωπικού μέσα από συγκεκριμένους ρόλους και αρμοδιότητες και καταλήγοντας στον κύκλο ζωής της διαδικασίας και τα στάδια στα οποία αυτή αναλύεται, από την αναγνώριση μέχρι την υλοποίηση. Μέρος της μεθοδολογίας είναι και οι τεχνικές που οι επιχειρήσεις καλούνται να εφαρμόσουν, καθώς και τα λάθη που πρέπει να αποφευχθούν ώστε να εξασφαλίσουν την επιτυχία κατά την υλοποίηση έργων BPM. Ολοκληρώνοντας στο ερώτημα που αφορά το «Γιατί;», θα παρουσιάσουμε τα οφέλη που προκύπτουν από την Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, καθώς απώτερος σκοπός είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επεξεργαστεί περισσότερες υπηρεσίες και προϊόντα, με μικρότερη προσπάθεια, υψηλότερη ποιότητα και

μειωμένο κόστος. Το BPM εστιάζει κατά κύριο λόγο σε 3 βασικά οφέλη: Αποδοτικότητα, Αποτελεσματικότητα, Ευκινησία.

2.2 Παραδοσιακή Λειτουργία Επιχειρήσεων

Η κάθε επιχείρηση αποτελείται από διάφορα τμήματα μέσα στα οποία εκτελούνται και ολοκληρώνονται οι διάφορες δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της. [1]. Σε κάθε επιχείρηση διακρίνουμε τις παρακάτω λειτουργίες οι οποίες συναντώνται σε μεγαλύτερη ή μικρότερη έκταση ανάλογα με το αντικείμενο της

- *Γενική Διεύθυνση.* Είναι το κύριο συντονιστικό όργανο της επιχείρησης. Διαμορφώνει τους στρατηγικούς στόχους, αξιολογεί τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες της επιχείρησης, ερμηνεύει και προβλέπει τις συνθήκες του περιβάλλοντος, παρακολουθεί την εκτέλεση των δραστηριοτήτων, ελέγχει και αξιολογεί την απόδοση των τμημάτων και την ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης προκειμένου να επαναπροσδιορίζει όπου απαιτείται. [1]
- *Χρηματο-Οικονομική Διοίκηση.* Ασχολείται με την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. [1]
- *Μάρκετινγκ.* Το μάρκετινγκ είναι μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία και αποτελείται από ένα σύστημα ενεργειών όπως: η έρευνα αγοράς, σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων, διαμόρφωση τιμολογιακής πολιτικής, προβολή και προώθηση προϊόντων. [1]
- *Πωλήσεις.* Η διοίκηση των πωλήσεων περιλαμβάνει τον προγραμματισμό (στόχοι, επισκέψεις κ.λπ.), την οργάνωση (συντονισμός, διαίρεση σε περιοχές κ.λπ.), την στελέχωση καθώς και τον έλεγχο των πωλήσεων (αποτελέσματα, ανάλυση δαπανών κ.λπ.). [1]
- *Διοίκηση Προσωπικού.* Στόχος της είναι η κατάλληλη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις εκάστοτε ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης. [1]
- *Διοίκηση Παραγωγής.* Η λειτουργία αυτή είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της παραγωγικής

διαδικασίας, ώστε οι πρώτες ύλες να μετατραπούν σε προϊόντα με την βοήθεια της τεχνολογίας. [1]

- *Πληροφορική.* Είναι υπεύθυνη για τη εύρυθμη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης. [2]
- *Έρευνα και ανάπτυξη.* Αφορά στην ερευνητική λειτουργία της επιχείρησης που έχει ως σκοπό την βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων και μεθόδων παραγωγής καθώς και την εφεύρεση και ανάπτυξη νέων. [1]

Σε πολλές περιπτώσεις ορισμένες από τις παραπάνω λειτουργίες δεν εκτελούνται (π.χ. οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν τμήμα έρευνας και ανάπτυξης) ή κάποια τμήματα συγχωνεύονται. Επίσης υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες έχουν περισσότερες διακεκριμένες λειτουργίες από τις παραπάνω. Για παράδειγμα, διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, διοίκηση Ολικής Ποιότητας, επικοινωνία κ.α.

Σε κάθε περίπτωση όμως, οι συνολικές λειτουργίες δεν δρουν ανεξάρτητα η μια από την άλλη, αλλά το παραγόμενο έργο της επιχείρησης είναι η σύνθεση όλων των παραπάνω λειτουργιών. [2]

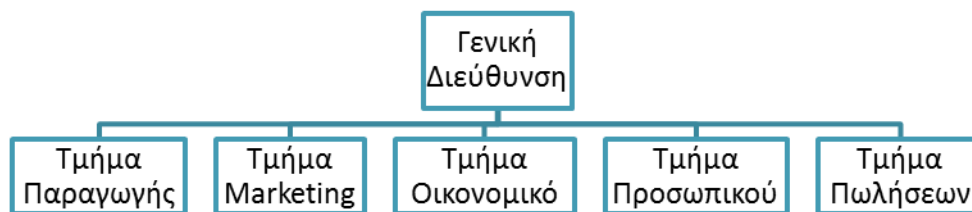
2.3 Οργανωτική δομή

Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση διαχειρίζεται τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσει και τους ανθρώπους που διαθέτει, ώστε να επιτύχει τους στόχους της, ορίζει και την οργανωτική της δομή. [3]

Μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές μορφές οργανωτικών δομών. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι:

2.3.1 Τμηματοποίηση κατά λειτουργία

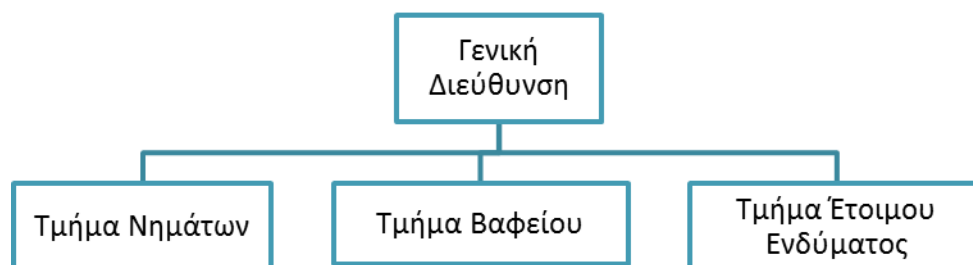
Βασίζεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες και οι θέσεις εργασίας που αφορούν στην ίδια επιχειρησιακή λειτουργία τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα/διεύθυνση. [1]



Εικόνα 1 - Λειτουργική Μορφή Τμηματοποίησης

2.3.2 Τμηματοποίηση κατά Προϊόν ή Υπηρεσία

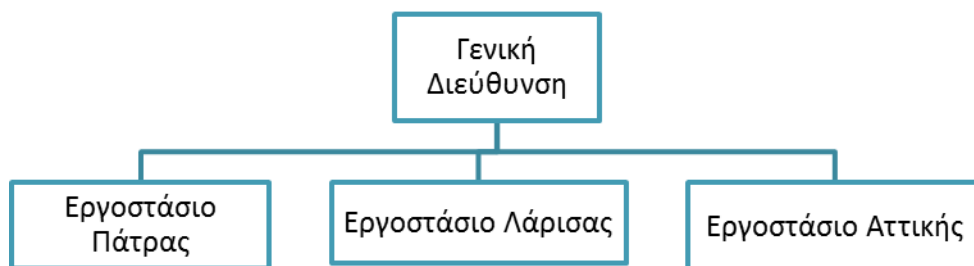
Το κριτήριο τμηματοποίησης της επιχείρησης είναι το προϊόν ή η ομάδα των προϊόντων/υπηρεσιών. Η λογική αυτής της μορφής ομαδοποίησης στηρίζεται στο γεγονός ότι τα διαφορετικά προϊόντα απαιτούν διαφορετικές γνώσεις, ικανότητες, αποφάσεις και λειτουργίες για να αναπτυχθούν. [1]



Εικόνα 2 - Τμηματοποίηση κατά προϊόν

2.3.3 Γεωγραφική Τμηματοποίηση

Στηρίζεται στο κριτήριο του τόπου όπου πραγματοποιούνται οι διάφορες δραστηριότητες. Σύμφωνα με την μορφή αυτή, όλες οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα ή αφορούν μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, τοποθετούνται στο ίδιο «τμήμα». [1]



Εικόνα 3 - Γεωγραφική Τμηματοποίηση

Εκτός των προηγούμενων μορφών τμηματοποίησης στην πράξη χρησιμοποιούνται και μια σειρά άλλα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η διαίρεση των διαφόρων τμημάτων σε υπό-τμήματα και αυτά σε μικρότερα κ.ο.κ. Τέτοια κριτήρια μπορεί να είναι οι πελάτες, τα δίκτυα διανομής, η παραγωγική διαδικασία. [1]

Για να καλυφθεί η ανάγκη μια επιχείρησης, κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό, πρέπει με προσοχή να επιλέγεται το κατάλληλο κριτήριο, ανάλογα με τις εκάστοτε ιδιαιτερότητες, ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματική διατμηματική επικοινωνία συντονισμός και συνεργασία, μεγαλύτερη ευελιξία, μέγιστη αξιοποίηση των πόρων και εν τέλει αποτελεσματικότητα. [1]

2.4 Από τις λειτουργίες στις διαδικασίες

Όλες οι προηγούμενες προσεγγίσεις οργάνωσης στηρίζονται κατά κύριο λόγο στις επιχειρησιακές λειτουργίες και ακολουθούν ένα κατακόρυφο τρόπο ομαδοποίησης των εργασιών. Οι συγκεκριμένες οργανωτικές δομές ευνοούν την ανάπτυξη ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων όπου συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας ανά λειτουργία.

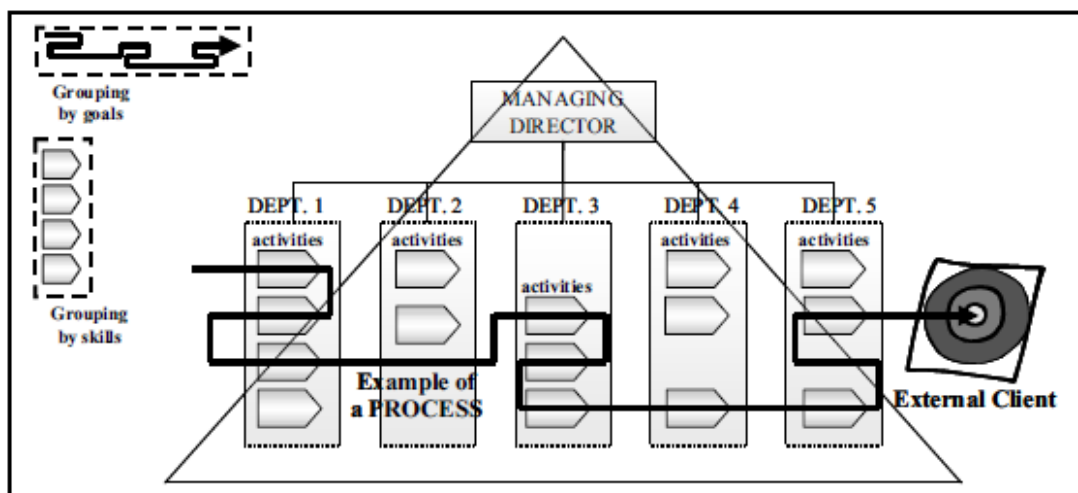
Η προσπάθεια όμως για επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος του τρόπου εργασίας για κάθε λειτουργία δεν σήμαινε σε καμία περίπτωση και το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για το σύνολο της επιχείρησης, καθώς δεν συμπίπτει

κατ' ανάγκη το «τοπικό βέλτιστο» της λειτουργίας ενός τμήματος με το «ολικό βέλτιστο» της λειτουργίας μιας επιχείρησης. [3]

Τα προβλήματα που εμφανίζονται με αυτό τον τρόπο προσέγγισης είναι ότι υπάρχει μια τάση ώστε η κάθε λειτουργία/τμήμα να ενεργεί σχετικά ανεξάρτητα από την άλλη, δημιουργώντας ασυνέχειες στις διεπαφές μεταξύ τους. [4]

Προκειμένου να επιτευχθεί σημαντική επιχειρηματική βελτίωση, πρέπει να καταργηθούν δραστηριότητες μη προστιθέμενης αξίας και να δοθεί έμφαση σε δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στον τελικό πελάτη. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία στροφή από τις λειτουργίες στις διαδικασίες.

Ένα οργανόγραμμα απεικονίζει απλά μια κάθετη γραμμή ιεραρχίας, αλλά όχι τις οριζόντιες συνδέσεις μεταξύ των διαφόρων στοιχείων του. Ωστόσο, είναι αυτές οι σχέσεις που διατηρούν την επιχείρηση «ζωντανή». Σε μια εταιρεία, η απόκτηση των πελατών, η διαχείριση των παραγγελιών, η ανάπτυξη προϊόντων, κλπ. είναι διαδικασίες ζωτικής σημασίας που περιλαμβάνουν διάφορες λειτουργίες σε διαφορετικό βαθμό, και ως εκ τούτου απαιτούν οριζόντια προσέγγιση [5]. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η σχέση μεταξύ της λειτουργικής οργάνωσης και των διαδικασιών καθώς μια διαδικασία είναι ένα σύνολο από δραστηριότητες που απαιτούν πόρους που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα



Εικόνα 4 - ενσωμάτωση των διαδικασιών στη λειτουργική οργάνωση (Tonchia & Tramontano, 2004)

Η διαδικαστική προσέγγιση της επιχείρησης (process view of business) προσεγγίζει την επιχείρηση οριζόντια σαν μια συλλογή αλληλοσυνδεόμενων διαδικασιών, ώστε η λήψη αποφάσεων να έχει διατμηματικό χαρακτήρα και όχι τμηματικό. Εστιάζει δηλαδή στο TI πρέπει να συμβεί, ανεξάρτητα από το ΠΟΙΟΥ τμήματος είναι αρμοδιότητα. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζονται και εν συνεχεία ευθυγραμμίζονται αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις διάφορες λειτουργίες/τμήματα της επιχείρησης καθώς και αποφάσεις που διασταυρώνονται στις λειτουργικές γραμμές.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιτρέπει τον προσδιορισμό και την αποβολή πρακτικών που δεν προσθέτουν αξία οδηγώντας στην βελτιστοποίηση ολόκληρου του συστήματος της επιχείρησης. [4]

2.4.1 Ιστορική αναδρομή

Η εστίαση στην διοίκηση των επιχειρησιακών διαδικασιών αρχίζει τη δεκαετία του 1980 με τη βαρύτητα που δίνεται στη «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (TQM - Total Quality Management). [6]

Ακολούθησε μια καινούρια «μεθοδολογία» που ήταν η Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering ή BPR) όπου ήρθε μετά το 1985 να δώσει έμφαση στον ρόλο των διαδικασιών υποστηρίζοντας τη ριζική εκ νέου διαμόρφωσή τους.

Η ολοκληρωτική μετάβαση από τις κάθετες λειτουργίες στις οριζόντιες διαδικασίες δεν ήταν πάντα εύκολη υπόθεση. Η αποτυχία αρκετών έργων αναδιοργάνωσης οδήγησε στην αμφισβήτησή της, η οποία εκφράστηκε έντονα και μαζικά τα έτη 1994 και 1995 και συνδυάστηκε σε αρκετές περιπτώσεις με μαζικές απολύσεις ή με αποτυχημένες προσπάθειες εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων που βασικά αποσκοπούσαν σε έργα περικοπής κόστους και δεν ήταν στην πραγματικότητα έργα αναδιοργάνωσης. Παρότι η χρήση του όρου περιορίστηκε, η έννοια της διαδικασίας παρέμεινε και επηρέασε στη συνέχεια τις επόμενες θεωρίες διοίκησης που προσπάθησαν να βελτιώσουν όσα υποστήριζε η αναδιοργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών.

Μετά το 1996, διατυπώθηκαν λιγότερο ακραίες θεωρίες που είχαν ως βασικό στοιχείο τις διαδικασίες, καθώς η οικονομική επιτυχία ορισμένων επιχειρήσεων τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο αποδόθηκε στην αλλαγή του προσανατολισμού τους, από τις λειτουργίες στις διαδικασίες. [3]

Οι βασικές διαφοροποιήσεις της έννοιας της διαδικασίας σε σχέση με την έννοια της λειτουργίας εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα

Έμφαση οπτικής λειτουργιών	Έμφαση οπτικής διαδικασιών
Οι υπάλληλοι βρίσκονται στο κέντρο του ενδιαφέροντος	Οι διαδικασίες είναι στο κέντρο του ενδιαφέροντος
Μετράται η απόδοση των εργαζομένων	Μετράται το αποτέλεσμα της διαδικασίας
Δίνονται κίνητρα στους υπαλλήλους	Δίνονται κίνητρα στις ομάδες εργασίας των διαδικασιών
Αναζητείται ποιος έκανε ένα σφάλμα	Αναζητείται τι προκάλεσε ένα σφάλμα
Αξιολογούνται οι υπάλληλοι	Αξιολογείται η διαδικασία
Υιοθετείται κάθετη οργάνωση λειτουργιών	Υιοθετείται οριζόντια οργάνωση διαδικασιών (με τη συνεργασία διαφορετικών λειτουργιών)

Πίνακας 1 – Πηγή Ν. Παναγιώτου, κ.α, 2013

2.5 Βασικές έννοιες

2.5.1 Διαδικασία

Ενώ ο όρος **διαδικασία** (process ή procedure) είναι συγκεκριμένος και ορίζεται ως 1. «συστηματική σειρά ενεργειών που καταλήγουν σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα» και 2.«σύνολο διεργασιών ή μεταβολών, που διεξάγονται σε διαδοχικές, προκαθορισμένες ή μη, φάσεις και με συγκεκριμένο τρόπο» (Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας, Γεώργιου Μπαμπινιώτη) για τον προσδιορισμό του ορισμού

των **επιχειρησιακών διαδικασιών** (business processes) έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς πολυάριθμες απόψεις στη διεθνή βιβλιογραφία.

2.5.2 Επιχειρησιακή διαδικασία

Η Επιχειρησιακή διαδικασία ορίζεται «ως μια λογική σειρά ενεργειών που είναι προσανατολισμένες προς έναν σκοπό και οι οποίες μπορούν να διασπαστούν σε μικρότερα τμήματα, όπου το σύνολο των τμημάτων αυτών και των εξαρτήσεών τους αποτελούν τη διαδικασία». [3]

Κατά τον Mathias Weske «Μια επιχειρησιακή διαδικασία αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων οι οποίες εκτελούνται συντονισμένα σε ένα οργανωτικό και τεχνικό περιβάλλον. Αυτές οι δραστηριότητες από κοινού πραγματοποιούν έναν επιχειρηματικό στόχο. Κάθε επιχειρησιακή διαδικασία θεσπίζεται από μια επιχείρηση αλλά μπορεί να αλληλοεπιδρά με διαδικασίες άλλων επιχειρήσεων» [7]

Θεωρητικά οι επιχειρησιακές διαδικασίες αποτελούνται από εισόδους, δραστηριότητες και εξόδους. Γενικότερα, είσοδοι θεωρούνται τα στοιχεία εκείνα που γίνονται δεκτά στη διαδικασία και μπορεί να είναι οι πρώτες ύλες, οι πληροφορίες οι εργαζόμενοι ή ακόμα και η έξοδος κάποιας άλλης διαδικασίας. Δραστηριότητες είναι οι εργασίες οι οποίες εκτελούνται σε μια διαδικασία και μπορεί να αποτελούνται από ένα ή περισσότερα βήματα. Έξοδοι είναι οι εκροές της διαδικασίας και μπορεί να είναι η μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικά ή ενδιάμεσα προϊόντα, οι πληροφορίες, οι εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες.

Παραδείγματα επιχειρησιακών διαδικασιών είναι η λήψη ή αποστολή μιας παραγγελίας, η τιμολόγηση ενός προϊόντος, η πρόσληψη ενός εργαζομένου ή η ενημέρωση του φακέλου του, η έκδοση ενός τιμολογίου, η πληρωμή ενός προμηθευτή και άλλες πολλές.

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες δεν λειτουργούν αυτόνομα στις επιχειρήσεις καθώς αλληλεξαρτώνται μεταξύ τους. Μπορεί επίσης να υφίστανται περιορισμούς στη λειτουργία τους, να χρειάζεται να αναθεωρηθούν ή να βελτιστοποιηθούν. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι στις επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζεται Διαχείριση των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Management). [2]

2.5.3 Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών – BPM

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Management ή BPM) περιλαμβάνει όλες εκείνες τις έννοιες, τις μεθόδους και τις απαραίτητες τεχνικές προκειμένου για τον σχεδιασμό, την ανάλυση, την υλοποίηση και την εν τέλει την διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Το θεμέλιο της Διαχείρισης των Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι η σαφής αναπαράσταση των διαδικασιών μιας επιχείρησης και των εργασιών/δραστηριοτήτων από τις οποίες αποτελούνται, μέσα σε σαφή οριοθετημένα πλαίσια. Από τη στιγμή που οι επιχειρησιακές διαδικασίες οριστούν, μπορούν να αναλυθούν, να βελτιωθούν και τελικά να εφαρμοστούν. [3]

Ουσιαστικά είναι μια επιχειρηματική πρακτική που σκοπός της είναι να τυποποιήσει και να βελτιστοποιήσει της δραστηριότητες της επιχείρησης υπό το πρίσμα των διαδικασιών, μέσω της συνεχής παρουσίας της στη λειτουργία της επιχείρησης. [2]

2.6 Οι αρχές της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Η γενική ιδέα του BPM συνοψίζεται στις παρακάτω βασικές – αδιαμφισβήτητες αρχές: [8]

Όλες οι εργασίες είναι μέρος μιας διαδικασίας.

Μερικές φορές γίνεται η υπόθεση ότι οι όροι: διαδικασία και BPM εφαρμόζονται σε αυστηρά δομημένες εργασίες όπως πχ. η εκτέλεση παραγγελιών, η εξυπηρέτηση πελατών ή ακόμα σε δημιουργικές εργασίες όπως η ανάπτυξη προϊόντος κ.α. Παρερμηνεύονται επίσης ως συνώνυμο του αυτοματισμού και της ρουτίνας. Τίποτα δεν θα μπορούσε όμως να απέχει περισσότερο από την αλήθεια. Διαδικασία σημαίνει ο συνδυασμός ατομικών εργασιακών δραστηριοτήτων - ρουτίνας ή δημιουργικών - στο ευρύτερο πλαίσιο άλλων δραστηριοτήτων ώστε να δημιουργηθεί ένα αποτέλεσμα.

Οποιαδήποτε διαδικασία είναι καλύτερη από καμία διαδικασία.

Όταν απουσιάζει μια καλά καθορισμένη διαδικασία, το χάος βασιλεύει. Ατομικές κουλτούρες, ιδιοτροπίες, και αυτοσχεδιασμοί διέπουν τις εργασίες και τα αποτελέσματα είναι ασυνεπή και μη βιώσιμα. Μια καλά καθορισμένη διαδικασία θα παραδώσει τουλάχιστον προβλέψιμα, επαναλαμβανόμενα αποτελέσματα, και θα αποτελέσει αφορμή για βελτίωση.

Μια καλή διαδικασία είναι καλύτερη από μια κακή διαδικασία.

Αυτή η δήλωση δεν είναι τόσο ταυτολογική όπως φαίνεται. Εκφράζει την κρισιμότητα του σχεδιασμού της διαδικασίας, καθώς είναι κρίσιμος παράγοντας της απόδοσης της. Εάν μια εταιρεία επιβαρύνεται με ένα κακό σχεδιασμό διαδικασίας, πρέπει να το αντικαταστήσει με έναν καλύτερο.

Μία έκδοση διαδικασίας είναι καλύτερη από πολλές διαδικασίες.

Τυποποιώντας τις διαδικασίες σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης παρουσιάζεται ένα ενιαίο πρόσωπο στους πελάτες και τους προμηθευτές και εσωτερικά επιτυγχάνεται οικονομία κλίμακος σε υπηρεσίες υποστήριξης, όπως η εκπαίδευση και τα πληροφοριακά συστήματα επιτρέποντας την ανακατανομή των ανθρώπων από τη μία επιχειρηματική μονάδα στην άλλη, κ.α. Τα οφέλη αυτά πρέπει να σταθμίζονται έναντι των διαφορετικών αναγκών των τμημάτων και των πελατών τους και να προάγεται η τυποποίηση.

Ακόμη και μια καλή διαδικασία πρέπει να εκτελείται αποτελεσματικά.

Μία καλά σχεδιασμένη διαδικασία είναι μια αναγκαία αλλά ανεπαρκής προϋπόθεση για υψηλές επιδόσεις. Χρειάζεται να συνδυαστεί και με μια προσεκτική διαχείριση εκτέλεσης ώστε να φανεί στην πράξη η αξία της.

Ακόμη και μια καλή διαδικασία μπορεί να γίνει καλύτερη.

Ο υπεύθυνος της διαδικασίας πρέπει να είναι συνεχώς σε εγρήγορση, αναζητώντας ευκαιρίες για να κάνει τροποποιήσεις στο σχεδιασμό της διαδικασίας προκειμένου να ενισχύσει περαιτέρω την απόδοσή της.

Κάθε καλή διαδικασία γίνεται τελικά μια κακή διαδικασία.

Καμία διαδικασία δεν μένει αποτελεσματική για πάντα. Οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν, οι τεχνολογίες αλλάζουν, ο ανταγωνισμός αλλάζει και οι πρώην καλές διαδικασίες θα πρέπει να αντικατασταθούν με νέες.

