

**ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ / ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΟΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

Ιωάννης Ε. Μάλλιος
Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα για στελέχη
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2007

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στον πατέρα μου και στην μητέρα μου που αναπλήρωσε το κενό του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ / ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Ιωάννης Ε. Μάλλιος

Σημαντικοί όροι: Περιγραφή υφιστάμενης διαδικασίας, εντοπισμός μειονεκτημάτων, ανάπτυξη υπάρχουσας βιβλιογραφίας και παρουσίαση σχετικών θεωριών, επιλογή μεθοδολογίας, εισαγωγή νέας διαδικασίας και σύνδεση με ανάλογη θεωρία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία παρουσιάζει τα μειονεκτήματα της υπάρχουσας τραπεζικής εφαρμογής διακίνησης και διαχείρισης επιταγών.

Παρουσιάζεται η αδυναμία εκμετάλλευσης της νέας τεχνολογίας και ο τρόπος με τον οποίο το συνεχώς μεταβαλλόμενο τραπεζικό περιβάλλον οδηγεί και επιβάλλει την κατάργηση της παλαιάς διεργασίας και την εισαγωγή νέας.

Η νέα εφαρμογή διακίνησης και επεξεργασίας των επιταγών συμβαδίζει με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και αποτελεί ουσιαστικά παραμετροποίηση και εισαγωγή, σύμφωνα με τα δεδομένα της ελληνικής αγοράς και του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, ανάλογων εφαρμογών από τράπεζες του εξωτερικού.

Η εργασία παραθέτει τους υπάρχοντες, βιβλιογραφικά, τρόπους προσέγγισης των ανωτέρω και επιλέγει, εξηγώντας το γιατί, τον καταλληλότερο.

Παρουσιάζονται ανάλογες εφαρμογές και εξηγείται ο τρόπος επιλογής της καταλληλότερης για την υπό ανάλυση τράπεζα.

Τέλος παρατίθεται η νέα διεργασία και, όπου απαιτείται, συνδέεται με την σχετική θεωρία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακες / Σχέδια

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Το Σύγχρονο Επιχειρηματικό και Τραπεζικό Περιβάλλον – Η Ανάγκη για Διαρκή Βελτίωση.....	8
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ:.....	9
1.2. Επιχειρηματικό περιβάλλον.....	9
1.3. Μεταβαλλόμενες Επιχειρηματικές Ανάγκες	13
1.4. Ενσωμάτωση της Νέας Τεχνολογίας	15
1.5. Μείωση Κόστους	18
1.6. Συμμόρφωση με απαιτήσεις	20
1.7. Επίλογος.....	21
Βιβλιογραφία.....	23
Αρθρογραφία.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εισαγωγή και ανάλυση των σύγχρονων θεωριών και απόψεων σχετικά με την αναδιάρθρωση των διαδικασιών.....	24
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ:.....	25
2.2. Ορολογία.....	26
2.2.1. Διεργασία (Process).....	26
2.2.2. Κύρια Διεργασία (Core process).....	27
2.2.3. Διαδικασία (Procedure) Δραστηριότητα (Activity).....	27
2.3. Σύγχρονες Μέθοδοι Αντιμέτωπησης και Διαχείρισης της Αλλαγής... ..	28
2.3.1. Ανάλυση Βασικής Αιτίας (Root Cause Analysis).....	29
2.3.2. Συγκριτική Στοχοθέτηση (Benchmarking).....	32
2.3.3. Αναδιάρθρωση Διεργασιών (Process Reengineering).....	35
2.3.4. Συνεχής Βελτίωση (Continuous Improvement).....	38
2.4. Επίλογος.....	41
Βιβλιογραφία.....	42
Αρθρογραφία.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αναδιάρθρωση των διαδικασιών στον τραπεζικό τομέα. Εμπειρία από την ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά.....	43
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ:.....	44
3.2. Αναδιάρθρωση διεργασιών στον τραπεζικό κλάδο.....	46
3.2.1. BNP Paribas.....	46
3.2.2. Chase Manhattan Bank.....	52
3.2.2.1. Ενεργοποίηση (Energize).....	52
3.2.2.2. Εστίαση.....	53
3.2.2.3. Επινόηση.....	57
3.2.2.4. Εκκίνηση.....	58
3.3. Αναδιάρθρωση Διεργασίας Διαχείρισης και Διακίνησης Επιταγών... ..	59
3.3.1. The Confederation of Brazilian Banks.....	64
3.3.2. Societe Generale.....	66
3.3.3. Bank of Scotland.....	68
3.4. Επίλογος.....	69
Αρθρογραφία.....	70
Links.....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Διακίνηση και επεξεργασία επιταγών πελατείας. Δομή ισχύουσας διεργασίας στην τράπεζα NORTHBANK και επισήμανση δυσλειτουργιών.....71

4.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	72
4.2.	Ισχύουσα διεργασία.....	73
4.3.	Νέα μορφή της NORTHBANK.....	73
4.4.	Επικοινωνία Καταστημάτων και Κ.Δ.Υ.....	76
4.4.1.	Αποστολή επιταγών από Κατάστημα.....	76
4.4.2.	Προσέλευση πελατείας στα Κ.Δ.Υ.....	77
4.5.	Ισχύουσα διεργασία και δυσλειτουργίες.....	78
4.6.	Επιλογή μεθόδου αντιμετώπισης των δυσλειτουργιών.....	83
4.7.	Αναδιάρθρωση διεργασιών και διοίκηση επιχειρησιακών διεργασιών (B.P.R. and B.P.M.).....	85
4.8.	Επίλογος.....	89
	Βιβλιογραφία.....	90
	Links.....	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Διακίνηση και επεξεργασία επιταγών πελατείας. Αναδιάρθρωση διεργασίας στην τράπεζα NORTHBANK και εισαγωγή νέας τεχνολογίας.....91

5.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ:.....	92
5.2.	Περιγραφή της νέας διεργασίας.....	93
5.3.	Αναλυτική παρουσίαση νέας εφαρμογής.....	96
5.4.	Ανάλυση απαιτήσεων νέας εφαρμογής.....	99
5.4.1.	Οργανωτικός Τομέας (Business Process)	99
5.4.2.	Τεχνολογικός Τομέας (IT PROCESSES).....	102
5.5.	Νέα τεχνολογία και αξιοποίηση δυνατοτήτων.....	107
5.6.	Επίλογος.....	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Διακίνηση και επεξεργασία επιταγών πελατείας. Σύγκριση κόστους και ωφελειών από την νέα εφαρμογή.....116

6.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ:.....	117
6.2.	Ανάλυση παραγόντων προσδιορισμού του κόστους.....	118
6.3.	Συνοπτική παρουσίαση εκτιμώμενων ωφελειών.....	120
6.4.	Επιλογή Μεθόδου Κοστολόγησης.....	127
6.4.1.	Προϋπολογισμός από μηδενική βάση (Zero based budgeting).....	129
6.5.	Επιλογή Προμηθευτή / Τελικό Κόστος Εφαρμογής.....	130
6.6.	Απεμπλοκή Προσωπικού από Υποστηρικτικές Διεργασίες.....	133
6.7.	Επίλογος.....	135
	Βιβλιογραφία.....	136

Παρουσίαση αποτελεσμάτων στο:

- Επιχειρησιακό
 - Επιχειρηματικό περιβάλλον
- και ανάλυση τους.....137

Εισαγωγή:..... 138

A. Επιχειρησιακό περιβάλλον..... 139

i. Διαχείριση Κινδύνου..... 139

ii. Δημιουργία πλαισίου απομείωσης του Κινδύνου και των ενδεχομένων ζημιών..... 141

iii. Επιχειρησιακή συνέργεια και εκμετάλλευση νέας εφαρμογής..... 143

B. Επιχειρηματικό περιβάλλον..... 145

Βιβλιογραφία..... 149

Αρθρογραφία..... 149

Σύνοψη Συμπερασμάτων..... 150

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... 151

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 152

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ..... 151

LINKS..... 154

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

i.	Πίνακας 1. Ενσωμάτωση Νέων Εφαρμογών και Απαιτήσεις.....	17
ii.	Πίνακας 2. Πλαίσιο Μέτρησης Επίδοσης.....	19
iii.	Πίνακας 3. Σύνδεση νέας Εφαρμογής και Απαιτήσεων “Εσωτερικών” και “Εξωτερικών” πελατών.....	21
iv.	Πίνακας 4. Κατάλογος ελέγχου στη Συγκριτική Στοχοθέτηση (Benchmarking).....	34
v.	Πίνακας 5. Κατάλογος ελέγχου στην αναδιάρθρωση διεργασιών.....	37
vi.	Πίνακας 6. Κατάλογος ελέγχου στην διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.....	39
vii.	Πίνακας 7. Πρόγραμμα αναδιάρθρωσης BNP Paribus.....	48
viii.	Πίνακας 8. Σύνδεση Αναδιάρθρωσης και Διοίκησης των Επιχειρησιακών Διεργασιών (όπως προκύπτουν από τον σχεδιασμό της νέας εφαρμογής).....	88
ix.	Πίνακας 9. Αίτια πτώσης λειτουργικών συστημάτων.....	106
x.	Πίνακας 10. Οφέλη διεργασίας αναγνώρισης επιταγών / εγγράφων.....	112
xi.	Πίνακας 11. Αναμενόμενες (άμεσες και έμμεσες) ωφέλειες σε ετήσια βάση για το σύνολο του δικτύου Καταστημάτων.....	122
xii.	Πίνακας 12. Κόστος προμήθειας εξοπλισμού (S/W – H/W).....	131
xiii.	Πίνακας 13. Βάση δεδομένων ενδεχομένου κινδύνου και τομέας Αναφοράς.....	142
xiv.	Πίνακας 14. Επιχειρηματική εκμετάλλευση δυνατοτήτων νέας εφαρμογής.....	147

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

i.	Σχήμα 1. Σχέση διαδικασίας / αποτελέσματος.....	19
ii.	Σχήμα 2. Διαδικασία Αντιμετώπισης Αναγκών Αγοράς.....	31
iii.	Σχήμα 3. Διαδικασία Επιλογής Μεθόδου Βελτίωσης.....	40
iv.	Σχήμα 4. Διακαναλική λιανική τραπεζική (BNP. FRB Project 2002- 2005).....	49
v.	Σχήμα 5. Διακαναλική πλατφόρμα προσωπικού υπολογιστή (BNP. FRB Project 2002-2005).....	50
vi.	Σχήμα 6. Σύγχρονη θεώρηση της δομής της Chase Manhattan Bank.....	56
vii.	Σχήμα 7. Βελτίωση αποδοτικότητας συστήματος αναγνώρισης επιταγών.....	67
viii.	Σχήμα 8. Δομή NORTHBANK.....	74
ix.	Σχήμα 9. Σχέση καταστήματος και Κ.Δ.Υ.....	75
x.	Σχήμα 10. Διεργασία διακίνησης επιταγών πελατείας.....	79
xi.	Σχήμα 11. Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας Διακίνησης και Διαχείρισης Επιταγών στη NORTHBANK.....	81
xii.	Σχήμα 12. Νέα Δομή Διαχείρισης Επιταγών στην NORTHBANK.....	95
xiii.	Σχήμα 13. Ηλεκτρονική Διακίνηση και Διαχείριση Επιταγών / εγγράφων.....	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

**Το Σύγχρονο Επιχειρηματικό και Τραπεζικό Περιβάλλον – Η Ανάγκη για
Διαρκή Βελτίωση**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Σκοπός της διπλωματικής είναι η παρουσίαση και ανάλυση των παραγόντων που οδηγούν μία τράπεζα σε διαρθρωτικές αλλαγές στις διαδικασίες της και στην γενικότερη αναθεώρηση του τρόπου λειτουργίας της.

Στην εργασία αυτή αναλύονται οι παράγοντες που επιβάλλουν τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των διεργασιών της επιχείρησης και παρατίθεται το σύνολο μιας αναθεωρημένης διαδικασίας με στόχο στην λειτουργική ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας σε μία υφιστάμενη διαδικασία, μίας Ελληνικής Τράπεζας.

Απώτερος στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι η σύνδεση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας με τη σύγχρονη πρακτική των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα του τραπεζικού κλάδου.

1.2. Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Η θεώρηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ως μίας πλήρως κατανοητής και προβλέψιμης οντότητας με τις αναμενόμενες αλλαγές να έχουν πλήρως ληφθεί υπόψη στον στρατηγικό ή μεσο/βραχυχρόνιο σχεδιασμό της επιχείρησης, έχει προ πολλού περάσει στο παρελθόν.

Ιδιαίτερα στον κλάδο των Τραπεζών το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί την συνεχώς μεταβαλλόμενη και μη προβλέψιμη παράμετρο.

Η σύγχρονη Τράπεζα οφείλει να μπορεί να αντεπεξέρχεται διαρκώς στην συνεχή αλλαγή των επιχειρηματικών δεδομένων και στις πολλαπλές μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ως εκ τούτου ο σχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών μίας σύγχρονης Τράπεζας πρέπει, εκτός των άλλων, να ενσωματώνει και την δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης σε αλλαγές.

Παράλληλα ο ίδιος ο σχεδιασμός των διαδικασιών οφείλει να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστή διαδικασία, οφείλει δηλαδή να μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τις απαιτήσεις για ενσωμάτωση νέων μεθόδων σχεδιασμού και νέων απαιτήσεων από τους σχεδιαστές τόσο του επιχειρηματικού (business) όσο και του λειτουργικού (operational) μέρους μίας διεργασίας.

Ο τρόπος και η μέθοδος σχεδιασμού μίας νέας διεργασίας πρέπει να υπάγεται σε κανόνες και να ακολουθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία με σκοπό την επίτευξη των καλύτερων (ποιοτικά και ποσοτικά) αποτελεσμάτων και την ανταπόκριση στις ανάγκες και απαιτήσεις που επιβάλλουν την δημιουργία της.

Σύμφωνα με Smith H. & Fingar P. (1) μία επιχείρηση οφείλει στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον να διαθέτει:

- Τα μέσα όχι μόνο να κατανοήσει τις νέες διεργασίες αλλά και να τις θέσει σε άμεση εφαρμογή.
- Μία συστηματική μέθοδο ανάλυσης των νέων διεργασιών και της επίδρασης τους, καθώς και έναν αξιόπιστο τρόπο για την εισαγωγή νέων σχεδιαζόμενων διεργασιών (process design)
- Μοντέλα διεργασιών συνδεδεμένα με την στρατηγική της επιχείρησης και ικανά να αντανakλούν την πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών και να ενσωματώνουν την δυνατότητα ανάλυσης, μέτρησης και άμεσης ανταπόκρισης σε ενδεχόμενη ανάγκη για αναβάθμιση.

- Ένα σύνολο διαδικασιών που να διασφαλίζει την δυνατότητα ικανοποίησης των σύγχρονων αναγκών των πελατών, αλλά και την δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις μεταβολές των αναγκών αυτών.
- Τη δυνατότητα να παρέχεται η απαιτούμενη ευελιξία στην επιχείρηση για την άμεση ανταπόκριση σε ιδιαίτερες απαιτήσεις της αγοράς και την ικανότητα να προσαρμόζει τις διαδικασίες της για την ικανοποίηση των αναγκών.
- Την αποτελεσματική μετατροπή της ανάγκης για διαχείριση των αλλαγών σε μία πλήρως καταγεγραμμένη και με μετρήσιμα αποτελέσματα διεργασία.
- Μία εναλλακτική λύση / ένα εναλλακτικό σενάριο για κάθε προσπάθεια αναδιάρθρωσης διεργασιών καθώς και για κάθε προσπάθεια επιτάχυνσης των δραστηριοτήτων για βελτίωση των επιμέρους έργων και δραστηριοτήτων.
- Μία σαφή κατανόηση των στόχων και της πορείας (πολιτική, στρατηγική κλπ) της επιχείρησης και της σύνδεσης αυτών με τις διεργασίες της επιχείρησης.

Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω η διαχείριση της αλλαγής με έναν τρόπο διαφορετικό από τον έως σήμερα ισχύοντα αποτελεί βασική επιχειρηματική απαίτηση.

Τα κλασσικά στάδια της σύλληψης της ιδέας, του σχεδιασμού, του ελέγχου, της αναγκαιότητας αναθεώρησης και άλλων διαδικασιών λόγω αλληλεπιδράσεων, της πιλοτικής εφαρμογής, της επικύρωσης, της επαλήθευσης και τέλος της έκδοσης μίας ακόμα νέας έκδοσης (release) της

κάθε επιχειρηματικής διαδικασίας και η επικοινωνία / εκπαίδευση αποτελούν ένα έργο με πολλά επιμέρους και απαιτητικά σε πόρους, βήματα.

Η διαχείριση του έργου αυτού με αναφορά τον ενδεδειγμένο χρόνο ολοκλήρωσης είναι το ζητούμενο.

Αν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία απαιτούν την άμεση διαθεσιμότητα στην αγορά ή εάν η πελατεία ζητά άμεσα κάτι που «ισχύει αλλού, αλλά εμείς ως χώρα είμαστε ακόμα πίσω» τότε οι ισχύουσες διαδικασίες για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, θα δημιουργήσουν εμπόδια / καθυστέρηση στην δημιουργία αυτού του νέου προϊόντος.

Αυτό γίνεται γιατί η δομή της Τραπέζης και η ισχύουσα μεθοδολογία για τη δημιουργία νέου προϊόντος προϋποθέτει τα στάδια ελέγχου, δοκιμής και πιλοτικής εφαρμογής να γίνονται σειριακά και μόνο από τις υπεύθυνες Διευθύνσεις ή τα αρμόδια τμήματα πριν το προϊόν παραδοθεί για έλεγχο στους υπεύθυνους επιχειρησιακά (business) για το προϊόν.

Η Τράπεζα και γενικότερα οι επιχειρήσεις, οφείλουν να κατανοήσουν ότι η κάθε διαδικασία της αποτελεί «εσωτερικό προϊόν» με εσωτερικούς πελάτες το σύνολο των εργαζομένων της Τραπέζης και με μετρήσιμο αποτέλεσμα (outcome) την ανταπόκριση στις ανάγκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Από την στιγμή που κάθε διεργασία (process) ή διαδικασία (procedure) ή δραστηριότητα (activity) μετρούνται σε κόστος και χρόνο και το αποτέλεσμα τους έχει τελικό αποδέκτη τον πελάτη, πρέπει να αντιμετωπίζονται και αυτές σαν ξεχωριστά προϊόντα με συγκεκριμένες απαιτήσεις και προδιαγραφές.

Παράλληλα, εφόσον η δυσλειτουργία κάποιων διεργασιών στα πλαίσια της επιχείρησης επηρεάζει άμεσα τα συνεργαζόμενα μέρη (ενδωεπιχειρησιακά ή εξωτερικούς συνεργάτες) και δημιουργεί έμμεσο κόστος γίνεται κατανοητό ότι η αντιμετώπιση της ξεφεύγει κατά πολύ από τα στενά πλαίσια κάποιων διορθωτικών ενεργειών.

Συνδυάζοντας τα παραπάνω επισημαίνουμε ότι ο συνδυασμός των παραγόντων:

- Άμεση ανταπόκριση
- Εξωτερικό μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Διαχείριση διαδικασιών

δημιουργεί μία νέα επιχειρησιακή πραγματικότητα, η οποία θέτει ως βασική ανάγκη την δυνατότητα ανταπόκρισης και διαχείρισης της αλλαγής.

Ιδιαίτερα στον Τραπεζικό Κλάδο η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί αναγκαία και ικανή προϋπόθεση για την λειτουργία μίας επιχείρησης με δεδομένο ότι η διατήρηση της πελατείας και η απόκτηση / προσέλκυση νέας πελατείας εξαρτάται από την ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις / ανάγκες της.

1.3. Μεταβαλλόμενες Επιχειρηματικές Ανάγκες

Στην προηγούμενη παράγραφο αναλύθηκε η ανάγκη αντιμετώπισης / διαχείρισης των απαιτήσεων για αλλαγή, συνεπεία των μεταβολών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Επιπρόσθετο ζητούμενο είναι η αναγνώριση και εξακρίβωση των νέων ενδωεπιχειρησιακών μεταβολών που δημιουργούνται με δεδομένο την ανάγκη για διαχείριση της αλλαγής.

Παράλληλα πρέπει να καταγραφούν και οριοθετηθούν οι επιχειρηματικές ανάγκες που δημιουργούνται από την διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθώς και ο τρόπος με τον οποίο η Τράπεζα θα μεταβάλλει τις υφιστάμενες διαδικασίες της με γνώμονα την διαχείριση / ανταπόκριση στην αλλαγή.

Ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, των νέων κανονιστικών ρυθμίσεων της Βασιλείας, BASEL II(2), και της ανάγκης για ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας είναι πολύ μεγάλος στον Τραπεζικό Κλάδο.

Η Τράπεζα του 21^{ου} αιώνα πρέπει να αντιμετωπίσει (3):

- Τον υπέρ-ανταγωνισμό
- Την οργανωσιακή της πολυπλοκότητα που επιβάλλεται από την επέκταση σε νέες αγορές (γεωγραφικές και μη)
- Την ενσωμάτωση νέων λογιστικών προτύπων
- Την ενσωμάτωση και διαχείριση του ρίσκου
- Την διαχείριση της πληροφορίας
- Την διακίνηση προσώπων και ιδεών

Οι ανάγκες της Τραπεζής είναι εκείνες που μετά το περιβάλλον μεταβάλλονται με ταχύτατο ρυθμό και απαιτούν την αναδιαμόρφωση των διαδικασιών αλλά και του ίδιου του οργανογράμματος τις περισσότερες φορές.

Η Τράπεζα κατανοεί με τον πλέον ρεαλιστικό τρόπο ότι:

- Ανήκει στον ευρύτερο τομέα των υπηρεσιών και όχι μόνο των χρηματοοικονομικών. Η Τράπεζα διαθέτει και προωθεί και ασφαλιστικά προϊόντα ενώ παράλληλα μπορεί μέσω της κατοχής ποσοστού μετοχών, να δραστηριοποιείται ακόμα και στον ξενοδοχειακό ή κατασκευαστικό κλάδο .
- Η αγορά στελεχών αποτελεί ξεχωριστή αγορά με την δική της δυναμική στην οποία οφείλει να δραστηριοποιείται με σκοπό την απόκτηση εμπειρίας σε εξειδικευμένους τομείς. Εμπειρία που μόνο η πρόσληψη ικανών και εξειδικευμένων στελεχών μπορεί να της προσφέρει.

- Η διατύπωση του οράματος και της επιχειρησιακής αποστολής τίθεται σε επανεξέταση με σκοπό την εξασφάλιση ότι είναι βιώσιμα, προς την σωστή κατεύθυνση και ανταποκρίνονται στις αλλαγές που έχουν επέλθει.
- Οι διαδικασίες της Τραπέζης και οι αποφάσεις καθοδηγούνται αποκλειστικά από την επίδοση (performance driven) όπως αυτή μετρείται ενδοεπιχειρησιακά.
- Καθοριστικός παράγοντας και σημείο διαφοροποίησης αποτελεί πλέον η μείωση του κόστους.