2.7 Λόγοι έναρξης ενός έργου BPM

Πότε όμως μία εταιρία πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη αυτή την νέα μεθοδολογία και να την ενσωματώσει στην λειτουργική της δομή; Δυστυχώς αυτό το ερώτημα δεν μπορεί να απαντηθεί εύκολα και με ένα γενικό τρόπο. Η πραγματική απάντηση είναι: «εξαρτάται». Εξαρτάται από τις συνθήκες και την ωριμότητα της κάθε εταιρίας. Υπάρχουν όμως κάποιες ενδείξεις που μπορεί να προκαλέσουν την αφορμή ώστε να εξεταστεί το BPM ως πιθανή λύση. Τα συνήθη εναύσματα κατηγοριοποιημένα είναι : [6]

Επιχείρηση	<ul style="list-style-type: none">• Υψηλή ανάπτυξη - Δυσκολία να αντιμετωπιστούν υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης, ή να γίνει προληπτικός σχεδιασμός για ανάπτυξη.• Συγχωνεύσεις και εξαγορές. Προσδίδουν αυξημένη πολυπλοκότητα και απαιτείται εξορθολογισμός των διαδικασιών.• Αναδιοργάνωση. Αλλαγή ρόλων και υπευθυνοτήτων• Αλλαγή στρατηγικής. Αποφάσεις για αλλαγές σε λειτουργικά, προϊόντικά ή πελατειακών σχέσεων θέματα
-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Μη τήρηση εταιρικών σκοπών και στόχων • Εναρμονισμοί με πρότυπα και κανονισμούς • Ανάγκη για επιχειρηματική ευελιξία για άμεση ανταπόκριση στις ευκαιρίες που προκύπτουν • Ανάγκη για μεγαλύτερο έλεγχο
Διοίκηση – Διαχείριση	<ul style="list-style-type: none"> • Αναξιόπιστες ή αντικρουόμενες πληροφορίες από την διοίκηση • Ανάγκη για παροχή περισσότερων ευθυνών στους managers • Ανάγκη για δημιουργία κουλτούρας υψηλής απόδοσης • Ανάγκη για μεγαλύτερη απόδοση ή απόσβεση επενδύσεων • Περικοπές προϋπολογισμού
Εργαζόμενοι	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλός κύκλος εργασιών με πίεση και υψηλές απαιτήσεις, χωρίς κατάλληλη υποστήριξη • Θέματα εκπαίδευσης νέων εργαζομένων • Χαμηλή ικανοποίηση εργαζομένων • Επιθυμία για αύξηση ή ενδυνάμωση εργατικού δυναμικού • Δυσκολία των εργαζομένων να συμβαδίσουν με συνεχείς αλλαγές ή αυξανόμενη πολυπλοκότητα
Πελάτες - Προμηθευτές- Συνεργάτες	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλή ικανοποίηση σχετικά με την εξυπηρέτηση • Απροσδόκητη αύξηση του αριθμού των πελατών, προμηθευτών ή συνεργατών • Μεγάλοι χρόνοι για την ικανοποίηση των αιτημάτων / απαιτήσεων • Επιθυμία για εστίαση σε πελατειακές σχέσεις • Τμηματοποίηση πελατών ή απαιτήσεων

	<ul style="list-style-type: none"> • Εφαρμογή αυστηρών επιπέδων εξυπηρέτησης • Ανάγκη για διαφοροποιημένες διαδικασίες σε μεγάλους πελάτες, προμηθευτές ή συνεργάτες • Η ανάγκη για μια πραγματική από άκρη σε άκρη (end-to-end) προοπτική
Αγαθά και υπηρεσίες	<ul style="list-style-type: none"> • Απαράδεκτοι χρόνοι παράδοσης στην αγορά • Άθλια επίπεδα εξυπηρέτησης • Παρόμοιες ή κοινές διαδικασίες σε διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες • Πολύπλοκα αγαθά ή υπηρεσίες
Διαδικασίες	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάγκη για διαφάνεια των διαδικασιών μέσω μιας προοπτικής από άκρη σε άκρη (end-to-end) • Ασαφείς διαδικασίες ή κενά σε αυτές • Ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες • Πολλή συχνή ή καθόλου αλλαγή διαδικασιών • Έλλειψη τυποποίησης • Έλλειψη ξεκάθαρων στόχων ή σκοπών • Έλλειψη επικοινωνίας και κατανόησης από τους εμπλεκόμενους
Πληροφοριακά συστήματα	<ul style="list-style-type: none"> • Εισαγωγή νέων συστημάτων • Προμήθεια εργαλείων αυτοματοποίησης BPM, χωρίς να υπάρχει η γνώση για να αξιοποιηθούν • Εισαγωγή διαδικτυακών υπηρεσιών

Πίνακας 2 – Πηγή J. Jeston και J. Nelis, 2008

2.8 Παράγοντες επιτυχίας ενός έργου BPM

Η ενσωμάτωση και τελικώς η υλοποίηση ενός έργου BPM σε μία επιχείρηση είναι μια περίπλοκη διαδικασία, καθώς τέμνει τα τμήματα, διαπερνά τα οργανωτικά τους όρια και περιλαμβάνει διαφορετικές και πολύπλοκες σχέσεις των εμπλεκόμενων τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης. [6].

Παρακάτω αναλύονται κάποιες «τεχνικές» που οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν ώστε να εξασφαλίσουν την επιτυχία κατά την υλοποίηση των έργων τους BPM.

- ⇒ **Ανάπτυξη στρατηγικής BPM:** Αυτό είναι το σημείο εκκίνησης για κάθε εφαρμογή BPM. Έχοντας μια στρατηγική BPM που ευθυγραμμίζεται πλήρως με τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης είναι ο πρώτος και πιο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας. Μέσω της δομημένης και συστηματικής προσέγγισης η στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει μια λεπτομερή επιχειρησιακή περίπτωση που να δείχνει τη διαφορά μεταξύ της τρέχουσας προσέγγισης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και των οφελών που αποκομίζονται σε περίπτωση υιοθέτησης του BPM. Επίσης θα πρέπει να καθορίζει ένα πλαίσιο παράδοσης που να επικεντρώνεται πρώτα σε σχετικά απλά, εφικτά έργα που έχουν σαφές επιχειρηματικό όφελος. [9]

- ⇒ **Δέσμευση Εμπλεκόμενων :** Προαπαιτούμενο για την εφαρμογή των έργων BPM είναι η επίσημη υποστήριξη των ανώτατων στελεχών. Είναι πολύ σημαντικό τα υψηλά στελέχη να δίνουν την απαιτούμενη προσοχή και υποστήριξη στην υλοποίηση των έργων BPM. Περαιτέρω, η δέσμευση από τα μεσαία στελέχη (middle management) είναι επίσης κρίσιμη καθώς ορισμένα μέλη του προσωπικού μπορεί να εμφανίσουν μεταβολή των ρόλων και των ευθυνών τους μέσα από τις νέες ή βελτιωμένες διαδικασίες. Αρκετά συχνά παρατηρείται ότι όταν τα βασικά διευθυντικά στελέχη δεν εμπλέκονται επαρκώς, δεν αποδέχονται τις διαδικασίες για διάφορους λόγους (συνήθως από το φόβο ότι θα χάσουν τη δουλειά τους). Η διοίκηση θα πρέπει να

αποσκοπεί ώστε να δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον όπου ο καθένας έχει την ευελιξία να αποδίδει τα μέγιστα. [9]

⇒ **Αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών μέσω του προσωπικού:** Οι διαδικασίες σχεδόν πάντα έχουν στενή σχέση τόσο με τους ανθρώπους όσο και με την τεχνολογία. Είναι ζωτικής σημασίας τα άτομα τα οποία εμπλέκονται στην εφαρμογή των διαδικασιών να υποστηρίζουν το έργο. Η έρευνα έχει δείξει ότι η διαχείριση των ανθρώπινων αλλαγών μπορεί να καταλαμβάνει από 25% έως 35% του χρόνου του έργου, του κόστους και της προσπάθειας. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο η υπεύθυνη ομάδα BPM να πρέπει να δαπανά χρόνο και προσπάθεια για τη διαχείριση των ανθρώπινων αλλαγών. [9]

⇒ **Συνεργασία σε ολόκληρη την επιχείρηση:** Ένα σημαντικό πρώτο βήμα που πρέπει να κάνουν οι managers είναι να δείξουν στους υπαλλήλους ποια είναι η διαδικασία διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών. Αρχικά πρέπει να παρουσιάσουν μια γενική εικόνα των βασικών διαδικασιών του οργανισμού. Αυτή η επισκόπηση, που μερικές φορές ονομάζεται χαρτογράφηση, δείχνει με απλό τρόπο τις διαδικασίες του οργανισμού που αφορούν τον πελάτη και τις διαδικασίες που τις υποστηρίζουν. Η χαρτογράφηση των διαδικασιών δείχνει επίσης τη σχέση μεταξύ διαδικασιών και οντοτήτων και χαρτογραφεί τη θεμελιώδη συνεργασία εντός του οργανισμού. Όταν λείπει η συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των διαδικασιών των διαφόρων οντοτήτων, αυξάνεται ο κίνδυνος προσφοράς κακών προϊόντων στον πελάτη, καθώς και δημιουργίας περιττών δαπανών. Συνεπώς η επισκόπηση των βασικών διαδικασιών πρέπει να περιλαμβάνει τις διεπαφές που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων οντοτήτων. Η συνεργασία δημιουργεί έναν κοινό στόχο που ενισχύσει την επιτυχία της επιχείρησης. [10]

⇒ **Καθιέρωση διακυβέρνησης BPM :** Κανένα έργο BPM δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς να υπάρχει και το κατάλληλο μοντέλο διακυβέρνησης. Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν μια στρατηγική BPM πρέπει να στήσουν έναν

ουδέτερο «φορέα διακυβέρνησης» ώστε να θέσει προτεραιότητες και διαβαθμίσεις και να καθιερώσει αποτελεσματικό έλεγχο. [9]

⇒ **Πρακτικότητα διαδικασιών:** Οι διαδικασίες αφορούν τον συντονισμό, την τυποποίηση των δραστηριοτήτων και την επαναληψιμότητα των αποτελεσμάτων τους. Προκειμένου να καταστούν τα αποτελέσματα επαναλαμβανόμενα, θα μπορούσε κανείς να σκεφτεί ότι οι διαδικασίες θα πρέπει να περιγράφονται ως υπερβολικά λεπτομερή έγγραφα που δεν αφήνουν περιθώρια για δημιουργικότητα, παρέμβαση ή συλλογιστική. Αυτό μπορεί να είναι κατάλληλο για ορισμένες αυτοματοποιημένες διαδικασίες μεγάλου όγκου. Ωστόσο, για διαδικασίες με ανθρώπινη διαδραστικότητα, αυτό δεν είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος καταγραφής διαδικασιών. Στις περιπτώσεις αυτές είναι σημαντικό να παρουσιάζονται τα βασικά βήματα που ενέχονται στη δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών ρόλων, καθώς και η ροή πληροφοριών και υλικού μεταξύ των οντοτήτων της εν λόγω διαδικασίας. Η προσπάθεια να επιτευχθεί μια λεπτομερής περιγραφή και των πιο μικρών καθηκόντων μέσα σε μια επιχείρηση από την αρχή, με την εισαγωγή του BPM, είναι αδύνατο και μπορεί να οδηγήσει σε ασυντόνιστες διαδικασίες. Οι διαδικασίες πρέπει πρώτα απ' όλα να τεκμηριώσουν την αλληλεξάρτηση τους με άλλες διαδικασίες και τον τρόπο που συνεργάζονται οι οντότητες εντός της επιχείρησης. [10].

⇒ **Η εμπλοκή της τεχνολογίας :** Αμέτρητες λύσεις πληροφορικής μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η επιλογή, η υιοθέτηση και η αξιοποίηση της πληροφορικής θα πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του BPM, το οποίο μπορεί να υποστηρίξει την επιχείρηση. Η εισαγωγή κατάλληλων επιχειρηματικών συστημάτων μπορεί να συμβάλουν σημαντικά στην διαχείριση των διαδικασιών καθώς και σε έργα ανασχεδιασμού, υποστηρίζοντας τις προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης. [11]

- ⇒ **Η σημασία της συνέχειας :** Το BPM εισάγεται συχνά σε μια επιχείρηση μέσω βραχυπρόθεσμων έργων που στοχεύουν στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να προχωρήσουμε πέρα από την επίτευξη μόνο γρήγορων λύσεων. Η αρχή της συνέχειας τονίζει ότι το BPM πρέπει να αποτελεί μόνιμη πρακτική που διευκολύνει τη συνεχή αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Η εδραίωση και εφαρμογή μιας μακροπρόθεσμης προσέγγισης BPM είναι σημαντικά στοιχεία προκειμένου να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες και η να φανεί η αξία του BPM. Είναι βέβαιο ότι κάθε μεμονωμένο έργο μπορεί να έχει οφέλη, αλλά στην καλύτερη περίπτωση θα δημιουργήσει ένα προσωρινό βέλτιστο που σύντομα θα χάσει έδαφος, καθώς το οικονομικό περιβάλλον και ο ανταγωνισμός συνεχίζουν να εξελίσσονται. Προκειμένου να αποφευχθεί το BPM να είναι ένα έργο αλλαγής έκτακτης ανάγκης πρέπει να καλλιεργηθεί η κατάλληλη νοοτροπία υποστήριξης διαδικασιών. Αυτό μπορεί να γίνει με τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας οργανωτικής κουλτούρας που υποστηρίζει το BPM και το διευκολύνει ως φυσικό μέρος της καθημερινής εργασίας. [11]
- ⇒ **Η αξία του σκοπού:** Το BPM δεν πρέπει να υιοθετηθεί επειδή είναι στη μόδα ή είναι "ο τρόπος να κάνουμε πράγματα". Θα πρέπει να εξυπηρετεί έναν συγκεκριμένο σκοπό που έχει στρατηγική σημασία για την επιχείρηση. Θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους επιχειρηματικούς στόχους ώστε να δημιουργεί αξία. [11]

2.8.1 Κρίσιμες πτυχές κατά τη υλοποίηση έργων BPM

Η υλοποίηση έργων BPM αφορούν κατά κύριο λόγο στην ισορροπία και στη συνοχή μεταξύ των επιχειρηματικών και τεχνολογικών πλευρών. Η εξισορρόπηση τους θα επιτρέψει την ολοκλήρωση BPM έργων με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο εστιάζοντας στα παρακάτω βασικά σημεία [6]:

- ⇒ Ταχύτητα (αποτελεσματικότητα): Η ταχύτητα είναι κρίσιμη επειδή γενικός στόχος είναι η νίκη και η νίκη έρχεται με το να φτάνεις πρώτος στην γραμμή τερματισμού. Σε ένα έργο BPM στόχος είναι η εστίαση σε ρεαλιστικά οφέλη από τις επιχειρησιακές διαδικασίες και η γρήγορη επίτευξή τους.
- ⇒ Αποδοτικότητα: Η αποδοτικότητα σχετίζεται με την εξασφάλιση ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη αποδίδουν στον μέγιστο βαθμό. Σε ένα έργο BPM πρέπει να εξασφαλιστεί ότι όλοι συνεισφέρουν επαρκώς για να πραγματοποιήσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- ⇒ Ισορροπία: Η ισορροπία επιτυγχάνεται λαμβάνοντας υπόψη όλα τα στοιχεία υλοποίησης (διοίκηση, διαδικασίες, άνθρωποι, διαχείριση έργου, πόροι και πληροφορίες) στο βαθμό που πρέπει.
- ⇒ Συνοχή. Η συνοχή εξασφαλίζει ότι όλα τα στοιχεία υλοποίησης είναι ευθυγραμμισμένα και δεν λειτουργούν ανεξάρτητα.
- ⇒ Διαδικασίες. Οι διαδικασίες παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο καθώς πρέπει να πρωταγωνιστούν και η τεχνολογία και οι άνθρωποι να ακολουθούν.
- ⇒ Διοίκηση: Η διοίκηση εξασφαλίζει την πορεία των εργασιών και τις ευθυγραμμίζει με τους επιχειρηματικούς στόχους.

2.9 Παγίδες που πρέπει να αποφευχθούν

Παρόλο που υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας που συνδέονται με την εφαρμογή της BPM, υπάρχουν επίσης μερικά σημαντικά λάθη και παγίδες που μπορούν να καταστρέψουν πραγματικά έργα BPM. Μερικά από τα βασικά λάθη που εμποδίζουν να επιτευχθούν τα οφέλη που έχει να προσφέρει το BPM είναι [9] :

- ⇒ *Δεν υπάρχει έγκριση από τη διοίκηση.* Η έγκριση είναι το κλειδί για την επιτυχή υλοποίηση των έργων BPM. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να δεσμεύονται για το έργο, ανεξάρτητα από το τμήμα το οποίο προέρχονται (IT, επιχειρηματική μονάδα κ.λπ.). Χωρίς ακριβή εντολή από την ανώτατη διοίκηση, είναι πολύ δύσκολο για τον διαχειριστή του έργου να ικανοποιήσει όλους τα εμπλεκόμενα στελέχη.

- ⇒ *Δεν καθιερώνεται επιχειρηματική περίπτωση (Business Case).* Πολλές πρωτοβουλίες και έργα BPM αποτυγχάνουν επειδή δεν ξεκινούν με ένα σταθερό Business Case. Το Business Case βοηθά να διατυπωθούν τα αναμενόμενα οφέλη, η προσπάθεια και οι δαπάνες που θα απαιτηθούν καθώς και πως θα μετρηθεί η επιτυχία. Επιπλέον, ορισμένες επιχειρήσεις κάνουν το λάθος να εστιάζουν στην αγορά ενός εργαλείου BPM και όχι να διευκρινίζουν την ανάγκη για μια τέτοια πρωτοβουλία από την άποψη της επιχειρηματικής πρακτικής. Το BPM είναι ένα επίπεδο διαχείρισης πάνω από τις υπάρχουσες εφαρμογές και υποδομές πληροφορικής. Χωρίς την κατάλληλη επιχειρησιακή αιτιολόγηση για το σκοπό του έργου, το εργαλείο μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις επιχειρηματικές ανάγκες και απαιτήσεις.

- ⇒ *Έλλειψη επένδυσης στο προσωπικό.* Ένα κοινό λάθος των επιχειρήσεων είναι η έλλειψη επενδύσεων σε ανθρώπινους πόρους. Τα έργα BPM απαιτούν άτομα με εξειδικευμένες δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία. Η ανάλυση των διαδικασιών δεν είναι εύκολη υπόθεση και απαιτεί προσωπικό που να μπορούν να εντοπίζουν τα λάθη και να λαμβάνουν υπόψη τα οικονομικά οφέλη. Επίσης πρέπει να διαθέτουν ισχυρές κοινωνικές δεξιότητες συμπεριφοράς και υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης για την επίτευξη καλύτερης συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους και τα ανώτερα στελέχη. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν τα κενά δεξιοτήτων μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης και προσφέροντας πιστοποίηση BPM στο προσωπικό τους.

- ⇒ *Έλλειψη επικοινωνίας.* Τα ζητήματα επικοινωνίας αποτελούν τον καταλύτη για πολλές αποτυχίες έργων BPM. Η έλλειψη προβολής σε όλους τους ενδιαφερόμενους μπορεί να αποβεί επιζήμια για το έργο. Στην ιδανική περίπτωση, ένα έργο BPM θα πρέπει να έχει αναφορές / πίνακες ελέγχου / μετρήσιμα στοιχεία που μπορούν εύκολα να αφομοιωθούν από τα ανώτερα στελέχη και τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Αυτά τα στοιχεία μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν ενημερώσεις κατάστασης έργου, κινδύνους, μετρήσεις μεμονωμένων χρηστών / ομάδων κ.λπ.

- ⇒ *Μη επαρκή καθορισμένα μέτρα επιτυχίας:* Πολλά έργα BPM αποτυγχάνουν, καθώς δεν έχουν σωστά καθορισμένα κριτήρια αποδοχής και μέτρησης. Πριν από την έναρξη οποιασδήποτε πρωτοβουλίας καταγραφής ή βελτίωσης διαδικασίας, είναι απαραίτητο να μετρηθεί η τρέχουσα απόδοση και τα αναμενόμενα οφέλη. Αυτά θα πρέπει να χρησιμεύσουν ως βάση για τη μέτρηση της αξίας που θα προσφέρει ένα έργο BPM μετά την υλοποίησή του. Στο τέλος του έργου, η διοίκηση θα πρέπει επίσης να αναμένει την κατάλληλη καταγραφή του κόστους και των οφελών για να αποφασίσει εάν θα συνεχίσει με πρόσθετα έργα BPM.

- ⇒ *Υλοποίηση BPM καθοδηγούμενη από την πληροφορική (IT):* Οποιαδήποτε πρωτοβουλία BPM που καθοδηγείται από IT είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Το BPM είναι μια πειθαρχία διαχείρισης των επιχειρήσεων που περιλαμβάνει αλλαγές σε ανθρώπους, διαδικασίες, πληροφορίες και γενικότερα στο περιβάλλον εργασίας. Η τεχνολογία της πληροφορικής μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη αυτού μέσω της χρήσης μηχανισμών αυτοματισμού, αλλά δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ιδιοκτήτης της πρωτοβουλίας BPM. Οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν μια επιχειρησιακή προσέγγιση του BPM, σύμφωνα με την οποία το προσωπικό θεωρείται ως παράγοντας διαδικασίας και έχει την εξουσία να διευκολύνει τη βελτίωση της διαδικασίας.

2.10 Οι διαδικασίες στην επιχείρηση

Οι σύγχρονες εξελίξεις και οι τάσεις που καταγράφονται διεθνώς στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων αυξάνουν τη σημασία των επιχειρησιακών διαδικασιών. Μερικοί από τους παράγοντες που έχουν συμβάλει στο γεγονός αυτό είναι: i) αυξάνονται οι επιχειρήσεις που μεταβάλλουν το πλέον παραδοσιακό οργανωτικό σχήμα σε οριζόντιο σχήμα οργάνωσης, ii) επικεντρώνονται στις διατμηματικές εργασίες και διαδικασίες και όχι στις ενδο-τμηματικές λειτουργίες, iii) ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη και στην παροχή ποιοτικά καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών, iv) η ανάγκη για συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις κ.α. Η οργάνωση των επιχειρήσεων με βάση τις διαδικασίες διευκολύνει την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία, καθώς και την συμβατότητα τους κατά τη συνεργασία τους με άλλες επιχειρήσεις/οργανισμούς.

Το πρώτο σημαντικό βήμα είναι η αναγνώριση της ανάγκης, το επόμενο στάδιο όμως είναι η εφαρμογή της, η οποία προϋποθέτει επιστημονικές μεθόδους και εργαλεία προκειμένου για την ανάλυση, την συνεχή βελτίωση και προσαρμογή των διαδικασιών, με τέτοιο συστηματικό τρόπο ώστε να υποστηρίζεται η αρχιτεκτονική της λειτουργίας της επιχείρησης. [3]

Παρακάτω αναλύονται βασικές τεχνικές μεθοδολογίας, καθώς και τα συστατικά μιας διαδικασίας από την οπτική των βασικών βημάτων και των εμπλεκόμενων σε αυτή.

2.11 Μεθοδολογία

Όταν εισάγεται η διαχείριση διαδικασιών σε μια εταιρεία, είναι σημαντικό να υπάρχει κατά νου η προϋπάρχουσα αποστολή, το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης. Μερικές φορές, ωστόσο, μπορεί να είναι αναγκαία η αναθεώρηση της επιχειρησιακής στρατηγικής (όσον αφορά τις ανταγωνιστικές προτεραιότητες), λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της εταιρείας καθώς και τις ευκαιρίες ή τις απειλές στην αγορά. Συγκεκριμένα, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας πρέπει να προκύψουν κατά τη διάρκεια

αυτής της φάσης και όλες οι διαδικασίες που θα καθοριστούν ή θα αναπτυχθούν θα πρέπει να στοχεύουν στην επίτευξη τους. [5]

Κατά τους Tonchia και Tramontano, υπάρχουν οχτώ βασικά βήματα που αποτελούν βασικό άξονα της μεθοδολογίας και η οποία έχει εφαρμοστεί σε πολλές επιχειρήσεις μέχρι σήμερα:

1. Αναγνώριση διαδικασίας: είναι ιδιαίτερα κρίσιμο καθώς θα πρέπει να προσδιοριστεί η διαδικασία και το επίπεδο λεπτομέρειας που θα είναι χρήσιμο για τη διαχείριση της διαδικασίας. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται συχνά ένας συνδυασμός προσεγγίσεων "από πάνω προς τα κάτω" (top-down) και "από κάτω προς τα πάνω" (bottom-up). Συγκεκριμένα ξεκινώντας καταγράφονται όλες οι δραστηριότητες που εμπλέκονται στη διαδικασία (στάδιο " top-down "). Εν συνεχεία εάν ο κατάλογος αποδειχθεί υπερβολικά μεγάλος και προκύψουν προβλήματα στη διαχείριση της διαδικασίας, οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται σε δύο ή περισσότερες διαφορετικές υπο-διαδικασίες (στάδιο " bottom-up ").
2. Ορισμός πλαισίου : καθορίζονται τα όρια της διαδικασίας και ορίζεται ή έναρξη (που μπορεί να είναι π.χ. προμηθευτής) και η λήξη αυτής (π.χ. πελάτης)
3. Καθορισμός εισροών και εκροών: ως εισροές ορίζονται οι πρώτες ύλες, οι πληροφορίες και τα δεδομένα που είναι απαραίτητα για την παραγωγή του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας και ως εκροές τα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες.
4. Καθορισμός δραστηριοτήτων και εργασιών: Προσδιορίζονται όλες οι εργασίες που περιλαμβάνονται στην διαδικασία.
5. Ανάλυση του χρονικού πλαισίου: Αφορά στα γεγονότα που ενεργοποιούν τις εργασίες καθώς και την διάρκεια των εργασιών

6. Αξιολόγηση της απόδοσης: Αναλύονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν
7. Καθορισμός ευθύνης: Ορίζεται υπεύθυνος διαδικασίας
8. Ανάθεση πόρων: Καθορίζεται το εργατικό δυναμικό και τα πληροφοριακά συστήματα εφόσον απαιτούνται

Η παραπάνω ακολουθία δεν είναι απαραίτητο να εκτελείται με αυτή την σειρά, αλλά είναι σημαντικό να ελέγχεται κάθε βήμα ώστε να ελέγχεται και η βελτίωση που αναμένεται να προκύψει.

Υπό μία ευρύτερη άποψη προσανατολισμένη στο έργο, οι φάσεις της μεθοδολογίας που απαιτούνται για την ανάπτυξη εφαρμογών επιχειρησιακών διεργασιών κατά τον Mathias Weske είναι :

Η φάση της **στρατηγικής και της οργάνωσης** είναι η πρώτη φάση της μεθοδολογίας. Είναι ανεξάρτητη από συγκεκριμένες λειτουργικές διαδικασίες, διότι ασχολείται με τον προσδιορισμό της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής. Στη φάση αυτή καθορίζονται οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι. Οργανωτικά η επιχείρηση πρέπει να είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε οι επιχειρησιακές διαδικασίες να μπορούν να υλοποιηθούν με επιτυχία.

Η φάση της **έρευνας** είναι η πρώτη φάση που αφορά καθαρά τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τα έργα για την υλοποίηση αυτών. Σε αυτή τη φάση, καθορίζονται οι στόχοι του έργου, δημιουργείται η ομάδα του έργου και συλλέγονται πληροφορίες. Εκπονούνται εμπειρικές μελέτες με βάση τις τεχνικές συνέντευξης και γίνεται ανάλυση των διαθέσιμων εγγράφων. Ενώ οι δραστηριότητες σε αυτή τη φάση επικεντρώνονται σε επιχειρησιακούς τομείς, θα πρέπει να εξεταστεί παράλληλα και η τεχνική εκτέλεση των διαδικασιών, καθώς μπορεί να έχει επιπτώσεις στην υλοποίηση τους.

Στη φάση **σχεδιασμού**, οι συγκεντρωθείσες πληροφορίες αναλύονται, ενοποιοούνται και χρησιμοποιούνται ως πρότυπα επιχειρησιακών διαδικασιών. Αυτά τα πρότυπα χρησιμεύουν ως βάση επικοινωνίας για τους διάφορους εμπλεκόμενους καθώς και για τη βελτίωση των διαδικασιών έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι που ορίζονται στη φάση της στρατηγική. Η βελτίωση της επιχειρησιακής διαδικασίας δεν αφορά μόνο την πραγματική διαδικασία αλλά και το τεχνικό και οργανωτικό περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται. Το τεχνικό περιβάλλον μπορεί να βελτιωθεί, ώστε να χρησιμοποιηθούν προσεγγίσεις προσανατολισμένες στις υπηρεσίες που να παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις. Σε οργανωτικό επίπεδο, ενδέχεται να προκύψουν νέοι ρόλοι που απαιτούν νέες δεξιότητες και ικανότητες για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

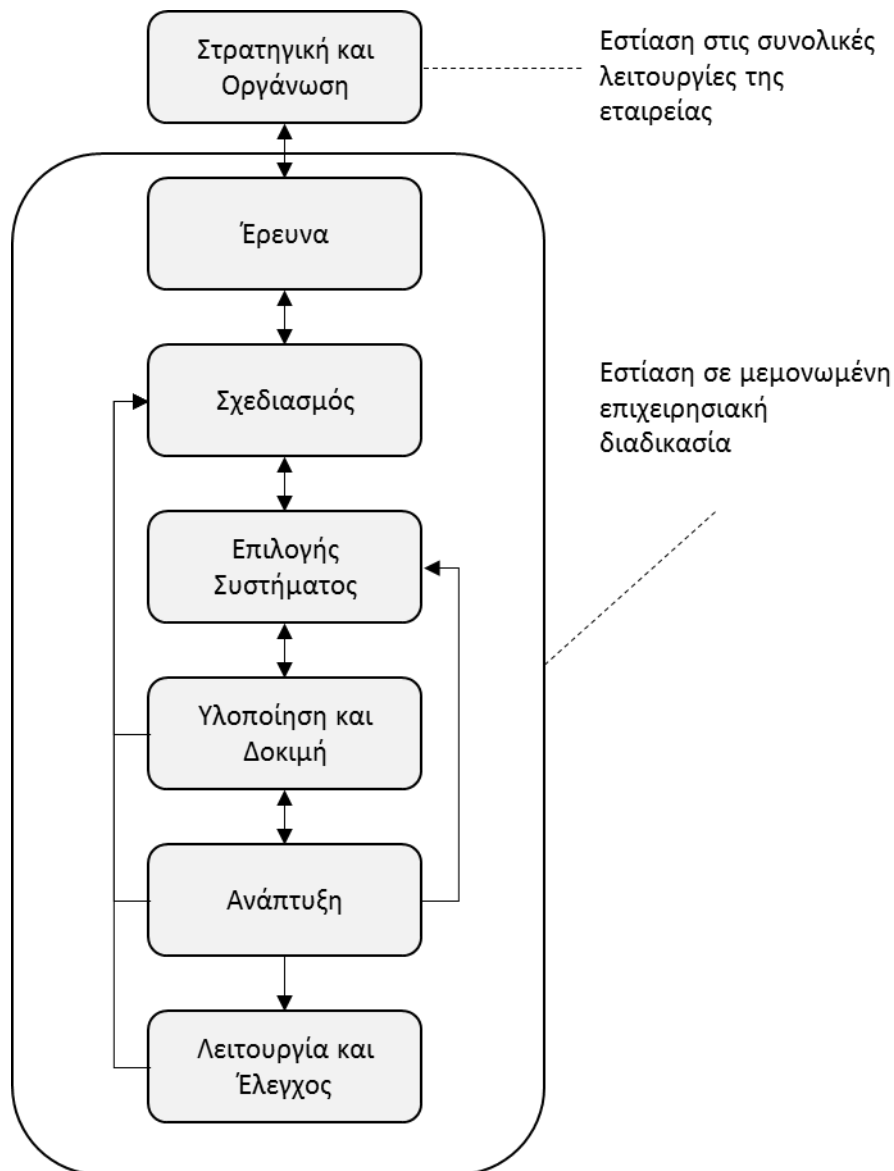
Κατά τη φάση **επιλογής συστήματος** διαχείρισης χρησιμοποιούνται τα πρότυπα επιχειρησιακών διαδικασιών καθώς και πληροφορίες σχετικά με το τεχνικό και οργανωτικό περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να επιλεγεί η κατάλληλη τεχνολογική πλατφόρμα διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες όμως μπορεί να υλοποιηθούν και χωρίς τεχνικές πλατφόρμες εφόσον υπάρχουν σαφείς γραπτές επιχειρηματικές πολιτικές και καλώς καθορισμένες επιχειρησιακές δραστηριότητες .

Για την περίπτωση που επιλεγεί σύστημα BPM απαιτείται μια ειδική φάση **υλοποίησης και δοκιμής** ώστε τα πρότυπα επιχειρησιακών διαδικασιών να καταστούν εκτελέσιμα.

Ακολουθεί η φάση της **ανάπτυξης**, όπου η υλοποίηση της διαδικασίας εφαρμόζεται στο εργασιακό περιβάλλον.

Στη φάση **λειτουργίας και ελέγχου**, συλλέγονται πληροφορίες από τις διαδικασίες που ήδη εκτελούνται στο εργασιακό περιβάλλον. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες για τη βελτίωση της διαδικασίας με εξελικτικό τρόπο.

Η μεθοδολογία είναι επαναληπτική και βαθμιαία. Με τη συγκέντρωση γνώσεων σχετικά με τις επιχειρηματικές διαδικασίες και το περιβάλλον τους, προκύπτουν νέα ερωτήματα και ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επόμενη επανάληψη. Το εξελικτικό πρότυπο σκιαγραφείται από τα βέλη μεταξύ των φάσεων στο παρακάτω σχήμα. Μπορεί επίσης να υποστηριχθεί από τις ακόλουθες δραστηριότητες, που εκτελούνται με επαναλαμβανόμενο τρόπο σε κάθε φάση



Εικόνα 5 – Μεθοδολογία Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Weske, 2007)

2.12 Κύκλος ζωής διαδικασίας

Κάθε επιχειρησιακή διαδικασία ακολουθεί έναν κύκλο ζωής (life cycle) και παρόλο που δεν υπάρχει ομοφωνία στον επιστημονικό χώρο, μπορούμε να διακρίνουμε τα παρακάτω βήματα σ' αυτό τον κύκλο.



Εικόνα 6 - Κύκλος ζωής διαδικασίας

➤ Καθορισμός - Αναγνώριση (Define - identification)

Η αναγνώριση των επιχειρησιακών διαδικασιών δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση, ιδιαίτερα όταν οι διαδικασίες δεν ανήκουν σ' ένα μόνο τμήμα της επιχείρησης. Πρώτο βήμα για την αναγνώριση είναι ο καθορισμός των ορίων τους. Πολύ σημαντικό για την «ανακάλυψή» τους, είναι να έχει κάποιος τη γενική εικόνα της επιχείρησης. Επιπλέον μέχρι να αναγνωριστούν και να καθοριστούν δεν έχουν

συγκεκριμένα ονόματα, κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε λάθος ερμηνείες, με κίνδυνο την έλλειψη κοινής αντίληψης και αποδοχής από τα στελέχη. [2]

Η φάση του καθορισμού εξαρτάται από τους εμπλεκόμενους σε μεγάλο βαθμό. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, εναπόκειται στους "πελάτες" να ορίσουν και να περιγράψουν τις απαιτήσεις τους στον αναλυτή της διαδικασίας. Χωρίς σαφή ορισμό της διαδικασίας είναι απίθανο ο αναλυτής να είναι σε θέση να ολοκληρώσει με επιτυχία όλες τις επόμενες φάσεις. Για να ολοκληρωθεί αυτή τη δραστηριότητα, ο "πελάτης" οφείλει να αναπτύξει ένα αίτημα και το υποβάλλει στον αναλυτή. Αυτό πρέπει να είναι σε επίσημη μορφή, έτσι ώστε όλες οι εργασίες που θα λάβουν χώρα να καταγράφονται και να ανιχνεύονται. Κατά την παραλαβή του αιτήματος ορίζεται το έργο και αποφασίζεται εάν θα προχωρήσει στη φάση του σχεδιασμού. Αυτό το βήμα διασφαλίζει ότι δεν ολοκληρώνονται διπλές εργασίες και ότι το αίτημα είναι στο πλαίσιο των απαιτήσεων. [9]

↳ **Σχεδιασμός και Ανάλυση (design and analysis).**

Στη φάση αυτή πραγματοποιείται η οριοθέτηση των προς εξέταση διαδικασιών από οργανωτικής και τεχνολογικής πλευράς. Η συγκέντρωση όλων των απαραίτητων στοιχείων επιτυγχάνεται με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και έρευνας με τα εμπλεκόμενα στελέχη της επιχείρησης που σχετίζονται με τις αναλυόμενες διαδικασίες. Οι διαδικασίες που θα αναγνωρισθούν θα πρέπει να επαληθευτούν και να νομιμοποιηθούν. Ο αποτελεσματικότερος τρόπος νομιμοποίησης των καταγεγραμμένων διαδικασιών είναι η διεξαγωγή συναντήσεων (workshops) με τα εμπλεκόμενα στελέχη, τα οποία ελέγχουν κατά πόσο οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες που αναλύθηκαν ανταποκρίνονται στα δεδομένα της επιχείρησης.[3]

Στόχος των αναλυτών, στη φάση αυτή, είναι να κατανοήσουν το πλαίσιο στο οποίο δρα η διαδικασία, να συγκεντρώσουν πληροφορίες αναφορικά με την λειτουργία της, τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται και τους πόρους που χρησιμοποιεί. Ειδικότερα στη φάση αυτή αναγνωρίζονται οι εισροές και οι εκροές της διαδικασίας, οι δραστηριότητες και εργασίες που πραγματοποιούνται καθώς και το εμπλεκόμενο ανθρώπινο δυναμικό. Στο σημείο αυτό εντοπίζονται και τυχόν

προβλήματα που μπορεί να υπάρξουν κατά την εκτέλεση της διαδικασίας και καθορίζονται οι ρόλοι των εμπλεκόμενων. Πρακτικά σε πρώτη φάση καταγράφεται η παρούσα κατάσταση (“as is”) και εν συνεχεία προσδιορίζονται οι απαιτήσεις για τη μελλοντική λειτουργία της διαδικασίας (“to be”). Η ανάλυση των διαδικασιών είναι ένα στάδιο που βοηθάει την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες γι’ αυτές και να κατανοήσει καλύτερα τον ρόλο καθεμιάς στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. [2]

Στη φάση αυτή συνήθως επιλέγονται και οι κατάλληλες μέθοδοι μοντελοποίησης (modeling methods), επαλήθευσης, νομιμοποίησης και προσομοίωσης (simulation), ώστε ο αρχικά ανεπίσημος τρόπος ανάλυσης να γίνει επίσημος, με χρήση μιας αυστηρά καθορισμένης σημειογραφίας και συμβολογραφίας. [3]

↳ **Ανάπτυξη (configuration).**

Η ανάπτυξη πραγματοποιείται με τον ενστερνισμό των διαδικασιών και πολιτικών, που πρέπει να εφαρμοστούν, από το προσωπικό της επιχείρησης. Υπάρχουν διαδικασίες που περιλαμβάνουν εργασίες που μπορούν να πραγματοποιηθούν χωρίς την υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων. Για τις περιπτώσεις όμως όπου είναι απαραίτητη η χρήση κάποιου πληροφοριακού συστήματος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι συσχετίσεις με αυτό. Η ανάπτυξη των διαδικασιών και των συσχετιζόμενων πληροφοριακών συστημάτων ακολουθείται από τον έλεγχο τους (testing). [3] Ο έλεγχος είναι εξίσου σημαντικός διότι στην φάση αυτή μπορούν να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα στο χρόνο λειτουργίας ή να αναγνωριστούν πρόσθετες δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα η κατάρτιση του προσωπικού ή η μεταφορά δεδομένων (data migration) [7]

↳ **Παραγωγική Λειτουργία (enactment) – Εκτέλεση (execution).**

Μετά τον έλεγχο των αναπτυχθέντων διαδικασιών και πληροφοριακών συστημάτων ακολουθεί η φάση της παραγωγικής λειτουργίας τους. Στη φάση αυτή εξετάζονται στιγμιότυπα των διαδικασιών που εκτελούνται. Με τον όρο «στιγμιότυπο»

εννοούμε την αποτύπωση, σε συγκεκριμένο χρόνο λειτουργίας της διαδικασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι εισροές, οι εκροές και οι δραστηριότητες που την απαρτίζουν είναι συγκεκριμένες. Κατά τη φάση αυτή γίνεται και η τελική διαμόρφωση τους, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται σε ρεαλιστικές συνθήκες. [2]

Μια εναλλακτική λύση για τη μέθοδο αυτή είναι η εφαρμογή της νέας διαδικασίας σε φάσεις και όχι συνολικά. Αυτό θα επιτρέψει στην επιχείρηση τη σταδιακή μετάβαση από το παλιό καθεστώς στο νέο, και να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος για αναθεώρηση και ανατροφοδότηση. [9]

↳ **Επίβλεψη/Έλεγχος (monitoring):**

Στη φάση αυτή η λειτουργία των διαδικασιών παρακολουθείται κατά τον χρόνο της εκτέλεσής τους. Συγκεντρώνονται δεδομένα που αφορούν τις διαδικασίες και υπολογίζονται διάφοροι δείκτες. Σκοπός είναι να παραχθούν κατάλληλα συμπεράσματα σε σχέση με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά των διαδικασιών αναφορικά με τους επιχειρηματικούς στόχους. [2]

Στο σημείο αυτό διασφαλίζεται ότι η διαδικασία θα εφαρμοστεί όπως προβλεπόταν στο αρχικό μοντέλο και θα επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι δραστηριότητες ελέγχου μπορεί να αποτελούνται από επίσημες εκθέσεις ανατροφοδότησης, on-line ερωτηματολογίων, ή/και διεξαγωγή συναντήσεων εργασίας (workshops). [9]

↳ **Βελτιστοποίηση (Optimization).**

Η βελτιστοποίηση της διαδικασίας περιλαμβάνει την αξιοποίηση των πληροφοριών για την απόδοση της διαδικασίας από τις προηγούμενες φάσεις. Προσδιορίζονται τα δυνητικά ή πραγματικά σημεία συμφόρησης και οι πιθανές ευκαιρίες για εξοικονόμηση κόστους ή άλλες βελτιώσεις και στη συνέχεια, εφαρμόζονται στον σχεδιασμό της διαδικασίας, ώστε να δημιουργηθεί μεγαλύτερη επιχειρηματική αξία. [12]

↳ **Διαχείριση (administration).**

Η διαχείριση των διαδικασιών παίζει σημαντικό ρόλο στον κύκλο ζωής των διαδικασιών καθώς επωμίζεται το καθήκον να παρακολουθεί τις διαδικασίες σε όλα της τα στάδια και μέσω των πληροφοριών που συγκεντρώνει, να τις αξιολογεί και να επισημαίνει σημεία προς βελτίωση. Η διαχείριση των διαδικασιών πραγματοποιείται από όλους τους συμμετέχοντες σε αυτή (stakeholders). [3]

↳ **Ανασχεδιασμός (reengineering):**

Η φάση αυτή έχει να κάνει με την επανεξέταση του σχεδιασμού των διαδικασιών και την συσχέτιση μεταξύ τους. Απώτερος σκοπός είναι να γίνουν ριζικές αλλαγές σε κρίσιμες για την επιχείρηση διαδικασίες και πολύ πιθανό να οδηγήσει στην κατάργηση κάποιων ή/και στην εμφάνιση νέων. Παράδειγμα τέτοιων διαδικασιών μπορεί να είναι αυτές που επηρεάζουν το κόστος ή την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών ή την ικανοποίηση των πελατών. [2]

2.13 Ρόλοι και Εμπλεκόμενοι

Οι διαδικασίες δεν αποτελούν αυτοσκοπό, δεδομένου ότι είναι απλά ένα μέσο για να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι. Οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται μέσω των διαδικασιών αυτόματα ή κατά τύχη, αλλά με συνεχόμενη και αποτελεσματική διαχείριση, με την βοήθεια της τεχνολογίας και των ανθρώπων . [6].

Οι άνθρωποι είναι πάντα ο πυρήνας της επιχείρησης και είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο που βοηθά να γίνονται οι διαδικασίες αποτελεσματικές και αποδοτικές, ανεξάρτητα πόσο αυτές είναι αυτοματοποιημένες. [9].

Ο τομέας των επιχειρησιακών διαδικασιών χαρακτηρίζεται από διαφορετικές κατηγορίες εμπλεκόμενων, με διαφορετικές γνώσεις, εξειδικεύσεις, προσόντα και εμπειρία. [7].

Για μια αποτελεσματική διαχείριση θα πρέπει να υπάρχουν κατ' ελάχιστον οι παρακάτω ρόλοι:

Διευθυντής Διαδικασιών : είναι υπεύθυνος για την διαχείριση των διαδικασιών καθώς επίσης για την προτυποποίηση τους και τον εναρμονισμό τους στην επιχείρηση. Παράλληλα είναι υπεύθυνος για την εξέλιξη τους λαμβάνοντας υπόψη την συνεχή διαμόρφωση των επιχειρηματικών αναγκών. Η θέση του στην οργανωτική δομή, δείχνει την έμφαση που δίνει η εταιρεία στις διαδικασίες. [3]

Σχεδιαστής (ή Αναλυτής) Διαδικασιών : είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των μοντέλων των διαδικασιών, συλλέγοντας πληροφορίες από τους εμπλεκόμενους, οπότε διαθέτει τόσο τεχνικές όσο και επιχειρηματικές γνώσεις. [3]. Επιπρόσθετα διασφαλίζει ότι όλες οι διαδικασίες συμμορφώνονται με τα πρότυπα και τις κατευθυντήριες γραμμές και αρχές της επιχείρησης και παρέχει συμβουλές, κάνει συστάσεις ή προτείνει λύσεις για βελτιώσεις. Παράλληλα είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού σε νέες διαδικασίες καθώς και των σχετικών με αυτές εγχειρίδιων χρήσης. [9]

Συμμετέχοντες διαδικασιών : είναι όσοι εκτελούν κάποιες από τις δραστηριότητες των διαδικασιών. Ο ρόλος τους κατά την καταγραφή είναι σημαντικός αφού παρέχουν βασικές πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες, καθώς και πληροφορίες για τις διασυνδέσεις μεταξύ των διαδικασιών. Επίσης εκφέρουν προτάσεις βελτίωσης, δεδομένης της εμπειρίας που διαθέτουν σε λειτουργικό επίπεδο. [3]

Υπεύθυνος διαδικασίας : είναι αυτός που έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της διαδικασίας σύμφωνα με τα όσα περιγράφηκαν στο αντίστοιχο μοντέλο. Στις αρμοδιότητές του είναι να παρακολουθεί τη διαδικασία, να ανιχνεύει πιθανά προβλήματα και αδυναμίες και να προτείνει τρόπους βελτίωσής της σε συνεργασία με τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους. [3]

Υπεύθυνος αρχιτεκτονικής συστημάτων : είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και την ρύθμιση των συστημάτων διαχείρισης των διαδικασιών κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι διαδικασίες να εναρμονίζονται με τα διαθέσιμα πληροφορικά συστήματα της επιχείρησης, ώστε να αξιοποιηθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι λειτουργικότητές τους. [3]

Μηχανικός ανάπτυξης : είναι εργαζόμενος εξειδικευμένος στα πληροφοριακά συστήματα και αναλαμβάνει να διαμορφώσει πληροφοριακές λύσεις για την υλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Σημαντική του αρμοδιότητα είναι η ανάπτυξη λειτουργικών διασυνδέσεων μεταξύ διαφορετικών εφαρμογών (interfaces). [3]

Όλοι οι παραπάνω ρόλοι συνθέτουν την ομάδα που είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των διαδικασιών. Ανάλογα το μέγεθος, την ωριμότητα και την οργανωτική δομή της επιχείρησης, οι ρόλοι μπορεί να είναι διακριτοί ή να συγχωνεύονται με άλλους.

2.14 Τα οφέλη του BPM

Μέσω της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών - BPM μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει διαδικασίες υψηλής απόδοσης, που λειτουργούν με πολύ χαμηλότερο κόστος, μεγαλύτερες ταχύτητες, μεγαλύτερη ακρίβεια, μειωμένο ενεργητικό, καθώς και ενισχυμένη ευελιξία. [8]

Η θεμελιώδης αρχή του BPM είναι να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επεξεργαστούν περισσότερες υπηρεσίες και προϊόντα με μικρότερη προσπάθεια, υψηλότερη ποιότητα και μειωμένο κόστος. Συνήθως το BPM εστιάζει σε τρία βασικά οφέλη: αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ευελιξία. [9]

Αναλυτικότερα σε μια ολιστική προσέγγιση το BPM παρέχει τα ακόλουθα οφέλη σε έναν οργανισμό : [9]

1. Το BPM εξοικονομεί χρόνο και χρήματα σε έναν οργανισμό:

Βοηθάει στο να προσδιοριστούν επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και εξαλείφει επικαλυπτόμενα καθήκοντα εργασίας. Με την τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, οι οργανισμοί είναι σε θέση να μειώσουν τις λειτουργικές τους δαπάνες εκτελώντας επαναλαμβανόμενες διαδικασίες που επιτυγχάνουν κάθε φορά το ίδιο αποτέλεσμα. Οι διαδικασίες οι οποίες είναι τυποποιημένες είναι πιο εύκολο να αυτοματοποιηθούν. Αυτό βοηθά στην μείωση του κύκλου εργασιών καθώς μειώνονται οι σπατάλες, ενισχύεται η αποδοτικότητα και τελικά προάγεται η αύξηση της κερδοφορίας.

2. Βελτιωμένη επιχειρησιακή ευελιξία:

Η BPM ενισχύει τη ικανότητα της επιχείρησης να προσδιορίζει ενδεχόμενες ευκαιρίες ή απειλές και βοηθάει στην προτεραιοποίηση της στρατηγικής αντιμετώπισης. Με την υιοθέτηση του BPM, οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να προσθέτουν και να αφαιρούν εργασίες ή υπηρεσίες οι οποίες χαρακτηρίζονται επιθυμητές, ουσιαστικές ή ανεπιθύμητες αντίστοιχα. Επίσης επιτρέπει στους οργανισμούς να «βγαίνουν» στην αγορά με νέα προϊόντα γρηγορότερα. Η βελτιωμένη ευελιξία μιας επιχείρησης παρέχει διορατικότητα, έλεγχο και ευκινησία ώστε να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη.

3. Ενισχυμένη επιχειρηματική ευφυΐα:

Με την αποτελεσματική καταγραφή και την παρακολούθηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, το BPM προσφέρει τη δυνατότητα να ανιχνεύονται και να εντοπίζονται απαραίτητες πληροφορίες και να παράγονται αναφορές για την ανώτερη Διοίκηση έχοντας επίγνωση για την επίδοση των διεργασιών. Το BPM διευκολύνει τη διάδοση των πληροφοριών σε ελάχιστο χρόνο, καθώς επίσης βελτιώνει την αξιοπιστία των πληροφοριών που είναι απαραίτητες ώστε να παρθούν ευαίσθητες αποφάσεις.

4. **Βελτιωμένη λειτουργική ευθύνη:**

Το BPM παρέχει υψηλή ευθύνη για όλα τα τμήματα ενός οργανισμού, παρέχοντας τη δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου του προϋπολογισμού και των παραδοτέων. Η τεκμηρίωση της δραστηριότητας της επιχειρησιακής διαδικασίας βοηθά τους οργανισμούς να αναπτύξουν ένα σύστημα ελέγχων και ισορροπιών, ελαχιστοποιώντας έτσι την πιθανότητα απάτης, σφαλμάτων ή ζημιών.

5. **Συνεχής βελτίωση:**

Το BPM δημιουργεί ένα περιβάλλον για τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας σε έναν οργανισμό και διευκολύνει την ικανότητά της να εφαρμόσει τις βελτιώσεις. Βοηθά επίσης στο να αυτοματοποιηθούν οι διαδικασίες μέσω της τεχνολογίας που σχεδόν πάντα οδηγεί σε σημαντική μείωση κόστους. Η αυτοματοποίηση μειώνει την χειρωνακτική εργασία, μειώνει τον πρωταρχικό χρόνο, και αυξάνει άμεσα τον ρυθμό επεξεργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί με δυνατότητα BPM συνήθως φαίνεται να καταργούν σταδιακά ανόμοια συστήματα.

6. **Διακυβέρνηση σύμφωνα με κανονισμούς και πρότυπα.:**

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον υπάρχει ένα ευρύ φάσμα κυβερνητικών κανόνων και κανονισμών που πρέπει ο κάθε οργανισμός να ακολουθήσει. Η επιτυχής εφαρμογή BPM προσπαθεί να επιτύχει αποτελεσματικά, τον καθορισμό συνεκτικών ελέγχων σε κάθε επίπεδο της διαδικασίας. Περιλαμβάνει εργαλεία, διαδικασίες, πολιτικές και επιχειρηματικές μετρήσεις που διέπουν την εταιρεία ώστε να υπάρχει πάντα «μια εκδοχή της αλήθειας». Αυτό βοηθά τον οργανισμό να παρακολουθεί τις υποχρεώσεις του, και να εξασφαλίζει ότι ακολουθεί και τηρεί τα ισχύοντα πρότυπα. Έχοντας σαφώς καθορισμένες διαδικασίες το BPM παρέχει τη δυνατότητα να αποφευχθούν δυνητικά δαπανηρές συνέπειες από μη συμμόρφωση του οργανισμού με τα απαιτούμενα πρότυπα.

7. **Αποτελεσματική μέτρηση:**

Ο μηχανικός της Επιστήμης των Υπολογιστών Tom De Marco είπε κάποτε «Δεν μπορείς να ελέγξεις κάτι το οποίο δεν μπορεί να μετρηθεί» Το BPM προσπαθεί να ποσοτικοποιήσει τα αποτελέσματα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων: κόστος, απόδοση, κύκλου ζωής, την ποιότητα, την ικανοποίηση των πελατών, ή οποιαδήποτε άλλο αποτέλεσμα χρησιμοποιώντας εργαλεία μέτρησης της παραγωγής (όπως Lean και Six Sigma). Η αποτελεσματική μέτρηση κλείνει την διαδικασία ανατροφοδότησης του κύκλου διαχείρισης της διαδικασίας, και παρέχει στα στελέχη της επιχείρησης σημαντικές πληροφορίες που μπορούν να αξιοποιήσουν για να κάνουν περαιτέρω βελτιώσεις.

8. **Αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου:**

Η καλή διαχείριση του κινδύνου αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο κάθε διαδικασίας. Στο BPM, οι τεκμηριωμένες διαδικασίες αναθεωρούνται και αξιολογούνται από τους αναλυτές της διαδικασίας υπό το πρίσμα του κινδύνου δια του οποίου αποτελεσματικοί έλεγχοι ενσωματώνονται σε όλες τις διαδικασίες και σε όλα τα επίπεδα του προσωπικού. Οι αναλυτές της διαδικασίας είναι σε θέση να μειώσουν σημαντικά τον συνολικό κίνδυνο σε μια οργάνωση με την επιβολή μιας αυστηρής διαχείρισης της διαδικασίας σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες.

9. **Αποτελεσματική λειτουργική διαχείριση:**

Οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει με επιτυχία BPM είναι μάρτυρες της λειτουργικής αποδοτικότητας μέσω από συντομότερους χρονικούς κύκλους, της μείωσης του κόστους, και της ικανότητας να χειριστούν πρόσθετη εργασίες χωρίς όμως την ύπαρξη γραμμικής αύξησης του προσωπικού. Αυτό προκύπτει από τη βελτίωση της διαδικασίας και την αποτροπή χρήσης παλιών αντιπαραγωγικών μεθόδων ή πρακτικών. Κατέχοντας ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης διαδικασιών, οι ηγέτες των επιχειρήσεων μπορούν να διατηρούν μια ολοκληρωμένη κατανόηση

των δικών τους διαδικασιών, να τις μετρούν αποτελεσματικά, και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις για το πώς μπορούν να εξελίξουν τις επιχειρήσεις τους.

10. Ορατότητα Αποδοτικότητας.

Το BPM βελτιώνει την ορατότητα της αποδοτικότητας σε όλο το εύρος της διαδικασίας και την καθιστά εμφανή στα μέλη του προσωπικού που είναι υπεύθυνα γι' αυτήν. Με την παρακολούθηση της απόδοσης μιας διαδικασίας, ένα μέλος του προσωπικού μπορεί να αντιδράσει αναλόγως και να αποκαταστήσει τυχόν περιττές ενέργειες ή προβλήματα σε πολύ πιο γρήγορο ρυθμό. Το BPM παρέχει τα μέσα για την διεξαγωγή μετρήσεων επιδόσεων σε έναν οργανισμό και μπορεί να εμφανίσει τα αποτελέσματα σε πίνακες διαχείρισης. Οι αναλυτές της διαδικασίας μπορούν να διερευνήσουν περαιτέρω ώστε να απομονώσουν τις αιτίες της συμφόρησης, όπως χρονικές καθυστερήσεις και υψηλό κόστος επεξεργασίας.