Η παράθεση και άλλων μεταβολών στις ανάγκες μίας σύγχρονης Τραπέζης δεν κρίνεται σκόπιμη στο παρόν κεφαλαίο.

Σκοπός μας είναι να γίνει κατανοητό ότι η σύγχρονη Τράπεζα και επιχείρηση γενικότερα, αντιμετωπίζει πλέον την διαχείριση της αλλαγής σαν βασική διεργασία και ότι η αλλαγή αποτελεί κύριο στοιχείο όχι μόνο στο περιβάλλον αλλά και στα στενά επιχειρησιακά όρια.

1.4. Ενσωμάτωση της Νέας Τεχνολογίας

Τρίτος παράγοντας που κρίθηκε αναγκαίο να παρατεθεί στο 1^ο κεφάλαιο είναι οι δυνατότητες αλλά και οι ανάγκες που δημιουργεί αλλά και αντιμετωπίζει η νέα τεχνολογία.

Είναι πολύ απλό να επισημαίνουμε ότι επιβάλλεται η άμεση διαχείριση και αντιμετώπιση της αλλαγής αλλά το πιο σημαντικό είναι να καθορίσουμε τον τρόπο και την μεθοδολογία που θα το επιτύχουμε αυτό καθώς και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσουμε.

Είναι απαραίτητο τα διαφορετικά τμήματα μίας Τράπεζας να «επικοινωνούν» στην ίδια γλώσσα ώστε να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν την κάθε απαραίτητη αλλαγή.

Παράλληλα πρέπει να βρεθεί τρόπος ώστε να προβλέψουμε τις συνέπειες μιας νέας εφαρμογής και να βρούμε, σε εργαστηριακό / πιλοτικό περιβάλλον, τα κομβικά σημεία που τυχόν θα προκαλέσουν δυσλειτουργίες (bottleneck).

Η απάντηση σε όλα αυτά ερωτήματα δίνεται μόνο διαμέσω της ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας και των νέων δυνατοτήτων που προσφέρουν τα σύγχρονα πακέτα διαχείρισης και υποστήριξης των διεργασιών (λογισμικά / software) όπως επιγραμματικά αναφέρονται στον πιο κάτω πίνακα.

Σημαντικό είναι να γίνει κατανοητό, όπως εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα, ότι η εισαγωγή νέων λογισμικών προγραμμάτων και η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων τους επιβάλλει τις περισσότερες φορές την αντικατάσταση ή αναβάθμιση μέρους, τουλάχιστον, του υπάρχοντος εξοπλισμού (hardware) της επιχείρησης.

Αυτό γίνεται ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ανταπεξέρθει στις απαιτήσεις για ταχύτερη και ποιοτικότερη επεξεργασία δεδομένων και για αμεσότερη αποκομιδή αποτελεσμάτων από την επεξεργασία τους.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το ζητούμενο είναι η άμεση ανταπόκριση στις μεταβολές των αναγκών και των απαιτήσεων της πελατείας.

Πίνακας 1. Ενσωμάτωση Νέων Εφαρμογών και Απαιτήσεις

ΟΝΟΜΑΣΙΑ	ΝΕΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΝΕΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
Αναδιάρθρωση Διεργασιών Business Process Reengineering	P	P	Αφορά στην διαδικασία αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διεργασιών οι οποίες κρίθηκαν αναγκαίο να ξανασχεδιαστούν από “λευκό χαρτί” και εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό την αναγκαιότητα για προμήθεια τόσο εξοπλισμού όσο και λογισμικού.
Ανασχεδιασμός Διεργασιών Business Process Redesign		P	Αφορά στην διαδικασία επανασχεδιασμού επιχειρησιακών διεργασιών και στην καλύτερη αξιοποίηση των υπαρχόντων πόρων. Απαιτεί, τις περισσότερες φορές την προμήθεια εξειδικευμένου λογισμικού.
Βελτιστοποίηση Διεργασιών Business Process Optimization	P	P	Όμοια με τον ανασχεδιασμό με την διαφορά ότι απαιτεί την προμήθεια εξοπλισμού, εφόσον ο υπάρχον δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες για την βελτιστοποίηση της διεργασίας (χρόνος, ποιότητα κλπ).
Business Process Improvement Βελτίωση Διεργασιών	P	P	Είναι μία συνεχής διεργασία, και σαν τέτοια επιβάλλει την συμμόρφωση με νέους κανόνες και την “παρακολούθηση” των εξελίξεων σε κάθε τομέα τόσο σε εξοπλισμό όσο και σε λογισμικό.
Ροή Εργασιών Workflow	P	P	Είναι κατά βάση ένα λογισμικό πακέτο αλλά απαιτεί την εγκατάσταση ειδικού “εξυπηρετητή” / server.
Εργαλείο Σχεδιασμού Διεργασιών Business Process Modeling tool		P	Στις περισσότερες των περιπτώσεων αφορά μόνο σε λογισμικό το οποίο είναι συμβατό με τον υπάρχοντα εξοπλισμό και προσφέρει την δυνατότητα αποτύπωσης (ηλεκτρονικής) νέων και παλαιών διεργασιών.
Προσομοίωση Διεργασιών Business Process Simulation		P	Όμοια με το B.P.M.T. συνήθως συνυπάρχει σε κάποιο από τα ανωτέρω “πακέτα” και προσφέρει την δυνατότητα δημιουργία τεχνητού / εικονικού (virtual) τεστ περιβάλλοντος προσομοίωσης των διεργασιών.
Συγκλίνουσες επικοινωνίες Converged Communications	P	P	Αφορά σε νέες επικοινωνιακές δυνατότητες και απαιτεί εξειδικευμένο εξοπλισμό και λογισμικό.
Ηλεκτρονική Αναλυτική Επεξεργασία Δεδομένων On Line Analytical Process	P	P	Είναι και αυτό, κατά βάση ένα λογισμικό πακέτο αλλά απαιτεί την εγκατάσταση ειδικού “εξυπηρετητή” / server.
Αποθήκη Δεδομένων Data warehouse	P	P	Σημαντικότερο για κάθε επιχείρηση πακέτο λογισμικού και εξοπλισμού που οδηγεί σε αξιοποίηση της βάσης δεδομένων και στην δημιουργία Κεντρικής Αποθήκης Δεδομένων.
Αναζήτηση Δεδομένων Data mining		P	Λογισμικό πακέτο που αξιοποιεί τις δυνατότητες που προσφέρει η δημιουργία Κεντρικής Βάσης Δεδομένων στον τομέα της αναζήτησης και ανάκτησης στοιχείων με διαφορετικά κριτήρια.
Προγραμματισμός Επιχειρησιακών Πόρων Enterprise Resource Planning	P	P	Απαιτεί σωστό σχεδιασμό και αξιοποίηση όλων των ανωτέρω αλλά και των υπολοίπων πόρων (φυσικών και άυλων) της επιχείρησης με σκοπό την καλύτερη διαχείριση και αξιοποίηση τους.

1.5. Μείωση Κόστους

Σύμφωνα με A.R. Tenner και I.J.Detoro (4) «να ελαχιστοποιήσουμε την κατανάλωση πόρων αποτελεί το θεμέλιο λίθο της βελτίωσης της αποδοτικότητας».

Παράλληλα είναι επιτακτική ανάγκη για μία εταιρία, και ιδιαίτερα την Τράπεζα να μπορεί να παρακολουθεί και να μετράει την επίδοσή της.

Ο λόγος είναι απλά ότι η μέτρηση και τήρηση αρχείου μετρήσεων οδηγεί σε:

- Αξιολόγηση των προγραμμάτων βελτίωσης
- Αποτίμηση της διαδικασίας εισαγωγής και ανταπόκρισης στην αλλαγή
- Αποτίμηση των αποτελεσμάτων

Γίνεται κατανοητό ότι όταν γίνεται αναφορά σε μέτρηση αποτελεσμάτων και έκφραση αυτών σε ποσοστά και νούμερα (αποτίμηση τους) εννοείται η μέτρηση κόστους.