2.15 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι ένας δυναμικά εξελισσόμενος ερευνητικός τομέας που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια και παρέχει μεθόδους για την αντιμετώπιση τρεχουσών και μελλοντικών προκλήσεων στις επιχειρήσεις. Χρησιμοποιεί, συμπληρώνει, ενσωματώνει και επεκτείνει θεωρίες, μεθόδους και εργαλεία από άλλους επιστημονικούς κλάδους όπως: διοίκηση επιχειρήσεων, marketing, στρατηγική, πληροφορική κ.α.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση, η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών προσεγγίζεται από δύο οπτικές γωνίες, η μία αφορά τα άτομα και η άλλη την τεχνολογία. Παρουσιάζεται ως ιδέα, πειθαρχία, τεχνοτροπία, αλλά και ως τεχνολογικό εργαλείο μοντελοποίησης και αυτοματοποίησης των διαδικασιών.

Σε κάθε περίπτωση όμως η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι μια ολιστική προσέγγιση εστιασμένη στην ευθυγράμμιση όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης με στόχο τη συνεχή βελτιστοποίηση των εργασιών που πραγματοποιούνται σε αυτή.

Η υιοθέτηση όμως του BPM από μια επιχείρηση δεν εξασφαλίζει από μόνο του την επιτυχία αν δεν συνυπάρχουν και τα παρακάτω συστατικά:

1. Καθορισμός στόχων εκ των προτέρων

Πριν την εφαρμογή πρέπει να τεθούν ερωτήματα και να προσδιοριστούν κατ'ελάχιστο το πεδίο εφαρμογής, τα παραγόμενα και τι χρειάζεται βελτίωση.

2. Προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» και «από κάτω προς τα πάνω»

Προφανώς η Διοίκηση που θα εγκρίνει το BPM είναι σημαντικό συστατικό. Εξίσου σημαντικό όμως είναι οι άνθρωποι που θα χειρίζονται την διαδικασία καθημερινά. Όλοι οι μετέχοντες θα πρέπει να κατανοήσουν τους στόχους των διαδικασιών και να παρέχουν κρίσιμες πληροφορίες ανατροφοδότησης.

3. Παρακολούθηση και μέτρηση

Το BPM έχει στηριχτεί στην απρόσκοπτη και συνεχή βελτίωση. Αυτό σημαίνει ότι η εφαρμογή μια διαδικασίας δεν είναι το τέλος του ταξιδιού. Πρέπει να είναι κατανοητή η απόδοση της διαδικασίας και να είναι μετρήσιμη. Πρέπει να είναι διακριτό ποιοι επηρεάζονται από αυτή σε ποιο στάδιο και να ζητείται ανατροφοδότηση. Να παρακολουθείται και να ρυθμίζεται με τακτικό τρόπο ώστε να βελτιώνεται συνεχώς.

Το BPM είναι μια μεγάλη ιδέα. Ενσωματώνει την ανάλυση των Επιχειρησιακών Διαδικασιών, τον σχεδιασμό των ροών εργασίας, τον αυτοματισμό, την βελτιστοποίηση καθώς και την Επιχειρηματική Στρατηγική. Η κατανόηση του BPM και η επινόηση πλάνου εκ των προτέρων, είναι ζωτικά για την επιτυχία της εφαρμογής του BPM σε μια επιχείρηση.

3. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

3.1 Eurobank

Η Eurobank επιλέχθηκε για τον λόγο ότι είναι ένας Οργανισμός με μεγάλο πλήθος πολύπλοκων διαδικασιών που διεκπεραιώνονται καθημερινά.

Είναι μια επιχείρηση που δίνει μεγάλη σημασία στην Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών καθώς υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα (6 ατόμων) που ασχολείται με αυτή και είναι διακριτό στην Οργανωτική της δομή.

Επίσης διαθέτει σύστημα μοντελοποίησης διαδικασιών (ARIS), μία πλατφόρμα που προσφέρει μεθόδους για τον σχεδιασμό, την ανάλυση και την διαχείριση των διαδικασιών.

Αξιοσημείωτες είναι και οι διακρίσεις του Ομίλου καθώς έχει πιστοποιηθεί από το φορέα Επιθεώρησης και Πιστοποίησης TUV Hellas κατά το Πρότυπο ISO 9001:2008 για την διαχείριση των διαδικασιών (Management and Custodianship of Regulatory Documents, 14/09/2015). Παράλληλα έχει αποσπάσει και το Χρυσό Βραβείο για την Αυτοματοποίηση των Διαδικασιών Διαχείρισης των Υπηρεσιών Πληροφορικής για το 2015, των Business IT Excellence Awards.

3.1.1 Παρουσίαση του Οργανισμού

Ο όμιλος Eurobank είναι ένας δυναμικός χρηματοοικονομικός οργανισμός με παρουσία σε οκτώ χώρες, σύνολο ενεργητικού € 65,7 δισ. και ανθρώπινο δυναμικό 15.929 εργαζόμενους.

Με συνολικό δίκτυο 898 σημείων εξυπηρέτησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, ο Όμιλος παρέχει ένα ολοκληρωμένο φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε ιδιώτες και επιχειρήσεις.

Στην Ελλάδα, η Eurobank είναι ένας από τους τέσσερεις πυλώνες του τραπεζικού συστήματος. Ο Όμιλος επίσης διατηρεί στρατηγική θέση στη Βουλγαρία,

τη Ρουμανία και τη Σερβία και διακρίνεται στον τομέα διαχείρισης περιουσίας στην Κύπρο, το Λουξεμβούργο και το Λονδίνο [13]

3.1.2 Ιστορική αναδρομή

Ο όμιλος ξεκίνησε τη διαδρομή του το 1990 με την επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα Α.Ε», με ειδίκευση στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής και του private banking. Στην πορεία και με την απελευθέρωση της λιανικής τραπεζικής η Τράπεζα επαναπροσδιορίζει τους στρατηγικούς της στόχους και χαράζει μία δυναμική πορεία ανάπτυξης, κυρίως μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να πρωτοστατεί τα τελευταία χρόνια στις εξελίξεις και τη διαμόρφωση του τραπεζικού περιβάλλοντος.

Μέχρι τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας, οι μεγαλύτεροι σταθμοί εξαγορών και συγχωνεύσεων στον ελληνικό χώρο είναι οι παρακάτω:

1994- Απόκτηση μεριδίου 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A

1996- Εξαγορά της Interbank Ελλάδος Α.Ε.,

1997 - Συγχώνευση Eurobank – Interbank, Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A., Μετονομασία της Ευρωεπενδυτικής σε Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε.

1998 - Εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών, Η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank, Η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας

1999 - Ολοκλήρωση συγχώνευσης της EFG Eurobank με την Τράπεζα Αθηνών και την Τράπεζα Κρήτης,

2000 - Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Εργασίας και μετονομασία σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias Α.Ε.

2002 - Ολοκλήρωση νομικής συγχώνευσης, δι' απορροφήσεως, της Telesis Τράπεζας Επενδύσεων. [13]

3.1.3 Επιχειρησιακές Διαδικασίες – η ανάγκη

Μέσω των αλληπάλληλων συγχωνεύσεων η Τράπεζα καταλαμβάνει σημαντική θέση στον τραπεζικό χώρο και εξασφαλίζει την παρουσία της με μεγάλο αριθμό υποκαταστημάτων, προϊόντων και υπηρεσιών.

Με την παράλληλη αύξηση του όγκου εργασιών και του ανθρώπινου δυναμικού διαφάνηκε η ανάγκη του συγκερασμού των διαφορετικών εργασιακών καθεστώτων, μεθοδολογιών και λειτουργιών. Προσωπικό με διαφορετικές κουλτούρες και «διαφορετικών ταχυτήτων», έπρεπε να προσαρμοστεί σε καινούργια ενιαία εργασιακά και διοικητικά δεδομένα.

Η πρόκληση αυτή αντιμετωπίστηκε από την Διοίκηση μέσω της τυποποίησης των εργασιών και των μεθοδολογιών. Ενώ σε πρώτη φάση η υπαγόρευση των εργασιών γινόταν μέσω Υπηρεσιακών Σημειωμάτων και Οδηγιών, πολύ γρήγορα αποφασίστηκε η αποτύπωση των δραστηριοτήτων μέσω συγκεκριμένων Διαδικασιών με σαφή πλαίσια και ακριβώς προσδιορισμένες αρμοδιότητες.

Με την οριοθέτηση των εργασιών καλύπτονται και όλα τα πιθανά κενά σε ελέγχους και εργασίες και δημιουργούν τις κατάλληλες δικλίδες ασφαλείας για την αντιμετώπιση των λειτουργικών κινδύνων (π.χ. απάτες)

Η σημασία που έδωσε η Τράπεζα στον τομέα των διαδικασιών φάνηκε από την δέσμευση και πλήρης συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης στο έργο σχεδίασης και καταγραφής των επιχειρησιακών διαδικασιών.

3.1.4 Ιστορική αναδρομή των Διαδικασιών

Σε πρώτη φάση σχεδιάστηκαν και εφαρμόστηκαν διαδικασίες που αφορούσαν στο δίκτυο καταστημάτων και είχε να κάνει με την εξυπηρέτηση του πελάτη και την αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου.

Η μέθοδος που εφαρμόστηκε περιλάμβανε τα παρακάτω στάδια:

- Επιλογή, καθορισμός και αναγνώριση των περιοχών που θα αφορά τις διαδικασίες
- διεξαγωγή συναντήσεων εργασίας (workshops) με τις εμπλεκόμενες Μονάδες και τους υπευθύνους των εκάστοτε εργασιών

- οριοθέτηση και καταγραφή πλαισίου εργασιών
- εκπαίδευση προσωπικού
- Επιβεβαίωση παραλαβής διαδικασίας από το αρμόδιο τμήμα.

Μέχρι και το 2003 η διαχείριση των διαδικασιών γινόταν χωρίς κάποιο σύστημα διαχείρισης ή/και μοντελοποίησης, ενώ το 2004 επιλέχθηκε το εργαλείο ARIS για την μοντελοποίηση των διαδικασιών. *(Το εργαλείο ARIS αποτελεί πλατφόρμα η οποία προσφέρει μεθόδους για τον σχεδιασμό, την ανάλυση, την διαχείριση και τον έλεγχο των διαδικασιών.)* [14]

Παράλληλα καθιερώθηκε και το νέο portal διαδικασιών, σε φιλικότερο περιβάλλον, με μηχανή αναζήτησης για γρήγορο και εύκολο εντοπισμό των διαδικασιών.

Το 2016 εφαρμόστηκε το «Νέο Μοντέλο Διαδικασιών» που αποσκοπούσε στην βελτιστοποίηση της αποτύπωσης των Επιχειρησιακών Διαδικασιών.

3.1.5 Οι Διαδικασίες σήμερα

Σήμερα η Υποδιεύθυνση Πολιτικών και Διαδικασιών (Τμήμα της Δ/νση Διαδικασιών, Επιχειρηματικής Συνέχειας & Προσβάσεων του Τομέα Οργάνωσης και Σχεδιασμού Ομίλου), οποία αποτελείται από έξι (6) άτομα, έχει την ευθύνη για την διαχείριση όλων των ρυθμιστικών εγγράφων του Ομίλου.

Οι κατηγορίες των ρυθμιστικών εγγράφων είναι:

- ⇒ **Πολιτική** - Περιγράφει τις γενικές αρχές και τους κανόνες που προκύπτουν από στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων μιας εταιρίας (πχ. ποιοτικών στόχων, ποσοτικών στόχων και διαχείρισης ρίσκου). *Αποτυπώνεται σε μορφή κειμένου (χωρίς ροή εργασιών)*
- ⇒ **Κατευθυντήρια Οδηγία** - Αποσαφηνίζει και επεξηγεί τους κανόνες που προκύπτουν από Πολιτικές, ρυθμιστικά και κανονιστικά πλαίσια και διεθνείς πρακτικές, με στόχο την επίτευξη ενός κοινού πλαισίου επιχειρηματικής λειτουργίας. *Αποτυπώνεται σε μορφή κειμένου (χωρίς ροή εργασιών)*
- ⇒ **Οδηγία Εφαρμογής** - Περιγράφει με αναλυτικό και εξειδικευμένο τρόπο απαραίτητες υποστηρικτές εργασίες για την υλοποίηση ενεργειών μιας ή πολλών διαδικασιών. *Αποτυπώνεται σε μορφή κειμένου (χωρίς ροή εργασιών)*

- ⇒ **Εγχειρίδιο Συστήματος** - Παρέχει αναλυτικές οδηγίες για τη χρήση συστημάτων. Αποτυπώνεται σε μορφή κειμένου με *print screen* οθονών συστήματος
- ⇒ **Διαδικασία** - Αποτυπώνει αλυσίδα δραστηριοτήτων/ ενεργειών, οι οποίες συσχετίζονται λογικά μεταξύ τους και αποσκοπούν στην παροχή υπηρεσιών σε εξωτερικούς ή/και εσωτερικούς πελάτες ενός οργανισμού χρησιμοποιώντας και αξιοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους. Αποτυπώνεται με ροή εργασιών

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το πλήθος των εγγράφων κατά το 2016.

	Αρ. Εγγράφων	%
Πολιτική	69	4,3 %
Κατευθυντήρια Οδηγία	54	3,3 %
Γενικά Εγχειρίδια προτύπων	1	0,1 %
Διαδικασία	925	57,0 %
Οδηγία Εφαρμογής	319	19,7 %
Εγχειρίδια Συστήματος	254	15,7 %
Σύνολο	1622	100,0%

Πίνακας 3 - Πηγή Eurobank

Οι διαδικασίες που είναι το 57% του συνόλου των ρυθμιστικών εγγράφων αποτελούν το βασικότερο έγγραφο αποτύπωσης, παρέχοντας αναλυτική ενημέρωση επί των ενεργειών διεκπεραίωσης μίας εργασίας και των ελέγχων που απαιτούνται για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου

3.1.6 Βασικοί λόγοι καταγραφής διαδικασίας ή αναθεώρηση υπάρχουσας

Η ανάγκη για νέες διαδικασίες ή για αναθεώρηση υπαρχουσών μπορεί να προκύψει κατά καιρούς για τους παρακάτω λόγους

- *Αίτημα από Μονάδα* (Εντοπίζονται από την υπεύθυνη Μονάδα κενά σε διαδικασίες, αλλαγή στη ροή των εργασιών ή ακόμα και αχαρτογράφητες περιοχές.)
- *Νέο IT έργο* (Τα μηχανογραφικά έργα που επηρεάζουν τα πληροφοριακά συστήματα, επηρεάζουν παράλληλα και τις διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών καθώς μπορεί να αφορούν σε νέα προϊόντα, νέες λειτουργικότητες σε προϊόντα, αυτοματοποιήσεις, συγχωνεύσεις ή καταργήσεις εργασιών)
- *Λόγοι audit* (Ευρήματα του εσωτερικού ελέγχου)
- *Regulations* (Κανονισμοί και πρότυπα για χρηματοπιστωτικά ιδρύματα από εποπτικές αρχές σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο)
- *ΠΔΤΕ* (Οι Πράξεις Διοικητή Τράπεζας της Ελλάδος)
- *Αλλαγή εταιρικών στόχων*
- *Αλλαγές στο λειτουργικό ή στο οργανωτικό μοντέλο*

3.1.7 Μεθοδολογία Διαδικασιών

3.1.7.1 Αποτύπωση Διαδικασιών

Σύμφωνα με το Νέο Μοντέλο η αποτύπωση των διαδικασιών γίνεται μέσω φιλικότερων υποδειγμάτων και με τρία διαφορετικά επίπεδα λεπτομέρειας.

1. «Συνοπτική Έκδοση»: περίληψη των βασικότερων ενεργειών και των εξαιρέσεων - Max δύο (2) σελίδες




2. «Βασική Έκδοση»: αναλυτική περιγραφή όλων των ενεργειών με αναφορά των ρόλων που εμπλέκονται και των εντύπων που χρησιμοποιούνται. Αποτελεί το κύριο «εργαλείο» ενημέρωσης και ενδείκνυται για εκτύπωση - Μ.Ο σελίδων 10

3. «Πλήρης Έκδοση»: Πρόκειται για την «Βασική Έκδοση» εμπλουτισμένη με συγκεντρωτικούς πίνακες (εντύπων, αρχείων, παραπομπών, ιστορικότητας και εγκρίσεων). Έχει σχεδιαστεί για να καλύπτει απαιτήσεις ελεγκτικών μηχανισμών - Μ.Ο σελίδων 15

Οι βασικοί κανόνες σχεδιασμού είναι οι ακόλουθοι:

- *Συνοπτική Περιγραφή Ενεργειών* - γίνεται συνοπτική περιγραφή των βασικών ενεργειών (Executive Summary) με αναφορά των εμπλεκόμενων ρόλων για τροφοδότηση της «Συνοπτικής έκδοσης»
- *Περιγραφή βασικών ενεργειών* - γίνεται αναλυτική περιγραφή των ενεργειών ανά βήμα εκτέλεσης.
- *Ανάλυση ενεργειών* – όπου περιγράφονται οι ενέργειες όλων των εμπλεκόμενων μονάδων.
- *Έμφαση στα σημεία ρίσκου και ελέγχου* - περιγράφεται με σαφήνεια πως διενεργείται ο έλεγχος από ποιον και ποια είναι τα αποτελέσματα του. Η καταγραφή αποτελεσμάτων αναλύεται μόνο στις περιπτώσεις που το αποτέλεσμα του ελέγχου διαφοροποιεί τις επόμενες ενέργειες
- *Αντιπροσωπευτικότητα τίτλου ενότητας / βήματος* – όπου αντικατοπτρίζεται με συνοπτικό τρόπο η ουσία της περιγραφόμενης ενέργειας.
- *Αναγνώριση Παραπομπών σε άλλα Ρυθμιστικά Έγγραφα ή/ & Έντυπα* - γίνεται αναφορά στα συσχετιζόμενα ρυθμιστικά έγγραφα / έντυπα, με ενεργοποιημένο link.
- *Λέξεις κλειδιά (tags-keywords)* - (στα ελληνικά και αγγλικά) με τις οποίες θα μπορεί να γίνει αναζήτηση του εγγράφου στο εργαλείο ARIS
- *Σημεία Προσοχής – Εξαιρέσεις*. Αναφέρονται σε ξεχωριστή ενότητα, ώστε αφενός μεν να μην καθιστούν τη διαδικασία δυσνόητη, αφετέρου να μπορούν να εντοπιστούν ευκολότερα όταν και εφόσον απαιτηθεί.

Ειδικότερα η «Πλήρης Έκδοση» περιέχει τα παρακάτω:

-  **Περιγραφή Ενεργειών.** Γίνεται αναλυτική περιγραφή των δραστηριοτήτων ανά βήμα εκτέλεσης. Σε κάθε βήμα περιγράφεται η δραστηριότητα που πρέπει να εκτελείται, από ποιον εκτελείται και σημειώνονται τα απαραίτητα έγγραφα ή/και παραπομπές.
-  **Σημεία Προσοχής – Εξαιρέσεις.** Αναλύονται οι παρεκκλίσεις από την κυρίως διαδικασία.
-  **Ρόλοι και Αρμοδιότητες.** Περιγράφονται ανά ρόλο οι αρμοδιότητες συγκεντρωτικά, ώστε να είναι πιο ευδιάκριτες.

- ✚ **Παραπομπές.** Αναφέρονται συγκεντρωτικά και σε ποιο βήμα ενέργειας αντιστοιχούν.
- ✚ **Έντυπα, Καταστάσεις και Αρχεία.** Αναφέρονται συγκεντρωτικά και σε ποιο βήμα ενέργειας αντιστοιχούν.
- ✚ **Ορολογία.** Αναφέρονται οι ορολογίες βασικών εννοιών
- ✚ **Πίνακας Ιστορικότητας Μεταβολών.** Αναφέρονται ανά ημερομηνία όλες οι μεταβολές της διαδικασίας από την πρώτη έκδοση της.
- ✚ **Πίνακας Σύntαξης, Έκδοσης και Εγκρίσεων.** Περιγράφονται αναλυτικά ανά εμπλεκόμενη Μονάδα τα εξουσιοδοτημένα στελέχη που συνέταξαν και ενέκριναν την διαδικασία.

3.1.7.2 Ρόλοι & Αρμοδιότητες

Στην Διαχείριση των Επιχειρησιακών Διαδικασιών της Τράπεζας υπάρχουν οι παρακάτω κύριοι και διακριτοί ρόλοι:

1. Ο **Θεματοφύλακας Ρυθμιστικών Εγγράφων** όπου ανήκει στην Δ/ση Διαδικασιών, Επιχειρηματικής Συνέχειας & Προσβάσεων του Τομέα Οργάνωσης και Σχεδιασμού Ομίλου και με βασικές αρμοδιότητες:

- Οριοθέτηση μεθοδολογικού πλαισίου,
- Διασφάλιση τυποποίησης & απλότητας αποτύπωσης,
- Διασφάλιση διαφάνειας & πληρότητα εγκριτικών ροών,
- Διενέργεια τακτικών & περιοδικών ελέγχων που συντελούνται σε οργανωτικό, λειτουργικό και κανονιστικό επίπεδο, διασφαλίζοντας την εγκυρότητα και πληρότητα των ρυθμιστικών εγγράφων,

οργανωτικό, λειτουργικό και κανονιστικό επίπεδο, διασφαλίζοντας την εγκυρότητα και πληρότητα των ρυθμιστικών εγγράφων,

- Ενημέρωση επίσημης πύλης πληροφόρησης (Ενιαίο Βιβλίο Διαδικασιών),
- Καλλιέργεια κοινής κουλτούρας εντός Τράπεζας και θυγατρικών εσωτερικού.

2. Ο **Υπεύθυνος Ρυθμιστικών Εγγράφων**, όπου ορίζεται σε επίπεδο μονάδας & θυγατρικής εσωτερικού & είναι το σημείο επικοινωνίας με το «Θεματοφύλακα». Έχει ως βασικές αρμοδιότητες:

- Υιοθέτηση κανόνων πλαισίου διαχείρισης ρυθμιστικών εγγράφων

- Διασφάλιση ορθότητας, πληρότητας & εγκυρότητα εγγράφων του χώρου ευθύνης του,

3.1.7.3 Κανόνες Αποτύπωσης, Έγκρισης & Έκδοσης

Οι Διαδικασίες προκειμένου να επικαιροποιηθούν και εν τέλει να εφαρμοστούν διέπονται από συγκεκριμένους κανόνες. Αυτοί είναι:

Αποτύπωση – Η συγγραφή και το περιεχόμενο πρέπει να γίνεται βάσει προκαθορισμένων υποδειγμάτων.

Έγκριση – Υπάρχει συγκεκριμένη χρονική οριοθέτηση της έγκρισης των ρυθμιστικών εγγράφων, εντός 5 εργάσιμων ημερών από την αποστολή των τελικών σχεδίων τους, σε όλες τις εμπλεκόμενες μονάδες. Σε περίπτωση μη διαθεσιμότητας των μονάδων, το έγγραφο εκδίδεται και τυχόν σχόλια ενσωματώνονται σε επόμενη αναθεώρηση.

Εξαίρεση: η έγκαιρη επισήμανση σοβαρών λόγων μη έκδοσης του εγγράφου.

Έκδοση - Πραγματοποιείται μόνο από τον «Θεματοφύλακα», στο Ενιαίο Βιβλίο Διαδικασιών (ARIS). Για θέματα που χρήζουν εμπιστευτικότητας ή που αφορούν την εσωτερική λειτουργία μονάδων παρέχεται δυνατότητα έκδοσης σε περιβάλλον περιορισμένης πρόσβασης

3.1.7.4 Ροή διαδικασίας

Τα βασικά βήματα που ακολουθούνται για την ολοκλήρωση των Διαδικασιών είναι:

- *Προσδιορισμός πλαισίου καταγραφής και οριοθέτηση περιεχομένου*

Από τον Θεματοφύλακα γίνεται αναγνώριση της ανάγκης και οριοθετείται το πλαίσιο του περιεχομένου

- *Αναγνώριση εργασιών και εμπλεκόμενων*

Προσδιορίζονται όλοι οι εμπλεκόμενοι σε επίπεδο Μονάδας και τμημάτων και οι εργασίες που εκτελούνται και αφορούν στην εν λόγω διαδικασία

- *Workshop με εμπλεκόμενες Μονάδες για αναλυτική περιγραφή εργασιών και ρόλων*

Γίνονται συναντήσεις με τους υπευθύνους των διαδικασιών των Μονάδων όπου γίνεται αναλυτική περιγραφή όλων των εργασιών που αφορούν τη διαδικασία.

- *Αναγνώριση σχετικών αρχείων, εντύπων και παραπομπών*

Από τον Θεματοφύλακα σε συνεργασία με τους υπευθύνους των διαδικασιών των γίνεται ο προσδιορισμών όλων των σχετικών με τη διαδικασία εγγράφων

- *Καταγραφή της διαδικασίας*

Γίνεται μία πρώτη καταγραφή της διαδικασίας (draft document) από τον Θεματοφύλακα

- *Αποστολή στις εμπλεκόμενες μονάδες για σχολιασμό*

Αποστέλλεται στους εμπλεκόμενους για σχολιασμό και εμπλουτισμό όπου απαιτείται

- *Εμπλουτισμός της διαδικασίας με τα σχόλια*

Οι υπεύθυνοι των Μονάδων κάνουν τις απαραίτητες παρεμβάσεις στο draft document και το αποστέλλουν στο Θεματοφύλακα

- *Αποστολή στις εμπλεκόμενες μονάδες του τελικού σχεδίου για έγκριση.*

Ο Θεματοφύλακας συγκεντρώνει και ενσωματώνει όλα τα σχόλια από τους εμπλεκόμενους και εκδίδει το τελικό σχέδιο (final document) το οποίο το αποστέλλει στους εμπλεκόμενους για έγκριση.

- *Έκδοση στο Ενιαίο Βιβλίο Διαδικασιών (ARIS)*

Με την έγκριση του final document (στο προβλεπόμενο χρονικό περιθώριο) γίνεται ανάρτηση στο σύστημα ARIS σε σημείο που είναι προσβάσιμο σε όλους.

3.1.7.5 Η Διαδικασία της Διαδικασίας

Ειδικότερα και με βάση την Διαδικασία της Τράπεζας: «Αποτύπωση, Έγκριση και Έκδοση Ρυθμιστικών εγγράφων» οι βασικές ενέργειες που εκτελούνται βήμα – βήμα ανά εμπλεκόμενο είναι οι παρακάτω:

Υπεύθυνος	Περιγραφή Δραστηριότητας / Ενέργειας
<p>Αναλυτής διαδικασίας</p>	<p>Παραλαβή και Αξιολόγηση αιτήματος/έργου επιχειρηματικής μονάδας για δημιουργία/αναθεώρηση Ρυθμιστικού Εγγράφου</p> <p>- Παραλαμβάνει το αίτημα και προβαίνει σε:</p> <p>1. Αξιολόγηση:</p> <p>(α) του αριθμού των εγγράφων που εντάσσονται στο αίτημα/έργο της μονάδας</p> <p>(β) τυχόν αλληλεξαρτήσεων, των υπό δημιουργία/αναθεώρηση εγγράφων, με άλλα ρυθμιστικά της μονάδας ή της Τράπεζας</p> <p>2. Εκτίμηση του χρόνου που απαιτείται για την υλοποίηση του</p> <p>- Γνωστοποιεί ηλεκτρονικά (μέσω e-mail) την εκτίμηση του χρόνου και του κόστους στην μονάδα.</p> <p>- Καταγράφει το αίτημα/έργο στο αρχείο με τα έργα Ρυθμιστικών Εγγράφων της Δ/σης Διαχείρισης Διαδικασιών, Προσβάσεων & Επιχειρηματικής Συνέχειας</p>
<p>Επιχειρηματική Μονάδα “Owner” Υπεύθυνος Ρυθμιστικών Εγγράφων</p>	<p>Αποδοχή κόστους αιτήματος/έργου</p> <p>Αποδέχεται το κόστος του αιτήματος/έργου, μέσω σχετικής ηλεκτρονικής ενημέρωσης προς τον υπεύθυνο αναλυτή της Δ/σης Διαχείρισης Διαδικασιών, Προσβάσεων & Επιχειρηματικής Συνέχειας, με κοινοποίηση τον επικεφαλής του</p>
<p>Επιχειρηματική Μονάδα “Owner” Υπεύθυνος Ρυθμιστικών</p>	<p>Οριοθέτηση, σχεδιασμός και συμφωνία υλοποίησης αιτήματος/έργου</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οριοθετούν, σχεδιάζουν και συμφωνούν την υλοποίηση του αιτήματος/έργου και ειδικότερα: • Οριστικοποιούν το σκοπό του αιτήματος/έργου,

<p>Εγγράφων ή/και Αναλυτής διαδικασίας</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορίζουν με σαφήνεια τα Ρυθμιστικά έγγραφα που θα αναλυθούν στα πλαίσια του αιτήματος/έργου • Προβαίνουν σε προτεραιοποίηση των ρυθμιστικών εγγράφων, βάσει της κρισιμότητάς τους ή/και της αναγκαιότητάς τους για την λειτουργία της επιχειρηματικής μονάδας. • Προσδιορίζουν την Υπεύθυνη Επιχειρηματική Μονάδα και τις εμπλεκόμενες μονάδες, ώστε να οριοθετήσουν την ομάδα έργου. • Εντοπίζουν πιθανούς περιορισμούς (π.χ. τρέχουσες οργανωτικές αλλαγές, εργασίες ή τμήματα των ρυθμιστικών εγγράφων που τυγχάνουν αναθεώρησης για άλλους λόγους). • Προσδιορίζουν και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου, καθώς και την ημερομηνία έναρξης και λήξης του. • Διερευνούν αν απαιτείται τυχόν γνωμοδότηση/εμπλοκή άλλων υποστηρικτικών μονάδων (π.χ. Νομικών Υπηρεσιών, Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Φορολογικό, Οικονομικών Υπηρεσιών κοκ),
<p>Αναλυτής διαδικασίας</p>	<p>Αποστολή προς έγκριση, ανάλυσης και σχεδιασμού υλοποίησης αιτήματος /έργου</p> <p>Αποστέλλει την ανάλυση του αιτήματος/έργου και το σχεδιασμό υλοποίησης αυτού προς έγκριση, μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος, προς τον Υπεύθυνο Ρυθμιστικών Εγγράφων της Επιχειρηματικής Μονάδας «Owner» και προς τον Υπεύθυνο Ρυθμιστικών Εγγράφων των εμπλεκόμενων Μονάδων.</p>
<p>Επιχειρηματική Μονάδα “Owner” Υπεύθυνος</p>	<p>Έγκριση Ανάλυσης & Σχεδιασμού Υλοποίησης αιτήματος/ έργου και Αποδοχή έργου</p> <p>Γνωστοποιούν την έγκριση τους, επί της ανάλυσης και του</p>

<p>Ρυθμιστικών Εγγράφων</p> <p>ή/και</p> <p>Εμπλεκόμενη Οργανωτική Μονάδα</p> <p>Υπεύθυνος Ρυθμιστικών Εγγράφων</p>	<p>χρονοδιαγράμματος υλοποίησης επιβεβαιώνοντας και τη διαθεσιμότητά τους. Η ενημέρωση πραγματοποιείται μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος προς τον υπεύθυνο Αναλυτή της Δ/σης Διαχείρισης Διαδικασιών, Προσβάσεων & Επιχειρηματικής Συνέχειας, με κοινοποίηση τον επικεφαλής του.</p>
<p>Αναλυτής διαδικασίας</p>	<p>Σχεδιασμός Ρυθμιστικού Εγγράφου</p> <p>Σχεδιάζει το Ρυθμιστικό Έγγραφο σύμφωνα με τη μεθοδολογία και τους κανόνες της Δ/σης Διαχείρισης Διαδικασιών, Προσβάσεων & Επιχειρηματικής Συνέχειας, σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Ρυθμιστικών Εγγράφων της Επιχειρηματικής Μονάδας «Owner» και τον System Coordinator της</p> <p>Η αποτύπωση πραγματοποιείται είτε βάσει αρχικού υλικού που αποστέλλεται από την Επιχειρηματική Μονάδα «Owner», είτε μέσω workshops που οργανώνονται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μονάδων.</p> <p>Καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας καταγραφής, στην περίπτωση που προκύπτει διαφωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων, η Δ/ση Διαχείρισης Διαδικασιών, Προσβάσεων & Επιχειρηματικής Συνέχειας παραπέμπει το θέμα για λήψη αποφάσεων στα υπερκείμενα κλιμάκια των εμπλεκόμενων Μονάδων.</p> <p>Βασικοί Κανόνες Αποτύπωσης</p> <p>Τα Ρυθμιστικά Έγγραφα πρέπει να:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • είναι πλήρη ως προς το περιεχόμενό τους, δηλαδή να περιέχουν όλες τις βασικές ενέργειες χωρίς πολλές λεπτομέρειες / περιπτωσιολογία • περιγράφουν με ακρίβεια και σαφήνεια τα σημεία ρίσκου και ελέγχου • ικανοποιούν ποιοτικά κριτήρια (π.χ. ακρίβεια καταγραφής, ομοιογένεια, σαφήνεια) • αναφέρουν τις συσχετίσεις τους με άλλα Ρυθμιστικά Έγγραφα (Αρχιτεκτονική Ρυθμιστικών Εγγράφων), • ικανοποιούν το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο (π.χ. Νόμους, Πολιτικές κλπ).
<p>Αναλυτής διαδικασίας</p>	<p>Αποστολή 1ου draft Ρυθμιστικού Εγγράφου</p> <p>Αποστέλλει στην Επιχειρηματική Μονάδα «Owner» και στις εμπλεκόμενες Μονάδες το 1ο draft του Ρυθμιστικού Εγγράφου.</p> <p>Σε περίπτωση που αναγνωριστεί η ανάγκη γνωμοδοτήσεων άλλων υποστηρικτικών μονάδων (π.χ. Νομικών Υπηρεσιών, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Οικονομικών Υπηρεσιών), το 1ο draft του Ρυθμιστικού Εγγράφου, αποστέλλεται και σε αυτές.</p>
<p>Επιχειρηματική Μονάδα “Owner” Υπεύθυνος Ρυθμιστικών Εγγράφων ή/και Εμπλεκόμενη Μονάδα Υπεύθυνος</p>	<p>Έλεγχος draft Ρυθμιστικού Εγγράφου</p> <p>Ελέγχουν το Ρυθμιστικό Έγγραφο ως προς:</p> <ul style="list-style-type: none"> • την ορθότητα/πληρότητα του περιεχομένου του • την κάλυψη τυχόν ευρημάτων εσωτερικού ελέγχου ή/και λειτουργικού κινδύνου • την εναρμόνισή του με διεθνές πρότυπο πιστοποίησης Συστήματος Διαχείρισης (εάν το Ρυθμιστικό Έγγραφο υπάγεται στο εύρος εφαρμογής πιστοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης) και • την τήρηση των κανόνων αποτύπωσης (δείτε βήμα "Σχεδιασμός Ρυθμιστικού Εγγράφου" ανωτέρω).

<p>Ρυθμιστικών Εγγράφων</p>	<p>Η Επιχειρηματική Μονάδα «Owner» ελέγχει το ρυθμιστικό έγγραφο στην ολότητά του, ενώ οι λοιπές εμπλεκόμενες μονάδες ελέγχουν την πληρότητα και ορθότητα των ενεργειών που τους αφορούν.</p>
<p>Αναλυτής διαδικασίας</p>	<p>Συλλογή, επεξεργασία και ενσωμάτωση παρατηρήσεων Μονάδων</p> <ul style="list-style-type: none"> - Παραλαμβάνει με e-mail τις τυχόν παρατηρήσεις από τις εμπλεκόμενες Μονάδες και τις ενσωματώνει στο ρυθμιστικό έγγραφο. - Επικοινωνεί με τις εμπλεκόμενες μονάδες για διευκρινίσεις, όπου απαιτείται. - Δημιουργεί το τελικό draft του Ρυθμιστικού Εγγράφου και το αποστέλλει στην Επιχειρηματική Μονάδα «Owner» και στις εμπλεκόμενες Μονάδες για έγκριση: <ul style="list-style-type: none"> α) γνωστοποιώντας το χρονικό διάστημα έγκρισης (5 ημέρες) β) ενημερώνοντας για την κατηγοριοποίηση του εγγράφου, σε επίπεδο προϊόντος, καναλιού, λειτουργικής περιοχής (Αρχιτεκτονική Διαδικασιών), γ) αναφέροντας τη δυνατότητα υιοθέτησης λέξεων κλειδίων (tag words) στην αναζήτηση του εγγράφου στο Ενιαίο Βιβλίο Διαδικασιών (ARIS Portal) <p>Σε περίπτωση που έχει αναγνωριστεί η εμπλοκή και υποστηρικτικών Μονάδων (π.χ. Νομικών Υπηρεσιών, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Οικονομικών Υπηρεσιών), το τελικό draft του Ρυθμιστικού Εγγράφου, αποστέλλεται και σε αυτές για έγκριση.</p>
<p>Επιχειρηματική Μονάδα “Owner” Υπεύθυνος</p>	<p>Έλεγχος και Έγκριση τελικού draft Ρυθμιστικού Εγγράφου εντός 5 εργάσιμων ημερών</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ελέγχει το τελικό σχέδιο του Ρυθμιστικού Εγγράφου. Στη φάση αυτή, ο έλεγχος επικεντρώνεται στην ορθή ενσωμάτωση όλων των

<p>Ρυθμιστικών Εγγράφων</p> <p>ή/και</p> <p>Εμπλεκόμενη Μονάδα</p> <p>Υπεύθυνος Ρυθμιστικών Εγγράφων</p>	<p>παρατηρήσεων και στην διασφάλιση της ορθότητας και πληρότητας του εγγράφου στο σύνολό του.</p> <p>- Γνωστοποιεί, εντός 5 εργάσιμων ημερών από την αποστολή του τελικού draft του Ρυθμιστικού Εγγράφου, μέσω email στον Αναλυτή της Δ/νσης Διαχείρισης Διαδικασιών, Προσβάσεων & Επιχειρηματικής Συνέχειας,</p> <ul style="list-style-type: none"> • την έγκρισή του επί του εγγράφου, • την αποδοχή της κατηγοριοποίησης του Ρυθμιστικού Εγγράφου (προϊόν, κανάλι, λειτουργική περιοχή), • λέξεις κλειδιά (tag words), εφόσον κριθεί αναγκαίο, για την διευκόλυνση εντοπισμού του εγγράφου στο Ενιαίο Βιβλίο Διαδικασιών (ARIS Portal).
<p>Αναλυτής διαδικασίας</p>	<p>Παραλαβή Εγκρίσεων και τελικός έλεγχος Ρυθμιστικού Εγγράφου</p> <p>- Παραλαμβάνει τις εγκρίσεις από όλους τους εμπλεκόμενους και ελέγχει την πληρότητα και εγκυρότητα αυτών.</p> <p>- Προβαίνει σε τυχόν τελικές διορθώσεις επί του ρυθμιστικού εγγράφου.</p> <p>Σε περίπτωση που μέρος των εμπλεκόμενων μονάδων δεν έχει γνωστοποιήσει την έγκρισή του , εντός των 5 εργάσιμων ημερών, η διαδικασία έκδοσης του ρυθμιστικού εγγράφου συνεχίζει κανονικά. <u>Εξαιρέση</u> αποτελεί η <u>έγκαιρη</u> επισήμανση σοβαρών λόγων μη έκδοσης του ρυθμιστικού εγγράφου, από τις εμπλεκόμενες μονάδες.</p>
<p>Αναλυτής διαδικασίας</p>	<p>Αρχειοθέτηση</p> <p>Αρχειοθετεί τη σχετιζόμενη αλληλογραφία, πρακτικά Workshops, γνωμοδοτήσεις, εγκρίσεις σε server.</p>

<p>Αναλυτής διαδικασίας</p>	<p>Ενημέρωση Υπεύθυνου έκδοσης</p> <p>Ενημερώνει τον Υπεύθυνο Έκδοσης για την έκδοση του ρυθμιστικού εγγράφου και αποστέλλει το σχετικό υλικό (εγκρίσεις, έντυπα, λέξεις κλειδιά κλπ) ή ενημερώνει για το σημείο αρχειοθέτησης, κοινοποιώντας τον Επικεφαλής του.</p>
<p>Υπεύθυνος έκδοσης Διαδικασίας (Θεματοφύλακας)</p>	<p>Κωδικοποίηση και έκδοση Ρυθμιστικού Εγγράφου</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αποδίδει τον κωδικό ρυθμιστικού εγγράφου (σε περίπτωση δημιουργίας). - Ελέγχει την ορθότητα και πληρότητα των στοιχείων του εγγράφου που απαιτούνται για την έκδοσή του βάσει του Checklist Ελέγχου ρυθμιστικών εγγράφων. - Φυλάσσει όλες τις εκδόσεις του ρυθμιστικού εγγράφου (εκτός των διαδικασιών που τηρούνται μέσα στην εφαρμογή ARIS). - Προβαίνει στην έκδοση του Ρυθμιστικού Εγγράφου στο Ενιαίο Βιβλίο Διαδικασιών (ARIS Portal). - Ενημερώνει τον υπεύθυνο αναλυτή για την έκδοση του Ρυθμιστικού Εγγράφου, ώστε να προβεί σε έλεγχο του Ενιαίου Βιβλίου Διαδικασιών (ARIS Portal), αναφορικά με: <ul style="list-style-type: none"> • εμφάνιση του εγγράφου σε Νέες Εκδόσεις, • αναζήτηση και εντοπισμό του με: <ul style="list-style-type: none"> (α) τη χρήση λέξεων «κλειδιών», (β) των φίλτρων: «προϊόν», «κανάλι», «λειτουργική περιοχή», «υπεύθυνη μονάδα».
<p>Αναλυτής διαδικασίας</p>	<p>Έκδοση Υπηρεσιακού Σημειώματος</p> <p>Φροντίζει για την έκδοση του Υπηρεσιακού Σημειώματος βάσει του οποίου κοινοποιείται η ανάρτηση/έκδοση του ρυθμιστικού</p>

	<p>εγγράφου στο Ενιαίο Βιβλίο Διαδικασιών (ARIS Portal) της Τράπεζας.</p> <p>Σε περίπτωση που απαιτούνται περισσότερες επεξηγήσεις/διευκρινίσεις επί του ρυθμιστικού εγγράφου που εκδόθηκε, αποστέλλει το υπηρεσιακό σημείωμα στον Υπεύθυνο Ρυθμιστικών Εγγράφων του «Owner».</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.1.8 Εργαλεία διαχείρισης - Σύστημα μοντελοποίησης ARIS

Δεν είναι όμως μόνο η καταγραφή, η αποτύπωση, η ροή, οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική Διαχείριση των Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Εξίσου σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης έχει και το σύστημα μοντελοποίησης ARIS. Το σύστημα ARIS προσφέρει ένα ολοκληρωμένο και πλήρες χαρτοφυλάκιο εργαλείων λογισμικού για τη στρατηγική, το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο επιχειρησιακών διαδικασιών, καθώς υποστηρίζει την :

- Καταγραφή και τεκμηρίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών με δομημένο, ολοκληρωμένο τρόπο που υποστηρίζει το σχεδιασμό, την ανάλυση, τη βελτιστοποίηση και την υλοποίηση αυτών.
- Τεκμηρίωση της αρχιτεκτονικής της επιχείρησης (οργανωτική δομή)
- Γρήγορη ανάπτυξη λύσεων χωρίς δαπανηρή και χρονοβόρα ανάπτυξη
- Αυτοματοποίηση της δημιουργίας εγγράφων επιχειρησιακών διαδικασιών:
 - Ως αποθετήριο ενιαίου σημείου των εγγράφων της επιχειρησιακής διαδικασίας
 - Μείωση του χρόνου και του κόστους μέσω της αυτόματης δημιουργία εγγράφων από πρότυπα εγγράφων που υπάρχουν στο ARIS. [15]

Αρχιτεκτονική

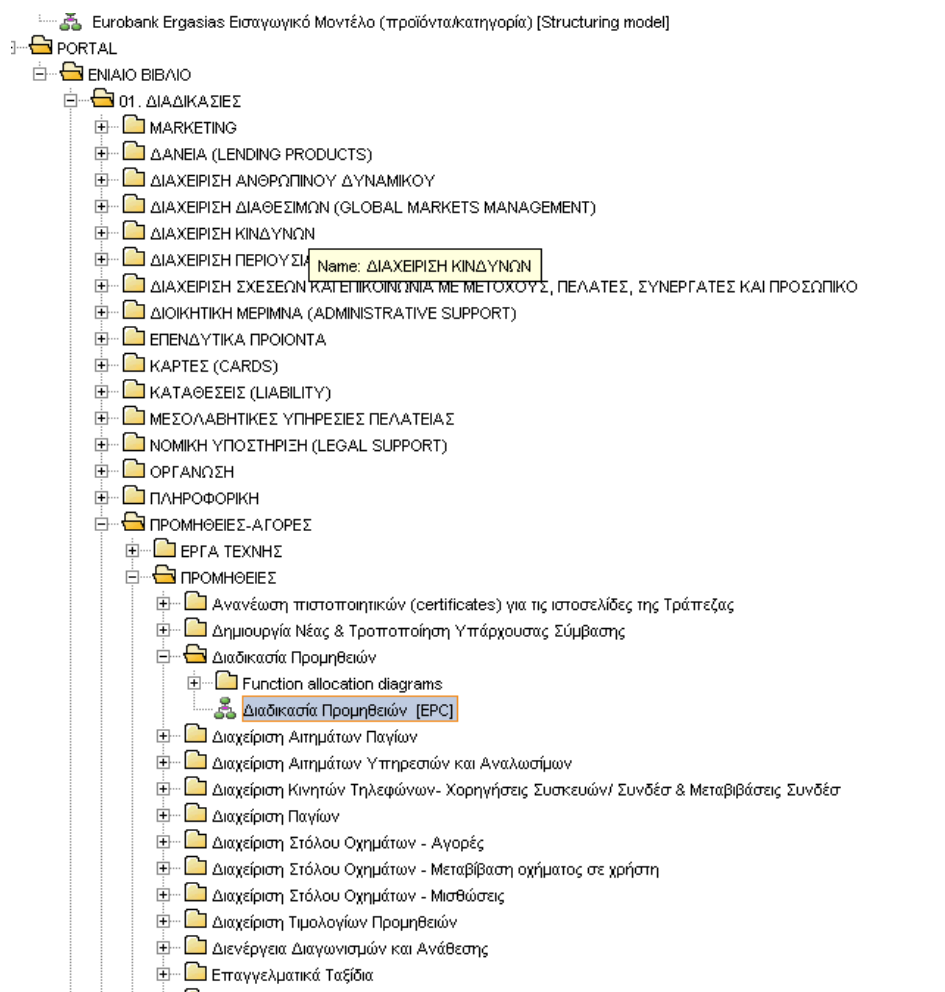
Ειδικότερα η Eurobank έχει αξιοποιήσει στο έπακρον τις δυνατότητες που προσφέρει το σύστημα ARIS καθώς η αρχιτεκτονική του είναι τέτοια που επιτρέπει:

- ✓ Κατηγοριοποίηση συνόλου εγγράφων ανά Κανάλι, προϊόν, είδος πελάτη & λειτουργική περιοχή και σύνδεση προϊόντων με κανάλια πώλησης / εμπλεκόμενα τμήματα
- ✓ Δημιουργία «Βιβλιοθηκών» για σύνολο εγγράφων & ρόλων (μοναδικοποίηση αντικειμένων)
- ✓ Δημιουργία Οργανωτικής Δομής
- ✓ Χαρτογράφηση αλληλεξαρτήσεων μεταξύ εγγράφων, ρόλων & οργανωτικής δομής

Eurobank Ergasias Εισαγωγικό Μοντέλο (προϊόντα/κατηγορία)		Eurobank Χάρτης Διαδικασιών		Διάθεση Προϊόντων στον Πελάτη ανά Δίκτυο Πώλησης/Εξυπηρέτησης L2					
Main process		consists of		consists of		consists of		consists of	
Scenario Κατηγορία Προϊόντος Δίκτυο Πώλησης/Εξυπηρέτησης		Κοινοβελτικά Προϊόντα	Καρτες	Συναλλαγές Μετρητών /Αγοραστική	Εμβασματα	Online Πληρωμές/Παρες	Επιτοχές - Συναλλαγματα κες	Μισθοδοσίες	
	Κοινοβελτικά Προϊόντα (Κοινοβελτικά Προϊόντα)	Κοινοβελτικά Προϊόντα (Κοινοβελτικά Προϊόντα)	Καρτες (Κοινοβελτικά Προϊόντα)	Συναλλαγές Μετρητών /Αγοραστική	Εμβασματα (Κοινοβελτικά Προϊόντα)	Online Πληρωμές/Παρες Εντολές	Επιτοχές - Συναλλαγματα κες	Μισθοδοσίες (Κοινοβελτικά Προϊόντα)	
	Private Banking					Online Πληρωμές/Παρες Εντολές			
	Corporate (GCIB)	Κοινοβελτικά Προϊόντα (Shipping / GCIB)	Καρτες (GCIB)	Συναλλαγές Μετρητών / (Shipping)	Εμβασματα (GCIB /Shipping)		Επιτοχές - Συναλλαγματα κες		
	Group Sales							Μισθοδοσίες (Group Sales)	
	E-Banking / Mobile Banking			Συναλλαγές Μετρητών /Αγοραστική	Εμβασματα (e-Banking)				
	Europhone Banking		Καρτες (Europhone)				Online Πληρωμές/Παρες		

Εικόνα 7- Προϊόντα ανά δίκτυο πώλησης / εξυπηρέτησης

Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών



Εικόνα 8 - Δόμηση Διαδικασιών με την μέθοδο του «δέντρου λειτουργιών»

Πλοήγηση

Μέσω αναβαθμισμένης Μηχανής Αναζήτησης επιτυγχάνεται:

- ✓ Ακριβέστερη αναζήτηση - Χρήση λέξεων, φράσεων και συνδυαστικών φίλτρων (κανάλι, προϊόν, μονάδα, διεργασία).
- ✓ «Αγαπημένα» - Αποθήκευση επιθυμητών εγγράφων για εύκολη και γρήγορη πρόσβαση.
- ✓ Εμφάνιση και των τριών εκδόσεων (Συνοπτική, Βασική Πλήρης) προς επιλογή της επιθυμητής
- ✓ Εμφάνιση Διαγράμματος Ροής, μόνο κατ' επιλογή

Η πλοήγηση και αναζήτηση των διαδικασιών μέσω του συστήματος γίνεται με τρόπο φιλικό στο χρήστη σύμφωνα με τα παρακάτω βήματα:

The screenshot shows the Eurobank web interface for searching business processes. At the top, there is a navigation bar with 'Αρχική', 'Αποτελέσματα Αναζήτησης', 'Εμφάνιση Περιεχομένου', and 'Αγαπημένα / Πρόσφατα'. The main content area is titled 'Αναζήτηση' and contains a search bar with the instruction 'Παρακαλώ εισάγετε κείμενο προς αναζήτηση.' Below the search bar are radio buttons for 'Λέξη κλειδί (π.χ. CIF)' (selected) and 'Φράση (π.χ. Άνοιγμα Λογαριασμού)'. There are four dropdown menus for filtering: 'Κατηγορία Προϊόντος / Τύπος Πελάτη', 'Υπεύθυνη Μονάδα', 'Κανάλι Διανομής', and 'Λειτουργική Περιοχή'. Below these are checkboxes for 'Είδος ρυθμιστικού εγγράφου' including 'Διαδικασίες', 'Οδηγίες Εφαρμογής', 'Έντυπα', 'Κατευθυντήριες Οδηγίες', 'Πολιτικές', 'Εγχαρίδια', and 'Λοιπά'. There are two buttons: 'Αναζήτηση' and 'Καθαρισμός κριτηρίων'. At the bottom, there is a section 'Νέες Εκδόσεις & Αναθεωρήσεις' with a table of results.

Τίτλος	Ημερομηνία
Αντιστοίχιση παλαιού/νέου αριθμού λογαριασμού	23/11/2015
Διαχείριση Δεσμευμένων Λογαριασμών Αυτοματοποιημένων	05/11/2015

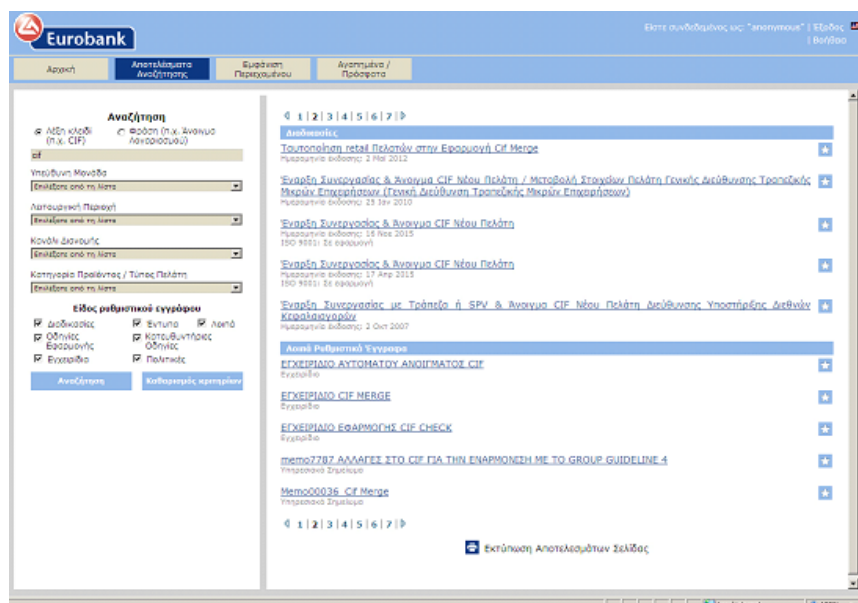
Εικόνα 9 – Αναζήτηση διαδικασιών

Αναζήτηση - Η αναζήτηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω μεμονωμένης λέξης ή / και φράσης, καθώς και μέσω συγκεκριμένων κριτηρίων (φίλτρα).

Τα αποτελέσματα της αναζήτησης εμφανίζονται σε διαφορετική σελίδα από την Αρχική, στην οποία ο χρήστης μεταβαίνει αυτόματα.