Μπορεί να παραγκωνίζονται ηθελημένα παράγοντες οι οποίοι είναι σημαντικοί για την μέτρηση της απόδοσης και επίδοσης μίας επιχείρησης αλλά στο σημείο αυτό οφείλουμε να επισημάνουμε την σημαντικότητα της έννοιας του κόστους στην παροχή των υπηρεσιών.

Κάθε προσπάθεια η οποία γίνεται για προσέλκυση νέας και διατήρησης της παλαιάς πελατείας αποσκοπεί στην αύξηση του κέρδους. Σε μία πλήρως ανταγωνιστική οικονομία και κλάδο η προσπάθεια αυτή οφείλει να έχει διπλό αντίκτυπο. Η διατήρηση της πελατείας είναι εφικτή αλλά η συνεχής αύξηση του μεριδίου αγοράς όχι.

Όταν ο ρυθμός αύξησης της πελατείας τείνει στο όριο ή έχουν εκπληρωθεί οι στόχοι σχετικά με το ποσοστό / μερίδιο της αγοράς, η επιχείρηση οφείλει να στραφεί στο εσωτερικό της και να επιτύχει την βελτίωση των οικονομικών μεγεθών της (κέρδους) εκ των έσω, δηλαδή μειώνοντας το κόστος.

Στην συνέχεια απεικονίζονται οι παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται σημαντικοί στην μέτρηση της εταιρικής επίδοσης.

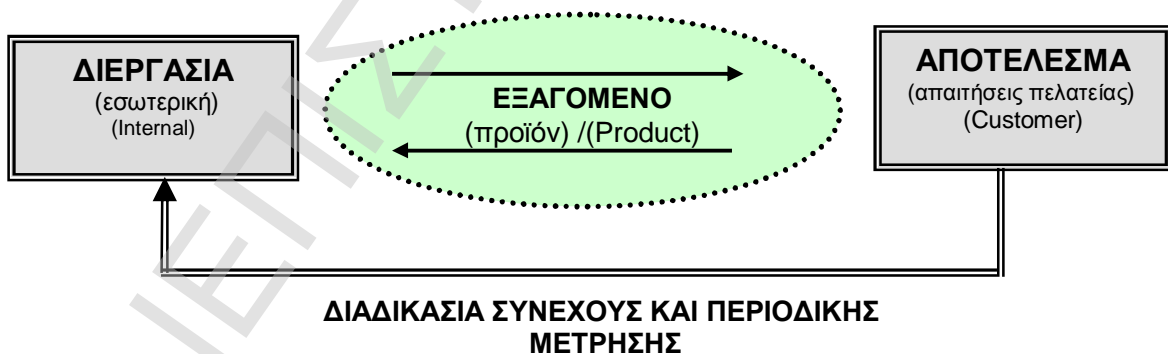
Πίνακας 2. Πλαίσιο Μέτρησης Επίδοσης

(A.R. Tenner & I.J. Detoro: Process Redesign, The implementation Guide for Managers)

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΣΗ	ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ
ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ (PROCESS)	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (EFFICIENCY)	Οι πόροι οι οποίοι καταναλώθηκαν κατά την διαδικασία σε σχέση με το ελάχιστο δυνατό επίπεδο.
ΑΠΟΔΟΣΗ (OUTPUT)	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (EFFECTIVENESS)	Η ικανότητα μίας διαδικασίας να αποδίδει προϊόν σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές.
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (OUTCOME)	SERVICE EFFECTIVENESS AND CUSTOMER SATISFACTION	Η ικανότητα των παραγόμενων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.

Σχήμα 1. Σχέση διαδικασίας / αποτελέσματος

(A.R. Tenner & I.J. Detoro: Process Redesign, The implementation Guide for Managers)



1.6. Συμμόρφωση με απαιτήσεις

Η αναδρομή στην σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία καθορίζει τα όρια μέσα στα οποία μπορεί να οριστεί το πλαίσιο λειτουργίας και γενικότερα ύπαρξης και δράσης μίας επιχειρηματικής οντότητας / οργανισμού.

Σύμφωνα με αυτά καμία επιχείρηση, οποιασδήποτε μορφής, δεν μπορεί να επιβιώσει εφόσον δεν ανταποκρίνεται σε κάποια ανάγκη, όπως αυτή έχει καταγραφεί και εκτιμηθεί, η οποία αφορά σε συγκεκριμένη πελατειακή ομάδα / βάση.

Πιο απλά, για να μπορέσει μία επιχείρηση να λειτουργήσει πρέπει να ικανοποιεί και να συμμορφώνεται με τις εκάστοτε ανάγκες της πελατείας της.

Στις προηγούμενες παραγράφους αναπτύχθηκαν θεωρητικά και πρακτικά οι κυριότερες δυνάμεις που καθορίζουν την δράση μίας επιχείρησης.

Στην περίπτωση της NORTHBANK η κύρια δύναμη, όπως φαίνεται στον πίνακα που παρατίθεται, είναι η απαίτηση της πελατείας αλλά και των ίδιων των εργαζομένων για προσαρμογή με τις νέες απαιτήσεις στον τραπεζικό κλάδο.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται, στα βασικά τους σημεία, όλα τα ανωτέρω, η συμμόρφωση και με ποια συγκεκριμένη απαίτηση, η πελατειακή βάση (εσωτερικός / εξωτερικός πελάτης) και η σύνδεσή τους με την νέα εφαρμογή διαχείρισης και διακίνησης επιταγών που ανέπτυξε η NORTHBANK.

Πίνακας 3. Σύνδεση νέας Εφαρμογής και Απαιτήσεων “Εσωτερικών” και “Εξωτερικών” πελατών.