Τα αποτελέσματα εμφανίζονται ομαδοποιημένα σε δυο διακριτές κατηγορίες:

(α) Διαδικασίες και (β) Λοιπά Ρυθμιστικά Έγγραφα, στην οποία συμπεριλαμβάνονται όλες οι υπόλοιπες κατηγορίες ρυθμιστικών εγγράφων, οι οποίες έχουν επιλεγεί κατά την αναζήτηση



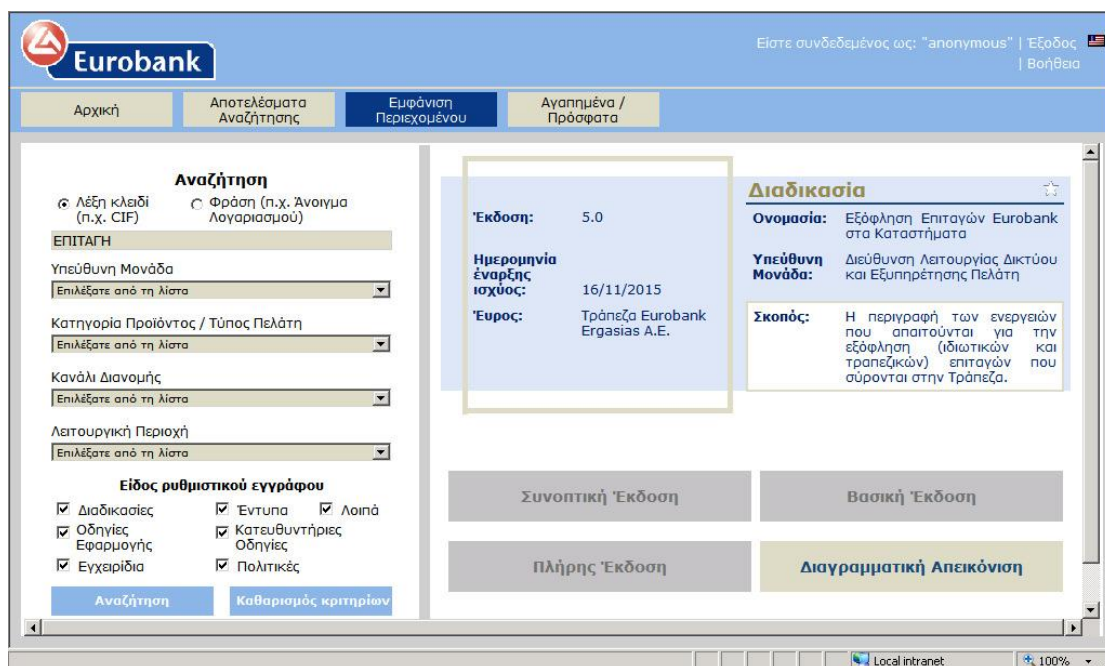
Εικόνα 10 – Αποτέλεσμα αναζήτησης

Στην οθόνη αυτή παρέχεται η δυνατότητα στον χρήστη: προσθήκης ρυθμιστικών εγγράφων στην σελίδα «Αγαπημένα / Πρόσφατα», επιλέγοντας το αστέρι και εξαγωγής σε αρχείο xls και εκτύπωσης των αποτελεσμάτων αναζήτησης, ανά σελίδα, μέσω της επιλογής «Εκτύπωση Αποτελεσμάτων Σελίδας».

Στην σελίδα «Εμφάνιση Περιεχομένου» εμφανίζονται γενικές πληροφορίες για τη διαδικασία που ο χρήστης έχει επιλέξει. Πιο συγκεκριμένα εμφανίζεται:

1. Η «Έκδοση» (α/α αναθεωρήσεως)
2. Η «Ημερομηνία έναρξης ισχύος»
3. Το «Εύρος» (εάν αφορά την Τράπεζα ή / και θυγατρικές της Τράπεζας)
4. Η «Ονομασία» (Τίτλος της διαδικασίας)
5. Η «Υπεύθυνη Μονάδα» (ο owner της διαδικασίας)
6. Ο «Σκοπός» (τι καλύπτει η συγκεκριμένη διαδικασία)

Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα και από αυτή την οθόνη της προσθήκης της διαδικασίας στην σελίδα «Αγαπημένα / Πρόσφατα», επιλέγοντας το αστέρι



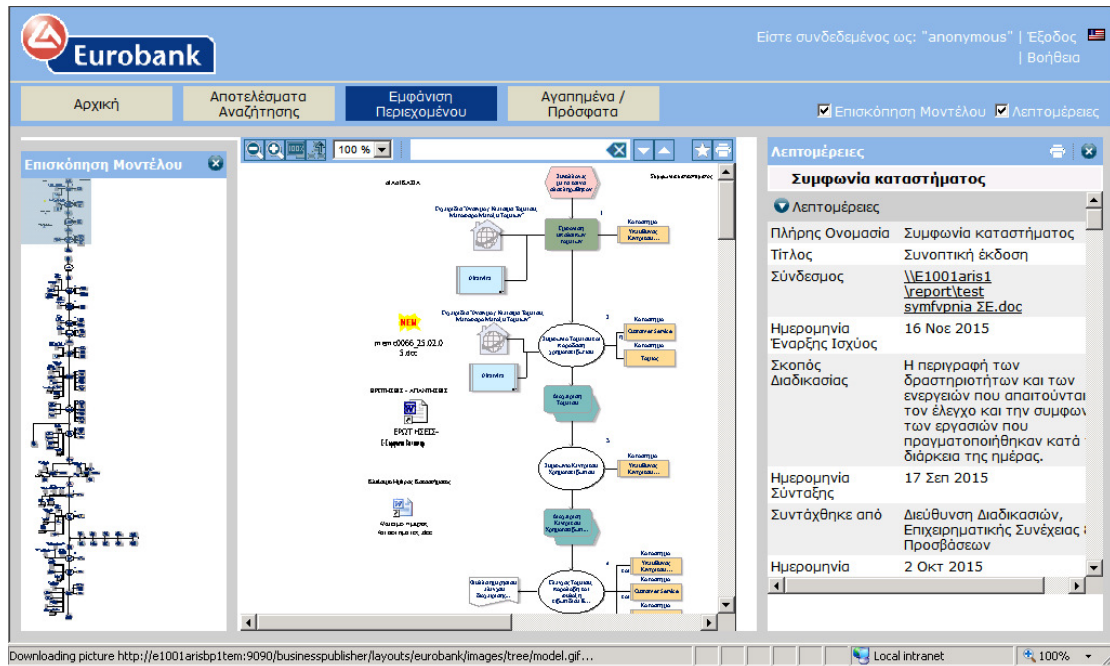
Εικόνα 11 – Εμφάνιση περιεχομένου

Η διαδικασία, αυτή καθ' αυτή, είναι προσβάσιμη, μέσω των επιλογών:

- Συνοπτική Έκδοση, η οποία παρέχει περιεκτική περιγραφή της διαδικασίας (Executive Summary).
- Βασική Έκδοση, η οποία παρέχει πλήρη περιγραφή των ενεργειών διεκπαιρέωσης της διαδικασίας, ανά εμπλεκόμενη μονάδα/ρόλο.
- Πλήρης Έκδοση, η οποία περιέχει τόσο την πλήρη περιγραφή των ενεργειών διεκπεραίωσης της διαδικασίας (Βασική Έκδοση), αλλά και όλα τα στοιχεία του εγγράφου (π.χ ιστορικότητα, εγκρίσεις κλπ).
- Διαγραμματική Απεικόνιση της ροής της διαδικασίας

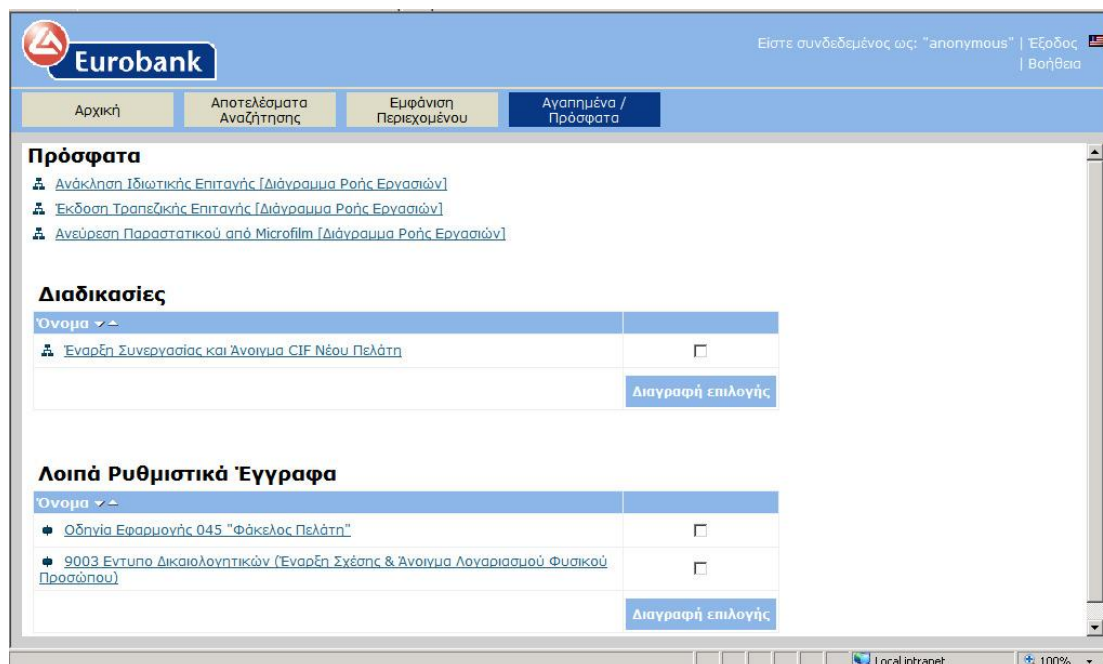
Ανάλογα του επιπέδου λεπτομέρειας που επιθυμεί ο χρήστης επί των ενεργειών της διαδικασίας, επιλέγει τη Συνοπτική ή τη Βασική ή την Πλήρη Έκδοση. Μέσω των εν λόγω επιλογών «ανοίγει» word κείμενο.

Στη Διαγραμματική Απεικόνιση η οποία περιλαμβάνει το διάγραμμα ροής εργασιών εμφανίζεται μια μικρογραφία της ροής της διαδικασίας (Επισκόπηση μοντέλου). Ο χρήστης μπορεί να πλοηγηθεί στη ροή κάνοντας χρήση του ειδικού σκιασμένου τετραγώνου ώστε να εμφανιστεί σε πλήρη ανάλυση το επιλεγμένο σημείο της ροής στην κεντρική ενότητα της σελίδας



Εικόνα 12 - Διαγραμματική Απεικόνιση

Μέσω της ενότητας «Αγαπημένα / Πρόσφατα» παρέχεται η δυνατότητα στον χρήστη να έχει συγκεντρωτικά i) τις «Πρόσφατες Διαδικασίες», τις οποίες έχει αναζητήσει και διαβάσει και ii) τα Αγαπημένα Ρυθμιστικά Έγγραφα για τα οποία έχει επιλέξει το «αστέρι» από τις σελίδες «Αποτελέσματα Αναζήτησης» και «Εμφάνιση Περιεχομένου».



Εικόνα 13 - Αγαπημένα / Πρόσφατα

Όλα τα παραπάνω εργαλεία σε συνδυασμό με την μεθοδολογία που έχει αναπτύξει ο Οργανισμός διευκολύνουν την άμεση ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς και των καταναλωτών και στην εναρμόνιση με τους εκάστοτε κανονισμούς και πρότυπα, καθώς μπορεί να εντοπίσει γρηγορότερα και στοχευμένα τα σημεία που χρήζουν αναθεώρησης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί διαδικασία «Ανάληψης Μετρητών» η οποία από την πρώτη έκδοσή της (2003) μέχρι σήμερα έχει αναθεωρηθεί επτά φορές.

Έκδοση	Ημερομηνία	Περιγραφή Μεταβολών
1.0	15.12.2003	Πρώτη έκδοση
2.0	13.05.2008	Δεύτερη Έκδοση Προσθήκη βημάτων που αφορούν στην ανάληψη

		μετρητών.
3.0	05.11.2008	<p>Τρίτη Έκδοση</p> <p>Επισήμανση σε βήματα που αφορούν τον έλεγχο SV σχετικά με τα προβλεπόμενα όρια ανάληψης.</p>
4.0	21.08.2009	<p>Τέταρτη Έκδοση</p> <p>Επαναφορά της αναγραφής των στοιχείων ταυτοποίησης στο παραστατικό της ανάληψης, ως απόδειξης του πραγματοποιούμενου ελέγχου</p>
5.0	07.04.2010	<p>Πέμπτη έκδοση</p> <p>Αναθεώρηση της διαδικασίας λόγω προσθήκης υπογραφής των παραστατικών (για ποσά που απαιτούν συστημική έγκριση από Α' Υπογραφή) και από το Διευθυντή του Καταστήματος.</p>
6.0	28.12.2011	<p>Έκτη έκδοση</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Προσθήκη συστημικών βημάτων που αφορούν στην ανάληψη μετρητών από Εξουσιοδοτημένος Στέλεχος του Καταστήματος. 2. Εισαγωγή νέου εντύπου
7.0	18.12.2012	<p>Έβδομη έκδοση</p> <p>Κατάργηση της λειτουργικότητας Ανάληψης Μετρητών Χωρίς την Φυσική Παρουσία του Πελάτη στο Ταμείο</p>

		Καταστήματος για το σύνολο των πελατών Private Banking
--	--	--------------------------------------------------------

3.1.9 Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης Eurobank

Εξετάζοντας την μεθοδολογία μιας επιχείρησης που ακολουθεί το συγκεκριμένο μοντέλο για πάνω από μια δεκαετία διακρίνουμε τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του.

Πρωταρχικά και μέσω της τυποποίησης και οριοθέτησης των εργασιών καλύπτονται κενά σε ελέγχους και εργασίες και δημιουργούνται οι κατάλληλες **δικλίδες ασφαλείας για την αντιμετώπιση των λειτουργικών κινδύνων**. Εν συνεχεία υποστηρίζεται η **ενιαία αντιμετώπιση** και η **ομοιομορφία των υπηρεσιών** που λαμβάνουν οι πελάτες ανεξαρτήτου καναλιού εξυπηρέτησης (δίκτυο καταστημάτων, Europhone Banking, e-Banking κ.λ.π). Παράλληλα και με την βοήθεια της τεχνολογίας (σύστημα ARIS) **διευκολύνεται η καθημερινότητα** των εργαζομένων στην αναζήτηση και εκτέλεση εργασιών και δραστηριοτήτων.

Με την κατηγοριοποίηση των εγγράφων ανά κανάλι, προϊόν, είδος πελάτη, λειτουργική περιοχή και την σύνδεση των προϊόντων με κανάλια πώλησης/εμπλεκόμενα τμήματα εντοπίζονται άμεσα σημεία που χρήζουν αναθεώρησης κάτι το οποίο προσφέρει στον Οργανισμό **ευελιξία** και **προσαρμοστικότητα**, σε όλες τις περιπτώσεις (εναρμόνιση με κανονισμούς και πρότυπα, αλλαγή εταιρικών στόχων, αλλαγή λειτουργικού/οργανωτικού μοντέλου κ.λ.π)

Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό να μπορείς να ανταποκρίνεσαι άμεσα στις σημερινές μεταβαλλόμενες συνθήκες, διατηρώντας σε υψηλό επίπεδο τις προσφερόμενες υπηρεσίες και ένας από του παράγοντες που έχουν συντελέσει σε αυτό είναι και η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών.

3.2 Επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας ενδυμάτων

3.2.1 Ο κλάδος κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης

Ο κλάδος της Κλωστοϋφαντουργίας ήταν ανέκαθεν βασικός πυλώνας της Ελληνικής Οικονομίας και για πολλά χρόνια συνέβαλλε στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Η ιστορία της κλωστοϋφαντουργίας στην Ελλάδα είναι συνυφασμένη με την προσπάθεια εκβιομηχάνισης της χώρας. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 1875 η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού της χώρας απασχολείται σε δύο κλάδους, τον κλάδο των τροφίμων και τον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας. Το 1938 η κλωστοϋφαντουργική παραγωγή αντιστοιχούσε στο 27% της συνολικής βιομηχανικής παραγωγής. Η παραγωγή κάλυπτε το 71,6% της εγχώριας αγοράς, καθώς ο αγροτικός πληθυσμός στήριζε την εγχώρια παραγωγή. Μέχρι και το 1970 ο κλάδος παρουσίαζε ανάπτυξη, όταν από την δεκαετία του 80 αρχίζουν να παρουσιάζονται τα πρώτα προβλήματα, κυρίως στην εσωτερική ζήτηση, λόγω αλλαγής των καταναλωτικών συνηθειών [16].

Η Κλωστοϋφαντουργία παραδοσιακά είναι συνυφασμένη με τη βιομηχανία της ένδυσης η οποία παρουσιάζει παράλληλη πορεία και τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης, ο κλάδος άρχισε να συρρικνώνεται, κυρίως λόγω του ανταγωνισμού από χώρες της ΝΑ Ασίας με προϊόντα χαμηλού κόστους,.

Ενθαρρυντικά όμως είναι τα στοιχεία σύμφωνα με μελέτη του στατιστικού αναλυτή κ. Δημήτρη Μποζοβίτη η οποία δείχνει τις θετικές προοπτικές για τους κλάδους της κλωστοϋφαντουργίας και της ένδυσης στη χώρα μας. Χαρακτηριστικά γίνεται αναφορά σε έκθεση της Deutsche Bank (2012), η οποία τονίζει μεταξύ άλλων: «*Η Ελλάδα πρέπει να ασχοληθεί πρωτίστως με τον κλάδο του τουρισμού, της φαρμακοβιομηχανίας και της κλωστοϋφαντουργίας (νηματοργεία, πλεκτήρια, βαφεία), τομείς όπου η χώρα έχει ήδη πολλές υποδομές*». Αντίστοιχα σε μια δεύτερη μελέτη το 2013 γίνεται αναφορά στην αναδιάρθρωση του κλάδου πανευρωπαϊκά και η οποία υποδείκνυε ότι «*η Ελλάδα πρέπει να ασχοληθεί, σε προοπτική 10ετίας, με χωρική εξειδίκευση, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της μειώνοντας ή και παύοντας τη μαζική παραγωγή των απλών προϊόντων και*

αποδίδοντας έμφαση στη μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων με υψηλότερη προστιθέμενη αξία και να αξιοποιήσει «το μοναδικό συγκριτικό πλεονέκτημα» σε μια ολοκληρωμένη αλυσίδα παραγωγής» [17]

Ενδεικτική είναι και η Τριμηνιαία έκθεση για την Ελληνική Οικονομία του IOBE για το πρώτο τρίμηνο του 2017 στην οποία αναφέρεται: «Στους επιμέρους εξεταζόμενους κλάδους, το πρώτο τρίμηνο του 2017 καταγράφεται επιδείνωση των επιχειρηματικών προσδοκιών σε όλους, **εκτός** από τα Υφάσματα-Ένδυση-Υπόδηση και τα Οχήματα & Ανταλλακτικά». [18]

3.2.2 Η επιχείρηση

Η εταιρεία με την οποία θα ασχοληθούμε δραστηριοποιείται στον χώρο της παραγωγής και εμπορίας ετοιμών ενδυμάτων, τα τελευταία σαράντα χρόνια, δημιουργώντας προϊόντα **υψηλών προδιαγραφών**, δίνοντας σημασία στην ποιότητα σε συνδυασμό με την ιδιαίτερη αισθητική.

Συγκεντρώνει υψηλή τεχνογνωσία και μέσω της **ολοκληρωμένης αλυσίδας παραγωγής** που διαθέτει, δημιουργεί ξεχωριστές συλλογές τις οποίες διοχετεύει είτε στο δικό της δίκτυο καταστημάτων, είτε με άλλες μορφές συνεργασίας (σύστημα franchise, corners, shop in shop, κ.ά.).

Έντονη είναι και η εξαγωγική της δραστηριότητα, καθώς το 40% περίπου της παραγωγής, διοχετεύεται στις διεθνείς αγορές. Συγκαταλέγεται στις κορυφαίες επιχειρήσεις στον κλάδο της και απασχολεί περίπου 70 εργαζόμενους στον τομέα της παραγωγής των ενδυμάτων.

Στην παρούσα εργασία, υπό το πρίσμα της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών θα καταγράψουμε και θα αναλύσουμε τις διαδικασίες της διοίκησης παραγωγής. Επιλέχθηκε η παραγωγική διαδικασία τόσο για την σημαντικότητα όσο και για την πολυπλοκότητά της, καθώς περιέχει αρκετές ενέργειες και εργασίες και πλήθος εμπλεκομένων. Μέσω της τυποποίησης θα αναδειχθούν οι αλληλεξαρτήσεις, θα εντοπιστούν κενά εργασιών (εφόσον υπάρχουν) και θα αποτελέσει αφορμή για βελτιωτικές προτάσεις.

3.2.3 Μεθοδολογία

Καθώς η εταιρεία δεν διαθέτει τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών για τους σκοπούς της μελέτης ακολουθήθηκε η παρακάτω μεθοδολογία

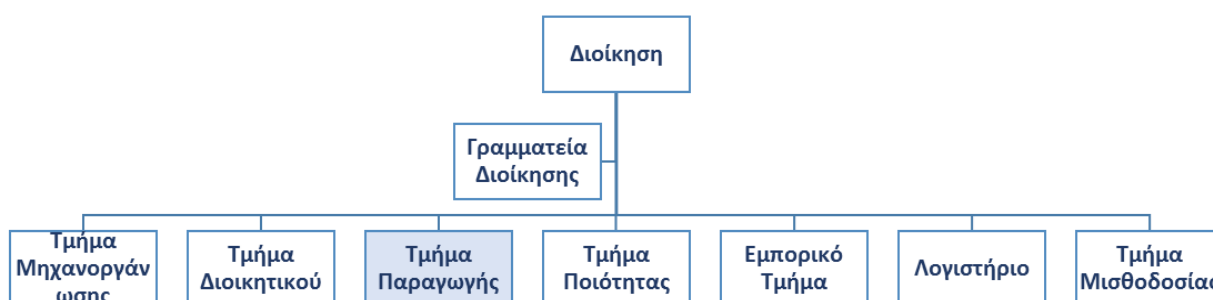
- ⇒ Έγινε μία πρώτη συνάντηση με διοικητικό στέλεχος της εταιρείας, υπεύθυνο στον τομέα που υπήρχε ενδιαφέρον, την παραγωγική διαδικασία. Στην συνάντηση έγινε ανοιχτή συζήτηση / συνέντευξη, αρχικά για την εταιρεία και σε δεύτερη φάση για τα στάδια της διαδικασίας που θα αναλυθεί. Επίσης δόθηκε προς συμπλήρωση δομημένο ερωτηματολόγιο.
- ⇒ Ως αποτέλεσμα της συνάντησης, έγινε μία χαρτογράφηση των βασικών σημείων της διαδικασίας, και ζητήθηκε επιπλέον υποστηρικτικό υλικό για την αναλυτική καταγραφή της.
- ⇒ Με την συλλογή του υλικού (διαδικασίες από το 2003, έντυπα κ.α.), έγινε προσπάθεια ανάλυσης αυτού.
- ⇒ Έγινε εκ νέου συνάντηση με δύο αρμόδια διοικητικά στελέχη της εταιρείας προκειμένου να αποσαφηνιστούν σημεία της διαδικασίας και να δοθούν διευκρινήσεις.
- ⇒ Εν συνεχεία έγινε η μελέτη του διαθέσιμου υλικού και αναλυτική καταγραφή της διαδικασίας. Έγινε ανάπτυξη της διαδικασίας σε βήματα με λεπτομερή ανάλυση κάθε βήματος και συσχέτιση αυτού με τους εμπλεκόμενους φορείς και τα σχετιζόμενα έντυπα / αρχεία.
- ⇒ Καθώς δεν υπάρχει τεχνολογικό εργαλείο κατάλληλο για την μοντελοποίηση των διαδικασιών, επιλέχθηκε η αποτύπωσή τους να γίνει σε word document, σε κατάλληλα δομημένη μορφή που θα περιέχει τα απαραίτητα στοιχεία και να είναι εμφανείς οι εξαρτήσεις των συνιστωσών της διαδικασίας (εμπλεκόμενοι, βήματα εργασιών, έντυπα, αρχεία)
- ⇒ Ακολούθησε συγκριτική αξιολόγηση σε σχέση με την αρχική καταγραφή, ώστε να εντοπιστούν αδυναμίες, ελλείψεις ή/και παρατυπίες.
- ⇒ Η νέα αποτύπωση εξετάστηκε και από το αρμόδιο διοικητικό στέλεχος της εταιρείας στο οποίο ζητήθηκε η τοποθέτησή του.

- ⇒ Με την τοποθέτηση και του στελέχους της εταιρείας καταγράφηκαν προτάσεις για βελτιωτικές ενέργειες οι οποίες θα μπορούσαν να έχουν ρεαλιστική εφαρμογή στην συγκεκριμένη εταιρεία.

3.2.4 Διαδικασίες Διοίκησης Παραγωγής

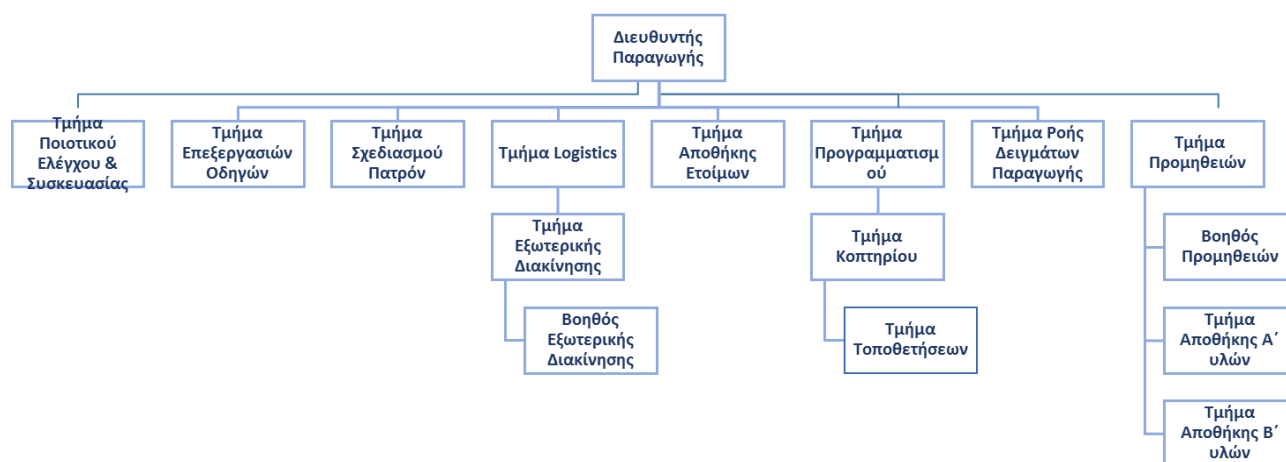
Η διοίκηση παραγωγής είναι υπεύθυνη για τη σωστή εφαρμογή και το συντονισμό όλων των παραγωγικών διαδικασιών. Συντονίζει και ελέγχει τον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό και την οργάνωση όλης της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μετατραπούν οι πρώτες ύλες σε προϊόντα.

Οργανωτικά το τμήμα παραγωγής εντάσσεται κάτω από την Διοίκηση της εταιρείας



Εικόνα 14 - Οργανόγραμμα Εταιρείας Παραγωγής Ενδυμάτων

Αντίστοιχα τα τμήματα που απαρτίζουν την Διοίκησης Παραγωγής είναι τα παρακάτω:



Εικόνα 15 - Οργανόγραμμα Διοίκησης Παραγωγής

3.2.4.1 Οι Διαδικασίες σήμερα

Όπως προαναφέρθηκε η εταιρεία δεν διαθέτει τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών και ως εκ τούτου δεν υπάρχει δομημένη και τεκμηριωμένη καταγραφή των διαδικασιών της και τακτική διαχείριση αυτών.

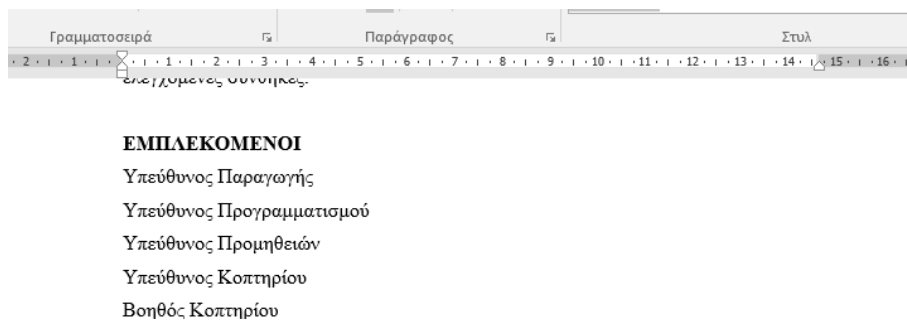
Για κάποιο λόγο το 2003 είχαν καταγραφεί οι δραστηριότητες της παραγωγικής διαδικασίας με μία απλή καταγραφή σε word document που περιείχε τα παρακάτω δεδομένα:

- Σκοπός – Πεδίο Εφαρμογής
- Εμπλεκόμενοι
- Τεκμηρίωση (αφορά έγγραφα συνδεδεμένα με την διαδικασία)
- Διαγράμματα Ροής
- Περιγραφή Διαδικασίας

Σε πρώτη φάση εντοπίστηκαν τα παρακάτω θέματα:

1. Εμπλεκόμενοι

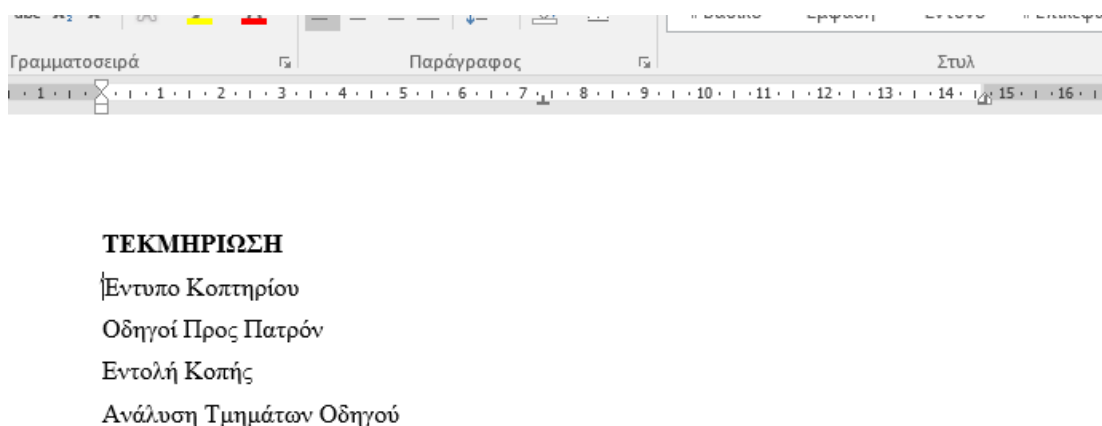
Οι εμπλεκόμενοι αναγράφονται συγκεντρωτικά χωρίς να είναι διακριτή η εμπλοκή τους ανά βήμα της διαδικασίας



Εικόνα 16 - Εμπλεκόμενοι

2. Τεκμηρίωση

Τα έγγραφα απλώς αναφέρονται χωρίς να υπάρχουν στοιχεία για αυτά



Εικόνα 17 - Τεκμηρίωση / Έγγραφα

3. Δεν υπάρχουν τα εγκριτικά κλιμάκια της διαδικασίας
4. Περιγραφή Διαδικασίας

Η καταγραφή της διαδικασίας γίνεται με σταδιακή περιγραφή των βημάτων. Τα βήματα αναφέρουν περιγραφικά τους εμπλεκόμενους, τα αρχεία, καθώς και άλλες διαδικασίες που συμμετέχουν στο εκάστοτε βήμα.

Καθώς είναι μια καλή προσπάθεια καταγραφής διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη ότι η εταιρεία δεν διαθέτει τμήμα υποστήριξης και διαχείρισης διαδικασιών, πρέπει να σημειώσουμε ότι με μια πρώτη ανάγνωση δεν είναι διακριτά ανά βήμα οι εμπλεκόμενοι, τα συνδεδεμένα σε αυτό αρχεία καθώς και οι εξαιρέσεις. Για τα αρχεία δεν υπάρχουν στοιχεία (το είδος, σε τι αφορούν, ποιος είναι υπεύθυνος τήρησης κ.α.). Επίσης δεν αναγράφονται στοιχεία που αφορούν την έκδοση την

έγκριση και τον υπεύθυνο της διαδικασίας. Η διαδικασία έχει καταγραφεί το 2003 και όπως φαίνεται έκτοτε δεν έχει αναθεωρηθεί, οπότε πιθανώς να περιλαμβάνει εργασίες που έχουν τροποποιηθεί, ή εξαρτήσεις που δεν υφίσταται.

3.2.4.2 Νέα Αποτύπωση Διαδικασιών

Για τους σκοπούς της μελέτης έγινε μία προσπάθεια να τυποποιηθεί η αποτύπωση της διαδικασίας με δομημένο τρόπο, ώστε να είναι διακριτά τα συστατικά της στοιχεία, για να μπορούν εύκολα να επεξεργασθούν. Μέσω της δομημένης καταγραφής θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε και άλλες αδυναμίες της υπάρχουσας αποτύπωσης.

Τα βασικά σημεία που θα περιέχει η νέα «διαδικασία» είναι τα ακόλουθα:

- ⇒ Βασικά στοιχεία
 - Ημερομηνία έκδοσης
 - Έκδοση (πχ 1^η, 2^η, κ.λ.π.)
 - Υπεύθυνος Διαδικασίας
- ⇒ Σκοπός – θα αναφέρεται ο Σκοπός της εν λόγω διαδικασίας
- ⇒ Στάδια διαδικασίας – τα βασικά βήματα της διαδικασίας με τα ακόλουθα στοιχεία ανά βήμα:
 - Α/Α βήματος
 - Υπεύθυνος / Εμπλεκόμενος
 - Δραστηριότητα / Ενέργεια (Τίτλος)
 - Περιγραφή Δραστηριότητας / Ενέργειας (αναλυτική περιγραφή)
 - Παραπομπές / Έντυπα
- ⇒ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ - Έντυπα και Αρχεία με αναλυτικά στοιχεία για αυτά και σε ποιο βήμα εμφανίζονται.
- ⇒ Εξαιρέσεις
- ⇒ Εμπλεκόμενοι – επιγραμματικά και σε ποιο βήμα εμπλέκονται
- ⇒ Λίστα Υπευθύνων Σύνταξης, Έκδοσης και Έγκρισης
- ⇒ Μεταβολές / Ιστορικότητα εγγράφου διαδικασίας

Ακολουθεί η προτεινόμενη αποτύπωση διαδικασίας:

Διαδικασία

Όνομασία

Παραγωγική Διαδικασία

Ημερομηνία	dd-mm-yyyy	Έκδοση	2 ^η , v2.0
Υπεύθυνος Διαδικασίας	Διευθυντής Παραγωγής		

Σκοπός: Η διαδικασία έχει σκοπό την αναγνώριση και το σχεδιασμό των διεργασιών όλης της παραγωγικής διαδικασίας, έτσι ώστε αυτή να εξελίσσεται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες

Στάδια διαδικασίας

A/A	Υπεύθυνος	Δραστηριότητα / Ενέργεια	Περιγραφή Δραστηριότητας / Ενέργειας	Παραπομπές / Έντυπα
1	1) ΤΠ - Βοηθός Προμηθειών	Φωτογράφιση Δειγμάτων Σαιζόν	Τα δείγματα που αποτελούν την Συλλογή Δειγμάτων Σαιζόν φωτογραφίζονται από τον Βοηθό Προμηθειών ο οποίος ενημερώνει το αρχείο « Καρτελών Οδηγών ». Στην Καρτέλα Οδηγού, μαζί με φωτογραφία κάθε δείγματος, αναγράφονται τα μεγέθη που θα παραχθεί / ανά νούμερο και χρώμα. Το αρχείο Καρτελών Οδηγών διατηρείται από τον Υπεύθυνο Κατασκευής Δειγμάτων για τρία χρόνια. Αντίστοιχο αρχείο, που ενημερώνεται πάντα από το Βοηθό Προμηθειών, διατηρούν ο Υπεύθυνος Προμηθειών και ο Υπεύθυνος καταστημάτων.	Αρχείο «Καρτελών Οδηγών»

2	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Ραφείου Δειγμάτων	Ραφή δείγματος	Κάθε εγκεκριμένο δείγμα αναπαράγεται άλλες 6 φορές στο ραφείο του Τμήματος Δειγμάτων. Το ένα δείγμα μένει σε ειδικό χώρο της επιχείρησης, τα 5 δείγματα στους αντιπροσώπους και ένα δείγμα στέλνεται στο τμήμα κατασκευής πατρών	
3	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Παραγωγής 2) ΤΠ - Υπεύθυνος Προγραμματισμού	Διαμόρφωση εντύπου «Οδηγοί προς ΠΑΤΡΟΝ»	Ο Υπεύθυνος Παραγωγής και ο Υπεύθυνος Προγραμματισμού διαμορφώνουν το έντυπο Οδηγοί προς ΠΑΤΡΟΝ και το αποστέλλουν στον Υπεύθυνο Σχεδιασμού Πατρών	Αρχείο «Οδηγοί προς ΠΑΤΡΟΝ»
4	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών 2) ΤΠ - Υπεύθυνος Κατασκευής Δειγμάτων	Διαμόρφωση ΠΑΤΡΟΝ	Για τους οδηγούς που πρέπει να κατασκευάσει τα ΠΑΤΡΟΝ, ο Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών δανείζεται τα εγκεκριμένα δείγματα της Συλλογή Δειγμάτων Σαιζόν από τον Υπεύθυνο Κατασκευής Δειγμάτων μαζί με τις ΚΑΡΤΕΛΕΣ των τεχνικών προδιαγραφών τους.	«Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών»
5	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών 2) ΤΠ - Υπεύθυνος Προμηθειών 3) ΤΠ - Υπεύθυνος Αποθήκης Α' υλών	Παραγωγή 2-3 δοκιμαστικών δειγμάτων	Για κάθε οδηγό κόβονται αρχικά 2-3 δοκιμαστικά δείγματα σε διαφορετικά μεγέθη με σκοπό να ελεγχθεί η εφαρμογή του ρούχου. Για τον κωδικό υφάσματος κάθε οδηγού γίνεται επικοινωνία με τον Υπεύθυνο Προμηθειών και εν συνεχεία ζητείται το ύφασμα από τον Υπεύθυνο Αποθήκης Α' υλών. Ο Υπεύθυνος Αποθήκης Α' υλών καταγράφει τον κωδικό υφάσματος στο αρχείο «ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ Α' υλών»	« ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ Α' υλών»
6	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού	Δοκιμή δειγμάτων	Τα δείγματα δοκιμάζονται σε σώματα παιδιών ώστε να ελεγχθεί το σχέδιο και	

	Πατρών		το πατρών.	
7	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών	Επεξεργασία αποτελεσμάτων δοκιμής	Αποφασίζεται αν χρειάζονται ή όχι τροποποιήσεις.	
8	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών 2) ΤΠ - Υπεύθυνος Κατασκευής Πατρών	Τροποποιήσεις στο ΠΑΤΡΟΝ	Εφόσον χρειάζονται διορθώσεις στο ΠΑΤΡΟΝ ο Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών ενημερώνει τον Υπεύθυνο Κατασκευής Πατρών και κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις στο ΠΑΤΡΟΝ, οι οποίες σημειώνονται στην Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών του οδηγού.	«Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών»
9	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών	Αρχειοθέτηση Καρτέλας και Πατρών	- Παράγεται αντίγραφο της Καρτέλας Τεχνικών Προδιαγραφών του έτοιμου οδηγού, με όλες τις τροποποιήσεις που έχουν σημειωθεί και διατηρείται σε αρχείο από τον Υπεύθυνο Σχεδιασμού Πατρών - τα ΠΑΤΡΟΝ του έτοιμου οδηγού αποθηκεύονται σε ηλεκτρονικό αρχείο (Αρχείο «ΠΑΤΡΟΝ»)	«Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών» Αρχείο «ΠΑΤΡΟΝ»
10	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών 2) ΤΠ - Υπεύθυνος Τοποθετήσεων	Αποστολή εγγράφων και αρχείων στον Υπεύθυνο Τοποθετήσεων	Ο Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών αποστέλλει την πρωτότυπη Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών μαζί με το δείγμα της Συλλογή Δειγμάτων Σαιζόν στον Υπεύθυνο Τοποθετήσεων. Το δείγμα επίσης συνοδεύεται από την Ανάλυση Τμημάτων Οδηγού που παρέχει πληροφορίες στον Υπεύθυνο Τοποθετήσεων για τα κομμάτια που συνθέτουν κάθε οδηγό.	1) Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών 2) «Ανάλυση Τμημάτων Οδηγού»

11	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών 2) ΤΠ - Υπεύθυνος Προγραμματισμού 3) ΤΠ - Διευθυντής Παραγωγής	Ενημέρωση Παραγωγής Τμήματος Πατρών	Ο Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών συμπληρώνει το έντυπο « Ημερήσια Παραγωγή Τμήματος Πατρών ». Αποστέλλεται στον Υπεύθυνο Προγραμματισμού και από εκεί στον Διευθυντή Παραγωγής. Η ενημέρωση είναι ημερήσια	«Ημερήσια Παραγωγή Τμήματος Πατρών»
12	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Προγραμματισμού 2) ΤΠ - Υπεύθυνος Παραγωγής	Κατάρτιση εντολής κοπής	Ο Υπεύθυνος Παραγωγής σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Προγραμματισμού συμπληρώνει το αρχείο «Εντολή Κοπής». Το αρχείο αποστέλλεται στον Υπεύθυνο Εσωτερικής Διακίνησης	«Εντολή Κοπής»
13	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Εσωτερικής Διακίνησης	Έκδοση Ανάλυση Οδηγού και Καρτέλας Παραγωγής	Εκδίδεται εις τριπλούν η Ανάλυση Οδηγού και εις διπλούν η Καρτέλα Παραγωγής . Η Ανάλυση Οδηγού αποστέλλεται στους: - Υπεύθυνος Αποθήκης Α΄ Υλών - Υπεύθυνος Αποθήκης Β΄ Υλών - Υπεύθυνος Κοπτηρίου	1) «Ανάλυση Οδηγού» 2) «Καρτέλα Παραγωγής»
14	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Αποθήκης Β Υλών	Συγκέντρωση υλικών ανά οδηγό	Ο Υπεύθυνος Αποθήκης Β Υλών βρίσκει, βάσει της Ανάλυση Οδηγού , αναζητά τα υλικά ανά οδηγό που χρειάζονται για την παραγωγή των οδηγών. Για κάθε υλικό που βρίσκει, αναγράφει επάνω του τον οδηγό στον οποίο αντιστοιχεί το υλικό.	1) «Ανάλυση Οδηγού» 2) Έντυπο «ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΥΛΙΚΟΥ»
15	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Κοπτηρίου 2) ΤΠ - Υπεύθυνος Αποθήκης Α΄ Υλών 3) ΤΠ - Υπεύθυνος Επεξεργασιών Υφάσματος & Πλεκτών	Συγκέντρωση υλικών στο κοπτήριο	Ο Υπεύθυνος Κοπτηρίου, μόλις λάβει την Ανάλυση Οδηγού φροντίζει σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Αποθήκης Α΄ Υλών και τον Υπεύθυνο Επεξεργασιών Υφάσματος & Πλεκτών να φέρει στο χώρο του κοπτηρίου τα απαραίτητα υφάσματα για τους προς παραγωγή οδηγούς. Εν συνεχεία δίνει την Ανάλυση	1) «Ανάλυση Οδηγού»

			Οδηγού στον Υπεύθυνο Τοποθετήσεων	
16	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Τοποθετήσεων	Καταχώρηση δεδομένων στο πρόγραμμα Lectra	Καταχωρούνται τα στοιχεία που αναφέρονται στην Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών στον Η/Υ . Τηρείται επίσης αρχείο «ΑΡΧΕΙΟ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΕΩΝ» σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή.	1) «Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών» 2) «Αρχείο Τοποθετήσεων»
17	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Τοποθετήσεων 2) ΤΠ - Υπεύθυνος Κοπτηρίου 3) Υπεύθυνος Εσωτερικής Διακίνησης	Συγκέντρωση Δεδομένων Κοπής	<p>Ο Υπεύθυνος Τοποθετήσεων εφόσον ενημερωθεί από τον Υπεύθυνο Κοπτηρίου για το πλάτος που έχει κάθε τόπι καταρτίζει τα παρακάτω:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Λίστα Δημιουργίας Οδηγού - Οδηγίες Τοποθέτησης - Πλάνο Κοπής - Εκτύπωση Σχεδίου Τοποθετήσεων <p>Ο Υπεύθυνος Τοποθετήσεων παραδίδει στον Υπεύθυνο Κοπτηρίου τα:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Σχέδιο Τοποθετήσεων - Λίστα Δημιουργίας Οδηγού - Οδηγίες Τοποθέτησης - Πλάνο Κοπής - Ανάλυση Οδηγού - Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών - Το Δείγμα <p>για να προχωρήσει στην κοπή του οδηγού.</p> <p>Αντίγραφο της Καρτέλας Παραγωγής κρατείται και από τον Υπεύθυνο Εσωτερικής Διακίνησης</p>	1) « Λίστα Δημιουργίας Οδηγού» 2) «Οδηγίες Τοποθέτησης» 3) «Πλάνο Κοπής» 4)«Σχέδιο Τοποθετήσεων» 5)«Ανάλυση Οδηγού» 6)«Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών» 7) «Καρτέλα Παραγωγής»
18	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Κοπτηρίου	Έλεγχος Δεδομένων Κοπής	Ο Υπεύθυνος Κοπτηρίου ελέγχει αν έχει όλα τα υφάσματα στην διάθεσή του και την πληρότητα των εντύπων που	

			συνοδεύουν τον οδηγό.	
19	1) ΤΠ – Προσωπικό Κοπτηρίου	Κοπή υφασμάτων	Οι εργαζόμενοι στο κοπτήριο στρώνουν το ύφασμα, το σιδερώνουν όπου χρειάζεται και στη συνέχεια το κόβουν, βάσει των εντύπων και του δείγματος	
20	1) ΤΠ – Προσωπικό Κοπτηρίου	Έλεγχος Κοπής	Μετά την κοπή τα κομμένα τεμάχια ανά οδηγό και ανά Πλάνο Κοπής συγκεντρώνονται στον πάγκο ελέγχου κοπής. Ελέγχεται οπτικά η πληρότητα των τμημάτων οδηγού και η αρτιότητα της κοπής με βάση το ΔΕΙΓΜΑ, την Ανάλυση Οδηγού και την Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών κάθε οδηγού. Δένονται τα ελεγμένα κομμάτια βάζοντας πάνω το χαρτί του Σχέδιο Τοποθετήσεων που αντιστοιχεί στο συγκεκριμένο κομμάτι. Αν διαπιστωθούν προβλήματα κοπής, τότε κινητοποιείται η «Διαδικασία Διαχείρισης Προβλημάτων Παραγωγής» , με την ενημέρωση του Υπεύθυνου Παραγωγής	1) ΔΕΙΓΜΑ 2) «Ανάλυση Οδηγού» 3) «Πλάνο Κοπής» 4) «Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών» 5) «Σχέδιο Τοποθετήσεων» 6) « Διαδικασία Διαχείρισης Προβλημάτων Παραγωγής»
21	1) ΤΠ – Βοηθός Κοπτηρίου	Συμπλήρωση Εντύπου Κοπτηρίου	Ο Βοηθός Κοπτηρίου συμπληρώνει το «Έντυπο Κοπτηρίου» . Κάθε έντυπο τοποθετείται σε φάκελο που ονομάζεται «Εργασίες Σε Εκκρεμότητα»	1) «Έντυπο Κοπτηρίου» 2) Φάκελος «Εργασίες Σε Εκκρεμότητα»

<p>22</p>	<p>1) ΤΠ - Υπεύθυνος Κοπτηρίου 2) ΤΠ - Προσωπικό Εξωτερικών Επεξεργασιών</p>	<p>Εξωτερικές επεξεργασίες</p>	<p>Μόλις τα ρούχα κοπούν στέλνονται στο τμήμα Εξωτερικών επεξεργασιών για να μπουν κεντήματα ή στάμπες. (εφόσον απαιτείται). Όταν ολοκληρωθούν οι επεξεργασίες επιστρέφουν τα τεμάχια στο κοπτήριο.</p> <p>Το προσωπικό των Εξωτερικών Επεξεργασιών αποστέλλει σε εξωτερικούς συνεργάτες τα κομμένα τεμάχια για κέντημα, τα οποία συνοδεύονται από το αντίστοιχο ΔΕΙΓΜΑ του οδηγού και το ΣΧΕΔΙΟ του κεντήματος (σε χαρτί και σε ηλεκτρονική μορφή). Επίσης στο Δελτίο Αποστολής που συνοδεύει τα τεμάχια αναγράφεται η ποσότητα των τεμαχίων που στέλνονται για κέντημα.</p> <p>Το προσωπικό των Εξωτερικών Επεξεργασιών Οδηγών παίρνουν σε καθημερινή βάση από τον Υπεύθυνο Κοπτηρίου τα τεμάχια των οδηγών που χρειάζονται κέντημα.</p> <p>- Συμπληρώνουν το « Ημερολόγιο Αποστολής Οδηγών Προς Επεξεργασία» - ενημερώνουν με «Σημείωμα Ενημέρωσης» τον Διευθυντή Παραγωγής</p> <p>Όταν κομμένα τεμάχια λείπουν για κεντήματα, οι κάρτες κοπής τοποθετούνται στην θέση που είναι για τα κομμένα σε εκκρεμότητα</p>	<p>1) «Σχέδιο κεντήματος» 2) « Δείγμα οδηγού» 3) «Ημερολόγιο Αποστολής Οδηγών Προς Επεξεργασία» 5) «Σημείωμα Ενημέρωσης»</p>
-----------	----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

23	1) ΤΠ – Προσωπικό Κοπτηρίου	Έλεγχος κεντημένων τεμαχίων	<p>Κατά την παραλαβή των κεντημένων τεμαχίων γίνεται ποσοτικός και ποιοτικός έλεγχος από το Προσωπικό Κοπτηρίου και συμπληρώνεται στο «Έντυπο Κοπτηρίου»</p> <p>Αν διαπιστωθούν προβλήματα, τότε κινητοποιείται η «Διαδικασία Διαχείρισης Προβλημάτων Παραγωγής», με την ενημέρωση του Υπεύθυνου Παραγωγής</p>	«Έντυπο Κοπτηρίου»
24	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Κοπτηρίου	Προετοιμασία Ραφής	<p>Μετά τον έλεγχο των κομμένων ή/και κεντημένων τεμαχίων, τα τεμάχια είναι έτοιμα προς ραφή.</p> <p>Ο Υπεύθυνος Κοπτηρίου συμπληρώνει την Καρτέλα Παραγωγής και τα κομμένα τεμάχια τοποθετούνται σε μεγάλες νάιλον σακούλες ανά μέγεθος και οδηγό.</p> <p>Πάνω στην κάθε σακούλα αναγράφεται ο οδηγός του ρούχου και τα μεγέθη.</p> <p>Οι έτοιμες σακούλες συγκεντρώνονται σε ειδικό χώρο προς παράδοση για ραφή.</p> <p><i>Για την περίπτωση που υπάρχουν εξωτερικοί συνεργάτες για ραφή, κινητοποιείται η «Διαδικασία Ραφής από εξωτερικούς συνεργάτες»</i></p>	«Καρτέλα Παραγωγής»
25	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Εσωτερικής Διακίνησης	Παραλαβή ραμμένων – έλεγχος	Όταν τα τεμάχια των οδηγών επιστρέφουν από τα ραφεία, γίνεται ποιοτικός έλεγχος σύμφωνα με την «Διαδικασία παραλαβών και ποιοτικών ελέγχων»	<p>1) «Διαδικασία παραλαβών και ποιοτικών ελέγχων»</p> <p>2) «Διαδικασία Διαχείρισης</p>

			<p>Αν διαπιστωθούν προβλήματα ραφής, τότε κινητοποιείται η «Διαδικασία Διαχείρισης Προβλημάτων Παραγωγής», με την ενημέρωση του Υπεύθυνου Παραγωγής</p> <p>Αν διαπιστωθεί ότι απαιτείται νέα φάση ραφής, οι οδηγοί αποστέλλονται εκ νέου στα ραφεία</p>	<p>Προβλημάτων Παραγωγής»</p>
26	1) ΤΠ – Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου & Συσκευασίας	Συσκευασία	Αν οι οδηγοί απαιτούν συσκευασία προωθούνται στον Υπεύθυνο Ποιοτικού Ελέγχου & Συσκευασίας για συσκευασία	
27	1) ΤΠ – Υπεύθυνος Αποθήκης Ετοιμών	Αποθήκευση	Οι συσκευασμένοι οδηγοί προωθούνται στον Υπεύθυνο Αποθήκης Ετοιμών. Παραδίδεται μαζί και το Έντυπο Συμπλήρωσης Αποθέματος στο οποίο σημειώνει ένα « v » σε κάθε ανά μέγεθος οδηγού σωστή παραλαβή.	1) «Έντυπο Συμπλήρωσης Αποθέματος»
28	1) ΤΠ - Υπεύθυνος Εξωτερικής Διακίνησης	Προετοιμασία για παράδοση παραγγελιών	Ο Υπεύθυνος Εξωτερικής Διακίνησης, από την Συγκεντρωτική Κατάσταση Παραγγελιών Πελάτη για κάθε έτοιμο οδηγό, συγκεντρώνει τα κομμάτια ανά πελάτη Στον υπολογιστή που είναι συνδεδεμένος με τα RF scanner της αποθήκης κάνει πρόταση παράδοσης παραγγελιών ανά πελάτη	1) «Συγκεντρωτική Κατάσταση Παραγγελιών Πελάτη»
29	1) Προσωπικό Αποθήκης	Αποστολή	Στην Αποθήκη Ετοιμών οι οδηγοί θα συσκευαστούν σε κούτες ανά πελάτη βάσει του scanner που χειρίζεται κάθε υπάλληλος στην αποθήκη βάση της διαδικασίας « Διαδικασία Συσκευασίας – Αποθήκευσης – Αποστολής ». Με το	1) «Διαδικασία Συσκευασίας – Αποθήκευσης – Αποστολής»

			σκανάρισμα των οδηγών που μπαίνουν στις κούτες παράδοσης, γίνεται αυτόματα η τιμολόγησή τους και αφαιρούνται από το υπόλοιπο παραγγελίας του πελάτη	
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Τεκμηρίωση - Έντυπα και Αρχεία

Όνομα	Είδος	Περιγραφή / Σημειώσεις	Βήμα Διαδικασίας
Αρχείο Καρτελών Οδηγών	Αρχείο	Προβλεπόμενος χρόνος τήρησης: 3 χρόνια	1
Αρχείο Οδηγοί προς ΠΑΤΡΟΝ	Αρχείο	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	3
Καρτέλα Τεχνικών Προδιαγραφών	Φυσικό έγγραφο	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	4, 8, 9, 10, 16, 17, 20
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ Α' υλών	Αρχείο	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	5
Αρχείο ΠΑΤΡΟΝ	Αρχείο	Ανά σχέδιο καταγράφεται: κωδικός ρούχου, πατρών στα μεγέθη του, αριθμός οθόνης που έχει γίνει η καταχώρηση, αριθμός βασικών κομματιών και αριθμός συνολικών	9
Ανάλυση Τμημάτων Οδηγού	Φυσικό έγγραφο	Περιέχει πληροφορίες για τα κομμάτια που συνθέτουν κάθε οδηγό	10
Ημερήσια Παραγωγή Τμήματος Πατρών	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	Περιέχει πληροφορίες για το ρυθμό παραγωγής των πατρών και αρχειοθετείται από τον Υπεύθυνο Προγραμματισμού	11
Εντολή Κοπής	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	Περιέχει πληροφορίες για τα τεμάχια ανά κωδικό ρούχου / κωδικό υφάσματος / χρώμα / μέγεθος	12
Ανάλυση Οδηγού	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	13, 14, 15, 17, 20