ΑΠΑΙΤΗΣΗ	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΑΠΟ	ΣΧΟΛΙΑ	ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΝΕΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ
ΑΜΕΣΗ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	Εσωτερικός Πελάτης (υπάλληλος)	Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες της πελατείας.	<ul style="list-style-type: none"> Εύκολη αναζήτηση δεδομένων Αναζήτηση με συνδυαστικά κριτήρια Δημιουργία ιστορικών στατιστικών δεδομένων
	Εξωτερικός Πελάτης (πελατεία)	Μειώνεται ο χρόνος παραμονής στο Δίκτυο Καταστημάτων και γενικότερα της επεξεργασίας των αιτημάτων της.	<ul style="list-style-type: none"> Άμεση ενημέρωση Διαφορετικά κανάλια ενημέρωσης ανάλογα με επιλογή πελάτη Άμεση παροχή πληροφοριακών στοιχείων επιταγών
ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Εσωτερικός Πελάτης	Δημιουργείται και παρέχεται στους εργαζόμενους το υπόβαθρο υποστήριξης νέων εφαρμογών και μειώνεται η αβεβαιότητα που προκαλεί η μη ενσωμάτωση των απαιτήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος	<ul style="list-style-type: none"> Ανταπόκριση σε νέες απαιτήσεις Χρήση τεχνολογίας αιχμής Εξομίωση με ανάλογες τραπεζικές εφαρμογές του εξωτερικού
	Εξωτερικός Πελάτης	Λειτουργεί ως δημιουργός αλλά και δέκτης των μεταβολών του περιβάλλοντος και απαιτεί την συμμόρφωση της Τραπέζης και την ικανοποίηση των νέων αναγκών	<ul style="list-style-type: none"> Ικανοποίηση απαιτήσεων για ταχύτητα, νέα προϊόντα κλπ Εύρεση προϊόντων αναλόγων με ξένες τράπεζες και συμβατών με αντίστοιχες εφαρμογές Αίσθηση συνέχειας, συνάφειας και εξέλιξης των παρεχόμενων τραπεζικών προϊόντων
ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	Εσωτερικός Πελάτης	Είναι ο άμεσος δέκτης των νέων αναγκών αφού της επηρεάζεται άμεσα από οποιαδήποτε αλλαγή στρατηγικής ή πολιτικής της Τραπέζης	<ul style="list-style-type: none"> Γρηγορότερη προσαρμογή και εύκολη εκμάθηση νέων εφαρμογών Δημιουργία εφαρμογών που υποστηρίζουν τα μελλοντικά πλάνα της Τραπέζης.
	Εξωτερικός Πελάτης	Είναι ο δέκτης των όποιων μεταβολών αφού αυτές αντανακλώνται στην δομή της Τραπέζης και την υφή των τραπεζικών διεργασιών	<ul style="list-style-type: none"> Επηρεάζεται από τη νέα οργάνωση της Τραπέζης και του Δικτύου καταστημάτων της. Απορρίπτει ή επιδοκιμάζει τη νέα δομή της Τραπέζης όπως αυτή διαφαίνεται μέσα από τη συγκεκριμένη εφαρμογή.
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Εσωτερικός Πελάτης	Μειώνεται ο χρόνος των συναλλαγών και αυξάνονται οι δυνατότητες του	<ul style="list-style-type: none"> Αυξάνεται η παραγωγική δυνατότητα Αυξάνονται οι διαθέσιμες επιλογές
	Εξωτερικός Πελάτης	Αντιλαμβάνεται την τεχνολογία και αντλεί ικανοποίηση τόσο από τις προσφερόμενες υπηρεσίες όσο και από την υπέροχή που προσφέρει αυτή	<ul style="list-style-type: none"> Αυξάνονται οι δυνατότητες παροχής υπηρεσιών από διαφορετικά κανάλια Αυξάνεται το αίσθημα υπεροχής Αυξάνεται η ικανοποίηση από τις προσφερόμενες υπηρεσίες
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	Εσωτερικός Πελάτης	Αυξάνονται τα περιθώρια για εστίαση σε πολιτική διαφοροποίησης κόστους, παροχή μεγαλύτερων προσφορών στην πελατεία και μείωση της αβεβαιότητας από την αίσθηση σωστής οικονομικής διαχείρισης από πλευράς Τραπέζης	<ul style="list-style-type: none"> Δίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με εφαρμογές παλαιού τύπου σε άλλες τράπεζες Αυξάνεται ο δείκτης αποδοτικότητας των υπαλλήλων
	Εξωτερικός Πελάτης	Ελέγχει, επισημαίνει (χρηματιστήριο, οικονομικές αναλύσεις) και επικροτεί την ορθή οικονομική διαχείριση	<ul style="list-style-type: none"> Δέχεται φθηνότερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΡΙΣΚΟΥ	Εσωτερικός Πελάτης	Μείωση του ρίσκου, κυρίως του λειτουργικού και αύξηση αισθήματος ασφάλειας για την επιβίωση και μακροβιότητα της Τραπέζης καθώς και για την συμμόρφωση με απαιτήσεις Βασιλείας II	<ul style="list-style-type: none"> Μειώνεται η ανασφάλεια που προκαλεί η πιθανότητα λάθους Μειώνεται με προληπτικά και ελεγκτικά μέτρα ο κίνδυνος λάθους Αυξάνεται η δυνατότητα διόρθωσης λαθών
	Εξωτερικός Πελάτης	Ελέγχει και επικροτεί την συμμόρφωση με απαιτήσεις Βασιλείας II και αυξάνεται το αίσθημα βεβαιότητας για το μέλλον της Τραπέζης και των χρηματικών του αποθεμάτων ή επενδύσεων	<ul style="list-style-type: none"> Αυξάνεται η ικανοποίηση από τη δραστική μείωση λαθών Αυξάνεται η ικανοποίηση από τη ορθολογική διαχείριση του ρίσκου Δημιουργείται αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας των συναλλαγών

1.7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην σύγχρονη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην βελτίωση της επίδοσης μίας εταιρίας. Επόμενο είναι ότι κάθε ένας από αυτούς χρειάζεται να εκφράζεται σε μεγέθη και να αποτιμάται.

Επιγραμματικά αναφέρουμε τους τέσσερις παράγοντες επίδοσης που χρειάζεται να αποτιμώνται σε μία επιχείρηση σύμφωνα με Kaplan και Norton (5):

- Χρηματοοικονομική πλευρά μέτρησης (πως οφείλουμε να παρουσιαζόμαστε στους μετόχους και στους συμμετέχοντες στην λειτουργία και στην διοίκηση της επιχείρησης)
- Πελατειακή πλευρά μέτρησης (πως οφείλουμε να παρουσιαζόμαστε στους πελάτες)
- Μέτρηση εσωτερικών διαδικασιών (που και πως πρέπει να είμαστε αποτελεσματικοί σε σχέση με τους ανωτέρω)
- Μέτρηση μάθησης και ανάπτυξης (πως πρέπει να αλλάζουμε και να βελτιωνόμαστε)

Όλοι αυτοί οι παράγοντες, η ανάγκη αποτίμησης τους και οι διαφοροποιήσεις που επιφέρουν στην αποτίμηση τους οι νέες διαδικασίες που ενσωματώνει μία Τράπεζα αναλύονται στην παρούσα διπλωματική.

Προσπάθειά μας είναι να γίνει σύνδεση των νέων θεωριών με την σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα και να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα μέσα από τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μίας νέας διαδικασίας.

Για τον σκοπό αυτό επιλέχτηκε η ανάλυση της μεθοδολογίας και του τρόπου αναδιάρθρωσης και ανασχεδιασμού της διεργασίας διαχείρισης και διακίνησης των επιταγών πελατείας στην NORTHBANK.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Howard Smith and Peteringar, Business Process Management, the third wave.
2. Bank for International Settlements (www.bis.org) Basel Committee on Banking Supervision, Operational Risk (consultative doc. January 2001)
3. Roger T. Burlton, Business Process Management, Chapter 1: Drivers of Business Change
4. A.R. Tenner, I.J. Detoro: Process Redesign, The implementation Guide for Managers, Chapter 8: Measure Efficiency
5. R. Kaplan and D.P. Norton "Linking the Balanced Scorecard to Strategy" , *California Management Review*, July 1996

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Business Process Trends, "Analyzing and Improving Customer-Facing Processes", December 2003
2. Antreas D. Athanassopoulos, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, "Another look into the agenda of customer satisfaction: focusing on service providers' own and perceived viewpoints", *International Journal of Bank Marketing*
3. Mathew Joseph, Associate Professor of Marketing, School of Business, Georgia College & State University, Georgia, USA
Cindy McClure, Graduate in Marketing, School of Business, Swinburne University, Melbourne, Victoria, Australia
Beatriz Joseph, Lecturer in Marketing, School of Business, Georgia College & State University, Georgia, USA
"Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery", *International Journal of Bank Marketing*
4. Anthony T. Allred, Assistant Professor of Marketing, Weber State University, Ogden, Utah, USA
H. Lon Adams, Professor of Management, Weber State University, Ogden, Utah, USA
"Service quality at Banks and Credit Unions: what do their customers say?"

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Εισαγωγή και ανάλυση των σύγχρονων θεωριών και απόψεων σχετικά με την αναδιάρθρωση των διαδικασιών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Στο 1^ο κεφάλαιο εξηγήθηκαν οι λόγοι που οδηγούν την Τράπεζα να υιοθετήσει και ενσωματώσει νέες τεχνολογίες και μεθόδους διαχείρισης της αλλαγής.

Επιγραμματικά αναφέρονται ξανά οι κινητήριες δυνάμεις που καθοδηγούν μία σύγχρονη Τράπεζα και γενικότερα μία επιχείρηση:

- Διεπιχειρησιακός υπερ-ανταγωνισμός
- Συνεχώς αυξανόμενη δύναμη και επιρροή των συμμετεχόντων (stakeholders)
- Αύξηση της πολυπλοκότητας και της έκτασης της οργανωτικής δομής της εταιρίας
- Ανάγκη για ανάπτυξη και ενσωμάτωση διαδικασιών άμεσης ανταπόκρισης στην αλλαγή
- Ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας

Στο παρόν (2^ο κεφάλαιο) θα παρουσιαστεί το θεωρητικό υπόβαθρο όλων εκείνων των πρακτικών που ακολουθήθηκαν στην πορεία για την εταιρική αναπροσαρμογή και την βελτίωση των διαδικασιών.