	από την εταιρεία»		
Καρτέλα Παραγωγής	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	13, 17, 24
Έντυπο ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΥΛΙΚΟΥ	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	14
Αρχείο Τοποθετήσεων	Αρχείο	Αποθηκεύεται καθημερινά και ως back up σε zip	16
Λίστα Δημιουργίας Οδηγού	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	17
Οδηγίες Τοποθέτησης	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	17
Πλάνο Κοπής	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	Περιέχει πληροφορίες για το πόσες στρώσεις είναι αναγκαίες για κάθε κοπή του οδηγού	17, 20
Σχέδιο Τοποθετήσεων	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	Είναι η οπτική βάση πάνω στην οποία θα γίνει η κοπή	17, 20
ΔΕΙΓΜΑ	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	20
Διαδικασία Διαχείρισης Προβλημάτων Παραγωγής	Αρχείο - word	Διαδικασία	20, 25
Φάκελος Εργασίες Σε Εκκρεμότητα	Φυσικός Φάκελος	Περιέχει τα Έντυπα Κοπτηρίου που είναι σε επεξεργασία	21
Έντυπο Κοπτηρίου	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	Περιέχει τα στοιχεία: περιγραφή του οδηγού (περιφραστικά ώστε να την κατανοούν), ημερομηνία παραλαβής στον πάγκο ελέγχου των κομμένων τεμαχίων, ποσότητα τεμαχίων από τα οποία αποτελείται κάθε ρούχο, ποσότητα ρούχων ανά μέγεθος και δείγματα των	21, 23

		αντίστοιχων υφασμάτων.	
Δείγμα οδηγού	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	22
Ημερολόγιο Αποστολής Οδηγών Προς Επεξεργασία	Αρχείο	Περιέχει στοιχεία ανά οδηγό και τεμάχια που έχουν αποσταλεί και πότε περιμένουν επιστροφή	22
Σημείωμα Ενημέρωσης	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	Αναφέρει ποιοι οδηγοί στέλνονται σε εξωτερικά συνεργεία το πρωί και ποιοι παραλαμβάνονται το μεσημέρι	22
Σχέδιο κεντήματος	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	22
Διαδικασία παραλαβών και ποιοτικών ελέγχων	Αρχείο - word	Διαδικασία	25
Έντυπο Συμπλήρωσης Αποθέματος	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	Αναγράφει ποιοι οδηγοί παραδίδονται σε πόσα τεμάχια ανά μέγεθος	27
Συγκεντρωτική Κατάσταση Παραγγελιών Πελάτη	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	«Δεν διευκρινίστηκε από την εταιρεία»	28
Διαδικασία Συσκευασίας – Αποθήκευσης – Αποστολής	Αρχείο - word	Διαδικασία	29

Εξαιρέσεις

Βήμα Διαδικασίας	
14	Αν κάποιο υλικό δεν βρίσκεται στην αποθήκη κρατείται σε εκκρεμότητα και σημειώνεται στην Ανάλυση Οδηγού . Παράλληλα ενημερώνεται ο Υπεύθυνος Προμηθειών για την έλλειψη με το έντυπο «ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΥΛΙΚΟΥ». Όταν το υλικό έρθει στην αποθήκη που το περιμένει, οι Υπεύθυνοι Αποθήκης Α΄ και Β΄ Γλών δίνουν την Ανάλυση Οδηγού στον Υπεύθυνο Προμηθειών ως ένδειξη ότι έχει από μέρους τους ολοκληρωθεί η εξασφάλιση της παραγωγής με τα απαραίτητα υλικά

	όπως αυτά αναφέρονται στην Ανάλυση Οδηγού . Χρονικά αν ο οδηγός βρίσκεται ήδη στην α' ή στη β' κοπή αναγράφεται πάνω στην Ανάλυση Οδηγού .
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Εμπλεκόμενοι – επιγραμματικά και σε ποιο βήμα εμπλέκονται

Υπευθυνος	Βήμα Διαδικασίας
ΤΠ - Βοηθός Προμηθειών	1
ΤΠ - Υπεύθυνος Ραφείου Δειγμάτων	2
ΤΠ - Διευθυντής Παραγωγής	3, 11, 12
ΤΠ - Υπεύθυνος Προγραμματισμού	3 , 11, 12
ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών	4, 5, 7, 8, 9, 10,11
ΤΠ - Υπεύθυνος Κατασκευής Δειγμάτων	4
ΤΠ - Υπεύθυνος Αποθήκης Α' υλών	5
ΤΠ - Υπεύθυνος Προμηθειών	5
ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών	6
ΤΠ - Υπεύθυνος Κατασκευής Πατρών	8
ΤΠ - Υπεύθυνος Τοποθετήσεων	10, 16, 17
ΤΠ - Υπεύθυνος Εσωτερικής Διακίνησης	13, 17, 25
ΤΠ - Υπεύθυνος Αποθήκης Β Υλών	14
ΤΠ - Υπεύθυνος Αποθήκης Α' Υλών	15
ΤΠ - Υπεύθυνος Επεξεργασιών Υφάσματος & Πλεκτών	15
ΤΠ - Υπεύθυνος Κοπτηρίου	15, 17, 18, 22, 24,
ΤΠ – Προσωπικό Κοπτηρίου	19, 20, 23
ΤΠ – Βοηθός Κοπτηρίου	21
ΤΠ - Προσωπικό Εξωτερικών Επεξεργασιών	22
ΤΠ – Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου & Συσκευασίας	26
ΤΠ – Υπεύθυνος Αποθήκης Ετοιμών	27
ΤΠ - Υπεύθυνος Εξωτερικής Διακίνησης	28
Προσωπικό Αποθήκης	29
ΤΠ – Προσωπικό Κοπτηρίου	19, 20, 23

Λίστα Υπευθύνων Σύνταξης, Έκδοσης και Έγκρισης

	Όνοματεπώνυμο	Ημερομηνία
Συντάχθηκε:		
Εγκρίθηκε :		

Μεταβολές / Ιστορικότητα εγγράφου διαδικασίας

Έκδοση	Ημερομηνία	Περιγραφή Μεταβολών
1.0	dd-mm-yyyy	Πρώτη έκδοση
2.0	dd-mm-yyyy	Μεταβολή

3.2.5 Παρατηρήσεις

Καταγράφοντας αναλυτικά και δομημένα τα βήματα σε σχέση με την πρώτη καταγραφή παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

- 1) Υπάρχουν εμπλεκόμενοι που δεν αναφέρονται στην πρώτη καταγραφή, όπως :
 - ΤΠ - Υπεύθυνος Ραφείου Δειγμάτων
 - ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών
 - ΤΠ - Υπεύθυνος Κατασκευής Δειγμάτων
 - ΤΠ - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Πατρών
 - ΤΠ – Προσωπικό Κοπτηρίου
 - Προσωπικό Αποθήκης

Αντίθετα στην αρχική καταγραφή υπάρχουν εμπλεκόμενοι που δεν διακρίνονται στα επιμέρους βήματα

- Διοίκηση
- Υπεύθυνος Σχεδιασμού Δειγμάτων
- Υπεύθυνοι Ραφείων

- 2) Αντίστοιχες ανακολουθίες υπάρχουν και στα έγγραφα / αρχεία τεκμηρίωσης της διαδικασίας

- 3) Υπάρχουν βήματα που εμπεριέχουν ολόκληρη διαδικασία (υποδιαδικασία) η οποία θα μπορούσε να αποτυπωθεί ξεχωριστά. Τέτοιο παράδειγμα είναι στο βήμα 22 οι «εξωτερικές επεξεργασίες». Αντίστοιχα, στην αρχική καταγραφή στο βήμα 24 και το αμέσως επόμενο του διαμορφώθηκαν έτσι ώστε να μην περιέχει βήματα παράλληλης διαδικασίας που αφορούσε στην διαδικασία ραφής και αναφέρεται πλέον «Για την περίπτωση που υπάρχουν εξωτερικοί συνεργάτες για ραφή, κινητοποιείται η «Διαδικασία Ραφής από εξωτερικούς συνεργάτες», η οποία θα πρέπει να αποτελεί αυτόνομη διαδικασία.

- 4) Στο Βήμα 25 στην αρχική καταγραφή δεν γίνεται αναφορά από ποιον γίνεται ο έλεγχος. Σε άλλο αρχείο της εταιρείας που αφορά την Διαδικασία ποιοτικών ελέγχων, αναφέρει ότι ο Υπεύθυνος Εσωτερικής Διακίνησης ελέγχει τα προϊόντα που φτάνουν στην εταιρεία από τα ραφεία αλλά μόνον όσον αφορά την ποσότητα. Δεν υπάρχει ξεκάθαρη αναφορά για την ποιότητα.
- 5) Για τα συνδεδεμένα αρχεία, έντυπα δεν υπάρχει περιγραφή αν είναι αρχείο word, excel, ή αφορά σε φυσικό έγγραφο. Επίσης δεν υπάρχει για όλα αναλυτική περιγραφή αυτών, ούτε ποιος είναι υπεύθυνος για την ενημέρωσή και συντήρησή τους.
- 6) Μετά την μελέτη της νέας αποτύπωσης και από το στέλεχος της εταιρείας εντοπίστηκαν
 - a. εργασίες που δεν υφίστανται ή γίνονται με άλλο τρόπο πλέον.
 - b. έντυπα και αρχεία που έχουν καταργηθεί, έχουν τροποποιηθεί ή χρησιμοποιούνται νέα.

3.2.6 Προτάσεις

Παράλληλες βελτιωτικές ενέργειες που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν είναι:

- ↳ Απεμπλοκή από την κύρια διαδικασία επιμέρους υποδιαδικασιών
- ↳ Διαίρεση της διαδικασίας σε μικρότερες διαδικασίες, εύκολα επεξεργάσιμες
- ↳ Καταγραφή με ενιαίο τρόπο του συνόλου των διαδικασιών της εταιρείας, ώστε να υπάρχει ομοιογένεια και να εντοπιστούν αλληλεξαρτήσεις και με τα άλλα τμήματα της εταιρείας
- ↳ Δημιουργία αποθετηρίου (repository) για το σύνολο των διαδικασιών και των συνδεδεμένων σε αυτές εγγράφων
- ↳ Συστηματική αναθεώρηση διαδικασιών που θα οριστεί από την διοίκηση και θα έχει ουσιαστική και πρακτική αξία, ώστε να εξελίσσονται, να μεταβάλλονται, να εκσυγχρονίζονται και εν τέλει να βελτιώνονται.

- ↳ Ορισμός υπευθύνου για την καταγραφή και την αναθεώρηση των διαδικασιών.
- ↳ Να γίνεται επικοινωνία των διαδικασιών στο προσωπικό. Μέσω της γνωστοποίησης ενδυναμώνεται η υπευθυνότητα των εμπλεκόμενων μερών, καθώς γίνεται εμφανή η συμμετοχή τους στο τελικό αποτέλεσμα. Επίσης μπορούν να αξιοποιηθούν είτε στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, είτε σε εναλλαγές θέσεων εργασίας προκειμένου να μεταφέρεται η γνώση.

3.2.7 Εφαρμογή στην εταιρεία

Από την πλευρά της εταιρείας, εξετάστηκε η ανάλυση που έγινε μέσω της νέας τυποποιημένης καταγραφής και αναγνωρίστηκε η χρησιμότητα της δυναμικής διαχείρισης των διαδικασιών. Συγκεκριμένα τα οφέλη που αυτή θα προσέφερε είναι:

Θα πρόσθετε αξία από πλευράς διοικητικών στελεχών καθώς συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης παράλληλα με την παρακολούθηση αποτελεσμάτων και επίγνωση παραγόντων που οδηγούν σε αυτά.

Θα έλυνε προβλήματα τύπου: σύγχυση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, επικοινωνίας τμημάτων κ.α.

Και φυσικά θα μπορούσε να αποτελέσει εργαλείο ώστε να εξετάζονται οι εργασίες και τα παραγόμενα αυτών για να οδηγήσει σε αποδοτικότερους τρόπους εκτέλεσης. Είναι όμως ένα πεδίο στο οποίο τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο η εταιρεία δεν μπορεί να επενδύσει, πρωταρχικά λόγω μειωμένης διάθεσης οικονομικών πόρων και παράλληλα λόγω έλλειψης χρόνου καθώς έχουν αρκετά πιεστικά χρονοδιαγράμματα παραγωγής και παράδοσης προϊόντων.

3.2.8 Συμπεράσματα

Εφαρμόζοντας το **πρώτο βήμα** της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών, το οποίο είναι η ανάλυση και η δομημένη καταγραφή του συνόλου των

δραστηριοτήτων που εκτελούνται για ένα σκοπό, εν προκειμένου για την παραγωγή ενδύματος, επιτευχθήκαν τα παρακάτω:

- ↳ Διαφάνεια και τεκμηρίωση εργασιών, καθώς είναι πλέον εμφανείς οι αρμοδιότητες ανά εμπλεκόμενο και διακριτές οι σχέσεις ανά δραστηριότητα
- ↳ Ευκρίνεια της διαδικασίας με την απεμπλοκή από αυτή άλλων παράλληλων διαδικασιών
- ↳ Εύκολο εντοπισμό αρμοδιοτήτων ανά βήμα διαδικασίας
- ↳ Άμεσο εντοπισμό συνδεδεμένων αρχείων και εγγράφων, ώστε σε ενδεχόμενες αλλαγές αυτών, να ανιχνεύονται και οι εξαρτημένες εργασίες.
- ↳ Ευελιξία προσαρμογής στις περιπτώσεις που παρθούν αποφάσεις για κατάργηση ή προσθήκη δραστηριοτήτων καθώς επίσης και για τις περιπτώσεις εναρμόνιση με κανονισμούς ή σχετιζόμενη νομοθεσία.
- ↳ Διεπαφή του επιχειρησιακού με το εργοστασιακό επίπεδο
- ↳ Αφορμή για συνεχή βελτίωση

Είναι γεγονός ότι κανένας δεν μπορεί να διαχειριστεί αυτό που δεν μπορεί να «δει». Έτσι και μια επιχείρηση δεν μπορεί να διαχειριστεί τις διαδικασίες της αν δεν έχει μια σαφή εικόνα αυτών. Η τυποποίηση των διαδικασιών είναι το **σημείο εκκίνησης** για την βελτιστοποίησή τους. Εφόσον υπάρξει αναλυτική καταγραφή, μπορούν να εντοπιστούν κενά στις ροές εργασιών, επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες και γενικότερα προβληματικά σημεία. Αυτό μακροπρόθεσμα θα συντελέσει στην ελαχιστοποίηση παραλείψεων και λαθών, σωστή κατανομή πόρων και εν τέλει στην αύξηση παραγωγικότητας και μείωση κόστους, ώστε να εξασφαλίζεται όχι μόνο η βιωσιμότητα αλλά και η ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σίγουρα για επιχειρήσεις που έχουν ξεκινήσει ως οικογενειακές και δεν έχουν την τυπική επαγγελματική διάταξη, το βήμα αυτό είναι πολύ δύσκολο, καθώς πρέπει να ξεπεραστούν νοοτροπίες και ιδιαιτερότητες χρόνων. Η υιοθέτηση της κουλτούρας BPM είναι το πιο δύσκολο στάδιο. Πρέπει να γίνει αντιληπτό όμως, ότι δεν είναι μια γραφειοκρατική διαδικασία που θα επιβαρύνει την εταιρεία, ούτε αντικαθιστά τα υπόλοιπα τμήμα. Η διαχείριση των διαδικασιών ευθυγραμμίζεται με τη διαχείριση των υπολοίπων τμημάτων και τη στρατηγική της επιχείρησης και αποτελεί εργαλείο για να οδηγήσει σε αποδοτικότερους τρόπους εκτέλεσης των εργασιών.

Η αναγνώριση, η κατανόηση, η ανάλυση, η τεκμηρίωση και η αποτύπωσή των διαδικασιών σε μια εύχρηστη και εύκολα κατανοητή μορφή είναι από μόνο του μία προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση.

4. Επίλογος

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι μια επιχειρηματική πρακτική που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια στην ζωή των επιχειρήσεων με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται άμεσα και αποτελεσματικά στις εκάστοτε προκλήσεις και συνθήκες.

Στην παρούσα εργασία αναλύθηκαν οι βασικές πτυχές του όρου και της μεθοδολογίας, καθώς επίσης διαπιστώθηκαν και τα οφέλη του BPM μέσω πραγματικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Αναδείχθηκε η πολυεπίπεδη εφαρμογή της καθώς υλοποιείται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας, αντικειμένου και είδους παραγόμενων. Μπορεί να υλοποιηθεί εξίσου το ίδιο σε μεγάλους οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες καθώς και σε μικρότερες επιχειρήσεις που παράγουν συγκεκριμένα προϊόντα.

Πέραν όμως από τη χρήση σωστών μεθόδων και την εφαρμογή σωστών συστημάτων, ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία έργων BPM είναι η **ωριμότητα** της επιχείρησης και η εδραίωση **κουλτούρας** προσανατολισμένης στις διαδικασίες.

Στην ελληνική πραγματικότητα όμως και ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πολύ μικρός ο αριθμός εκείνων που ακολουθούν διαδικαστική προσέγγιση. Αντιμετωπίζουν το BPM ως μια γραφειοκρατική διαδικασία που επιφέρει πρόσθετες εργασίες, αγνοώντας τα οφέλη και αντιμετωπίζοντας τις αλλαγές με επιφύλαξη και καχυποψία.

Στην σημερινή εποχή της κρίσης, της παγκοσμιοποίησης και των γρήγορων αλλαγών η ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα είναι πιο άμεση από ποτέ. Και η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών μπορεί να υποστηρίξει την προσπάθεια αυτή.

Το πιο σημαντικό όμως, που πρέπει να γίνει κατανοητό, είναι ότι η εφαρμογή του BPM δεν είναι ένα απλό Project με αρχή και τέλος. Είναι ένα διαρκές ταξίδι που σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν αξία και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους ώστε να είναι βιώσιμες και εξελίξιμες.

5. Αναφορές / Links

- [1] Δ. Μπουραντάς και Ν. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα: Μπένου, 2003, pp. 97-120.
- [2] Θ. Μητάκος, «Κεφάλαιο 3, Διαδικασίες,» σε *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης - Μελέτη, ανάλυση και διαχείριση*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα / Κάλλιπος, 2015, pp. 63-82.
- [3] Ν. Παναγιώτου, Ν. Ευαγγελόπουλος, Π. Κατημερτζόγλου και Σ. Γκαγιαλής, Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Αθήνα: Κλειδάριθμος, 2013.
- [4] Α. Κακούρης, «Σχεδιασμός και επιλογή διαδικασιών,» σε *Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών*, Αθήνα, ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, 2013, p. 149.
- [5] S. Tonchia και A. Tramontano, *Process Management for the Extended Enterpris. Organizational and ICT network*, Berlin: Springer, 2004.
- [6] J. Jeston και J. Nelis, *Business Process Management - Practical Guidelines to Successful Implementations*, 2nd Edition, Amsterdam: Elsevier, 2008.
- [7] M. Weske, *Business Process Management - Concept Language Architecture*, Berlin: Springer, 2007.
- [8] M. Hammer, «What is Business Process Management?,» σε *Handbook on Business Process Management 1 - 2nd Edition*, Springer, 2015, pp. 3-16.
- [9] T. Panagacos, *The Ultimate Guide to Business Process Management*, 2012.
- [10] B. Vanhecke, «BPTrends,» 04 2013. [Ηλεκτρονικό]. Available: <http://www.bptrends.com/how-managers-can-make-a-success-of-business-process-management/>. [Πρόσβαση 31 01 2017].
- [11] J. v. Brocke, T. Schmiedel, J. Recker, P. Trkman, W. Mertens και S. Viaene, «Ten principles of good business process management,» *Business Process Management Journal*, τόμ. vol. 20, αρ. Iss: 4, pp. 530 - 548, 2014.
- [12] Wikipedia, «Wikipedia,» 2017. [Ηλεκτρονικό]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_management. [Πρόσβαση 25 01 2017].
- [13] «Eurobank,» 2017. [Ηλεκτρονικό]. Available: https://www.eurobank.gr/Uploads/pdf/Bank_Profile_GR.pdf. [Πρόσβαση 04 06 2017].
- [14] wikipedia, «wikipedia,» 2017. [Ηλεκτρονικό]. Available:

https://en.wikipedia.org/wiki/Architecture_of_Integrated_Information_Systems.

[Πρόσβαση 28 01 2017].

[15] «Charles Sturt University,» [Ηλεκτρονικό]. Available:

https://www.csu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0020/1314173/CSU_ARIS_Modelling_Standards_and_Conventions_Manual_V1_0.pdf. [Πρόσβαση 06 05 2017].

[16] Ημερησία, «Η ιστορία της ελληνικής κλωστοϋφαντουργίας,» 27 04 2011. [Ηλεκτρονικό].

Available: <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26510&subid=2&pubid=110945246>.

[Πρόσβαση 09 06 2017].

[17] Δ. Μποζοβίτης, «Hellenic Textile Engineers Association,» 2015. [Ηλεκτρονικό]. Available:

<http://www.texeng.gr/index.php/en/sector-news/109>. [Πρόσβαση 09 06 2017].

[18] ΙΟΒΕ, «ΙΟΒΕ, Τριμηνιαία έκθεση για την Ελληνική Οικονομία Q1 2017,» 2017. [Ηλεκτρονικό].

Available: http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q1_26042017_REP_GR.pdf. [Πρόσβαση 09 06 2017].

6. Κατάλογος Πινάκων:

Πίνακας 1 – Πηγή Ν. Παναγιώτου, κ.α, 2013	20
Πίνακας 2 – Πηγή J. Jeston και J. Nelis, 2008	26
Πίνακας 3 - Πηγή Eurobank	55

7. Πίνακας Εικόνων:

Εικόνα 1 - Λειτουργική Μορφή Τμηματοποίησης.....	16
Εικόνα 2 - Τμηματοποίηση κατά προϊόν	16
Εικόνα 3 - Γεωγραφική Τμηματοποίηση	17
Εικόνα 4 - ενσωμάτωση των διαδικασιών στη λειτουργική οργάνωση (Tonchia & Tramontano, 2004)	18
Εικόνα 5 – Μεθοδολογία Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Weske, 2007)	38
Εικόνα 6 - Κύκλος ζωής διαδικασίας	39
Εικόνα 7- Προϊόντα ανά δίκτυο πώλησης / εξυπηρέτησης	69
Εικόνα 8 - Δόμηση Διαδικασιών με την μέθοδο του «δέντρου λειτουργιών»	70

Εικόνα 9 – Αναζήτηση διαδικασιών	71
Εικόνα 10 – Αποτέλεσμα αναζήτησης	72
Εικόνα 11 – Εμφάνιση περιεχομένου	73
Εικόνα 12 - Διαγραμματική Απεικόνιση	74
Εικόνα 13 - Αγαπημένα / Πρόσφατα	75
Εικόνα 14 - Οργανόγραμμα Εταιρείας Παραγωγής Ενδυμάτων	81
Εικόνα 15 - Οργανόγραμμα Διοίκησης Παραγωγής.....	82
Εικόνα 16 - Εμπλεκόμενοι.....	83
Εικόνα 17 - Τεκμηρίωση / Έγγραφα	83

8. Παράρτημα

1) Ερωτηματολόγιο για εταιρεία που εφαρμόζει BPM (Eurobank)

Υπάρχει συγκεκριμένη διεύθυνση / τμήμα το οποίο ασχολείται με την διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών;

Ποια ήταν η ανάγκη που οδήγησε στην καταγραφή συγκεκριμένων διαδικασιών;

Υπάρχει συγκεκριμένο λογισμικό μοντελοποίησης διαδικασιών; Αν ναι το εργαλείο αυτό τι δυνατότητες προσφέρει;

Πώς μπορεί να προκύψει η ανάγκη για καταγραφή νέας διαδικασίας;

Γίνεται αναθεώρηση υπαρχουσών; Αν ναι τότε; Υπάρχουν συγκεκριμένα χρονικά όρια;

Ποιοι συμμετέχουν στην καταγραφή μίας διαδικασίας και ποιοι είναι οι ρόλοι τους;

Ποια είναι η μεθοδολογία καταγραφής των διαδικασιών; Ποια βήματα ακολουθούνται για την ολοκλήρωση των διαδικασιών;

Υπάρχει συγκεκριμένο υπόδειγμα αποτύπωσης των διαδικασιών; Αν ναι υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες αποτύπωσης;
Υπάρχουν διαγράμματα ροής;
Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες έγκρισης;
Πως γίνεται ή έκδοση των επικαιροποιημένων διαδικασιών και ποιοι έχουν πρόσβαση σε αυτές;
Όταν πρόκειται να εφαρμοστεί μια νέα διαδικασία, γίνεται προσομοίωση αυτής; Αν ναι με ποιο τρόπο
Γίνεται μέτρηση απόδοσης των διαδικασιών; Αν ναι με ποιο τρόπο
Γίνεται μέτρηση κόστους; Αν ναι με ποιο τρόπο
Γίνεται αξιολόγηση των διαδικασιών; Αν ναι με ποιο τρόπο
Γίνεται έλεγχος και βελτιστοποίηση των διαδικασιών; Αν ναι με ποιο τρόπο
Πως διασφαλίζεται ότι θα λάβουν γνώση όλοι οι εμπλεκόμενοι κατά την έκδοση μιας διαδικασίας

- 2) Ερωτηματολόγιο για εταιρεία που δεν εφαρμόζει BPM (Επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας ενδυμάτων)

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις για το προφίλ της επιχείρησης και την γενικότερη αντιμετώπιση της επιχείρησης ως προς τις διαδικασίες

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει οδηγό ερωτήσεων για την δόμηση μεμονωμένης διαδικασίας

Μέρος 1^ο

Ποια είναι η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης
Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων
Η επιχείρηση εφαρμόζει κάποιο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας (π.χ. ISO)
Ποιοι είναι οι στόχοι της ανώτατης διοίκησης και οι προσδοκίες της
Με ποια μέθοδο επικοινωνούνται οι επιχειρησιακοί κανόνες και πως διασφαλίζεται ότι εφαρμόζονται όπως πρέπει
Γίνεται καταγραφή διαδικασιών; Αν ναι με ποιο τρόπο
Πως γίνεται η παρακολούθηση αυτών
Για την παρούσα μελέτη θα γίνει εν νέου καταγραφή διαδικασιών η ανασχεδιασμός υπαρχουσών;
Ποια είναι οι διαδικασίες που τίθενται προς μελέτη και ποιος είναι ο σκοπός τους;

Μέρος 2^ο

Ποια είναι η διαδικασία και ποιος ο σκοπός της;
Ποια τμήματα της εταιρείας εμπλέκονται;
Πως λειτουργεί η διαδικασία σήμερα;
Έχει οριστεί λεπτομερώς;
Υπάρχουν εξαιρέσεις;
Υπάρχουν πρότυπα συμμόρφωσης ή νομικοί περιορισμοί κατά την εκτέλεση;
Υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί για την υλοποίηση της διαδικασίας;
Ποιοι συμμετέχουν στην διαδικασία και ποιο είναι οι ρόλοι τους
Ποιες εργασίες περιλαμβάνει η διαδικασία <ul style="list-style-type: none">• Που αρχίζει και που τελειώνει η διαδικασία• Ποιες πληροφορίες εισάγονται και ποιες εξάγονται από κάθε εμπλεκόμενο άτομο• Υπάρχουν χρονικά όρια υλοποίησης των επιμέρους εργασιών;
Υπάρχει εμπλοκή μηχανογραφικών συστημάτων;
Υπάρχει εξάρτηση και με άλλες διαδικασίες;
Υπάρχουν επιχειρησιακοί κανόνες που συνδέονται με την διαδικασία και πόσο συχνά αλλάζουν;
Τα στοιχεία της διαδικασίας πόσο συχνά αλλάζουν;