Παράλληλα θα αποσαφηνιστούν όροι οι οποίοι χρησιμοποιούνται ευρύτατα στο επιχειρησιακό περιβάλλον χωρίς, όμως, να εσωκλείουν το ίδιο περιεχόμενο για όλους όσους τους χρησιμοποιούν.

2.2. Ορολογία

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσονται και επεξηγούνται όροι οι οποίοι χρησιμοποιούνται σε μία επιχείρηση ή Τράπεζα για να προσδιορίσουν καθήκοντα, μεθόδους κλπ. Σκοπός είναι να αποδοθεί σε αυτούς ένα κοινό περιεχόμενο το οποίο θα βοηθήσει στην ευκολότερη κατανόηση όσων παραθέτονται και αναλύονται στην διπλωματική εργασία.

2.2.1. Διεργασία (Process)

Μία διεργασία (3) είναι μία σειρά καθηκόντων τα οποία εκτελούνται από δύο ή παραπάνω άτομα ή πόρους με στόχο να ικανοποιήσουν ένα κοινό σκοπό. Τα καθήκοντα αυτά μπορούν να εκτελούνται διαδοχικά ή παράλληλα.

Ο όρος αυτός είναι αρκετά ικανοποιητικός δεν έχει όμως ενσωματώσει την έννοια και τον σκοπό ύπαρξης μίας εταιρίας.

Για την σωστότερη αντιμετώπιση και χρήση του όρου process (διεργασία) θα χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός (προσθετικά) των όρων που χρησιμοποίησαν οι Wesner, Hiatt, Trimble (1994) και E.H. Melan (1993)(1):

«Διεργασία είναι ένα ή περισσότερα καθήκοντα τα οποία προσθέτουν αξία ένα σε ένα σύνολο εισερχομένων, μετατρέποντας τα σε ένα συγκεκριμένο σύνολο αποτελεσμάτων (αγαθά ή υπηρεσίες) για κάποιο άλλο άτομο (πελάτη) μέσω ενός συνδυασμού ανθρώπινων πόρων, μεθόδων και εργαλείων».

Ο ανωτέρω ορισμός είναι ο πιο πλήρης αν συνδυαστεί με την κατανόηση του σκοπού ύπαρξης και λειτουργίας μίας επιχείρησης.

2.2.2. Κύρια Διεργασία (Core process)

Σαν κύρια διεργασία (4) εννοείται κάθε διεργασία η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και την λειτουργία της επιχείρησης.

Οι κύριες διεργασίες είναι μεγάλα και πολύπλοκα συστήματα τα οποία εμπεριέχουν άλλες μικρότερες, υποδεέστερες λειτουργικές διεργασίες. Έχουν μεγάλη σημασία για την εταιρία και η “δικαιοδοσία” τους είναι διατμηματική στο πλαίσιο μίας επιχείρησης. Πιο απλά για την εκπλήρωση μίας κύριας διεργασίας μπορεί, και συνήθως γίνεται, να απασχολούνται διαφορετικά τμήματα μίας εταιρίας.

Η αναγνώριση μίας κύριας διεργασίας γίνεται πιο απλή όταν κατανοηθεί ότι μία κύρια διεργασία διακρίνεται από μία απλή επειδή έχει:

- Στρατηγική σημασία για την επιχείρηση
- Πελατειακό αντίκτυπο, δηλαδή επιδρούν και αφορούν άμεσα στις ανάγκες του πελάτη.
- Είναι διατμηματικές – διαλειτουργικές (cross-functional) είτε αυτό συμβαίνει στα στενά όρια της επιχείρησης είτε αφορούν σε διαφορετικά τμήματα ή και μονάδες.

2.2.3. Διαδικασία (Procedure) Δραστηριότητα (Activity) (5)

Διαδικασία είναι ο προδιαγεγραμμένος τρόπος για την επιτέλεση μίας δραστηριότητας / διεργασίας

Δραστηριότητα είναι η φυσική / κανονική και συνηθισμένη λειτουργία / ενέργεια η οποία εκτελείται για την ολοκλήρωση μίας διαδικασίας.

Αν και οι πιο πάνω ορισμοί διαφέρουν λίγο ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης της επιχείρησης ως οντότητας δίνουν μία σωστή προσέγγιση και ένα σωστό ορισμό των όρων διαδικασία και δραστηριότητα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια μίας επιχείρησης είναι δυνατό να υπάρχουν και υποδιαιρέσεις των ανωτέρω ανάλογα με το μέγεθος και τον τρόπο ορισμού των διεργασιών.

Πιο απλά ο ορισμός και το επίπεδο ανάλυσης μίας διεργασίας εξαρτάται από την ίδια την εταιρία και τον σχεδιαστή των διεργασιών. Έχουμε έτσι πολλά επίπεδα ανάλυσης με αποτέλεσμα κάθε διεργασία (process) να έχει και υποδιεργασίες (sub-processes) και κατ' αναλογία κάθε sub –process να έχει και άλλες υποδιαιρέσεις.

Ανάλογα είναι και τα επίπεδα επιπλέον ανάλυσης των διαδικασιών (procedures) και των δραστηριοτήτων (activities).

2.3. Σύγχρονες Μέθοδοι Αντιμετώπισης και Διαχείρισης της Αλλαγής

Στην συνέχεια του 2^{ου} Κεφαλαίου αναλύονται όλες εκείνες οι μέθοδοι οι οποίες βοηθούν ή χρησιμοποιούνται από μία επιχείρηση ώστε να αντιμετωπίσει εσωτερικά προβλήματα ή ανάγκες καθώς και απαιτήσεις της αγοράς.

Πριν όμως αναλυθεί κάθε θεωρία και παρουσιαστεί ο λόγος που επιλέγεται κάποια από αυτές για την αντιμετώπιση των αναγκών για αλλαγή στο πλαίσιο της επιχείρησης, θα παρουσιαστεί η καταλληλότερη (σύμφωνα με την άποψη του γράφοντα) μέθοδος ανεύρεσης των βασικών αιτιών που προκαλούν κάποιο πρόβλημα στην επιχείρηση ή που ανακαλύπτει τις διεργασίες ή και τομείς της επιχείρησης που χρήζουν αναδιάρθρωσης / αλλαγής.

2.3.1. Root Cause Analysis (Ανάλυση Βασικής Αιτίας)

Σύμφωνα με τους Ugur Yavas και Mahmoud M. Yasin (αρθρ. 1), στην προσπάθεια για την αντιμετώπιση της μεταβολής των αναγκών της αγοράς και της υιοθέτησης τεχνικών για την αντιμετώπιση τους καθώς και για την μεταβολή και αναδιάρθρωση της δομής και των διεργασιών της επιχείρησης πρέπει να προηγηθεί η διερεύνηση και εξακρίβωση της αιτίας των προβλημάτων.

Η θεωρία της Ανάλυσης της Βασικής Αιτίας αποτελεί μία γενικότερη φιλοσοφία ανεύρεσης της βασικής αιτίας δημιουργίας ανεπιθύμητων καταστάσεων, προβλημάτων ή ατυχημάτων αλλά παράλληλα ενσωματώνει και μια σειρά από τεχνικές που βοηθούν ή και οδηγούν στην ανεύρεση της Βασικής Αιτίας.

Στον τομέα των Υπηρεσιών πρωτεύοντα ρόλο έχει η διαδικασία διαχωρισμού των απλών συμπτωμάτων και των φαινομενικών αιτιών από τις Βασικές Αιτίες.

Για την κατανόηση της διαφοράς θα παρατεθεί μία σύντομη επεξήγηση των ανωτέρω όρων ώστε να γίνει κατανοητό το περιεχόμενό τους.

- Το σύμπτωμα αναφέρεται σε χειροπιαστές ενδείξεις του προβλήματος. Είναι πιο απλά τα σημάδια που εμφανίζονται όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα.
- Φαινομενικές αιτίες είναι οι ενέργειες που δημιούργησαν το πρόβλημα και αφορούν στο έμψυχο ή άψυχο δυναμικό.
- Βασική αιτία είναι ο ελάχιστος κοινός διαιρέτης (το τελευταίο επίπεδο ανάλυσης) που αφορά στην οργάνωση, το προσωπικό και τις δραστηριότητες μίας επιχείρησης και συνδέεται με το πρόβλημα.

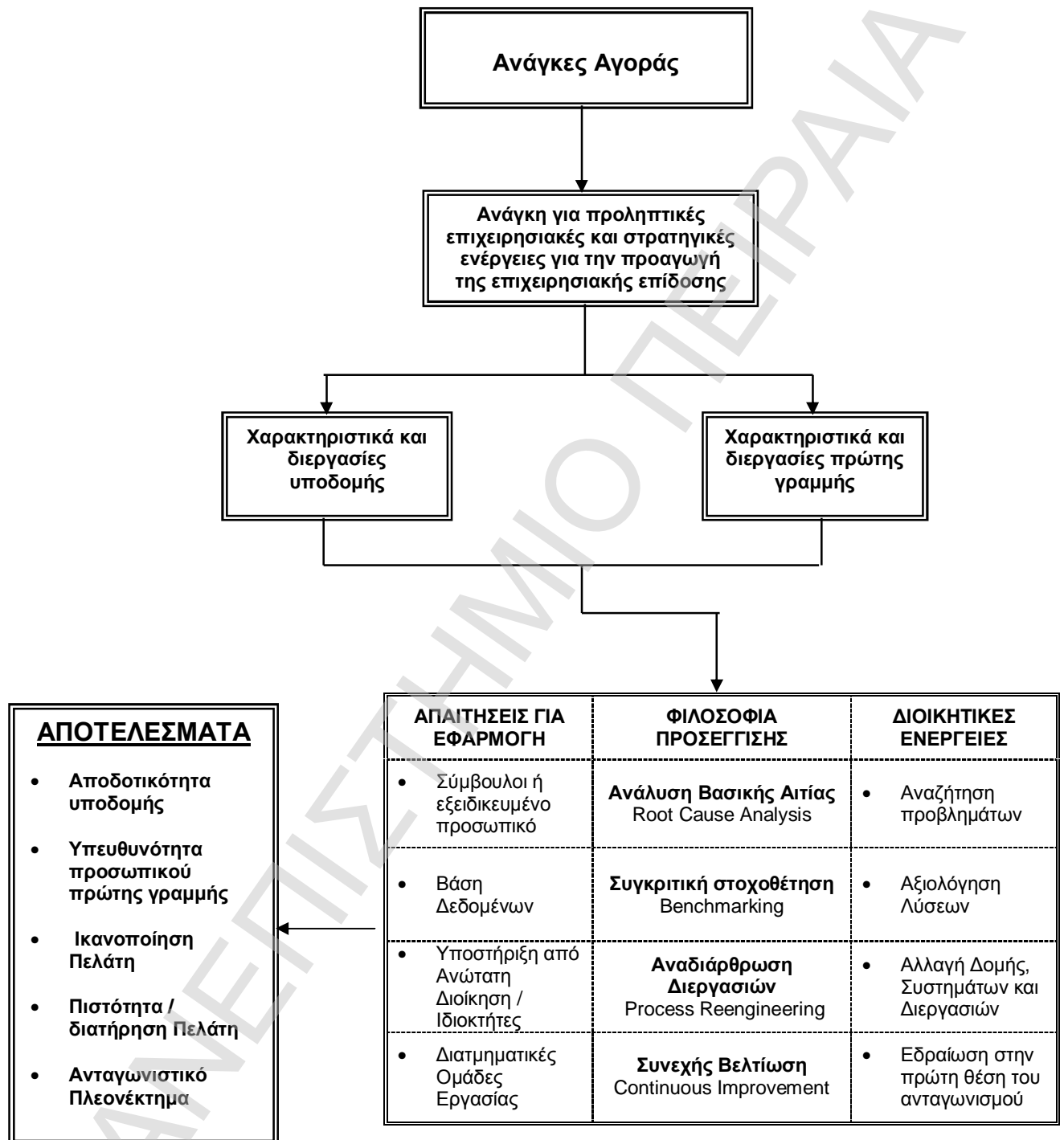
Για να γίνουν ακόμα πιο κατανοητά τα ανωτέρω σε μία περίπτωση σφάλματος στην παροχή ενός δανείου (με δεδομένο ότι δεν υπάρχει τεχνικό πρόβλημα) τα παράπονα του πελάτη είναι το σύμπτωμα, η επιλογή λάθος διαδικασίας από πλευράς προσωπικού είναι ή φαινομενική αιτία και η έλλειψη εκπαίδευσης και κατάλληλης γνώσης για την επιλογή του δανείου είναι η βασική αιτία.

Στο πιο πάνω παράδειγμα θα μπορούσε σε μία πλήρως μηχανογραφημένη και αυτοματοποιημένη εφαρμογή να θεωρηθεί ως βασική αιτία η έλλειψη ενός ελεγκτικού μηχανισμού ο οποίος να αντιπαραβάλει τα εισαγόμενα από τον χρήστη στοιχεία με τις προϋποθέσεις σύναψης δανείου.

Σε κάθε περίπτωση πρέπει να γίνει κατανοητό ότι όταν αναφέρεται ο όρος βασική αιτία ως ελάχιστος κοινός διαιρέτης, εννοείται (όμοια με τα μαθηματικά) ότι η αιτία αυτή είναι το τελικό επίπεδο που μπορούμε να φτάσουμε και να αφορά σε όλους τους παράγοντες που αναλύονται.

Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνεται η εξελικτική πορεία που οφείλει να ακολουθήσει μία επιχείρηση (τράπεζα) στην προσπάθεια ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς και στην διαρκή αλλαγή τους.

Σχήμα 2. Διαδικασία Αντιμετώπισης Αναγκών Αγοράς (Αρθρ. 1)
 (Ugur Yavas & Mahmoud M. Yasin: "Enhancing organizational performance in banks: a systematic approach", Journal of Services Marketing, 2001, MCB UNIVERSITY PRESS)



Η ανάλυση των δεδομένων και η αναγωγή του προβλήματος στο τελευταίο δυνατό επίπεδο δίνει την δυνατότητα να εξεταστεί ο τρόπος που και η φιλοσοφία που θα χρησιμοποιηθεί για να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί στην αλλαγή των απαιτήσεων και των αναγκών.

Ακολούθως αναλύεται σύμφωνα με την σύγχρονη βιβλιογραφία η έννοια και το περιεχόμενο των όρων:

- Συγκριτική Στοχοθέτηση (Benchmarking)
- Αναδιάρθρωση Διεργασιών (Process Reengineering)
- Συνεχής Βελτίωση (Continuous Improvement)

2.3.2. Συγκριτική Στοχοθέτηση (Benchmarking)

Σύμφωνα με τους Ugur Yavas και Mahmoud Yasin (αρθρ. 1) ο πληρέστερος ορισμός για το benchmarking είναι συνδυασμός των ορισμών των: Spendolini, (1992) Czuchry *et al.*, (1995) και Dorsch and Yasin (1998) και ορίζει το benchmarking σαν την συστηματική διαδικασία για την αναγνώριση λειτουργικών και στρατηγικών κενών σε έναν οργανισμό / επιχείρηση και την αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών οι οποίες θα εξαλείψουν τα κενά αυτά.

Σύμφωνα με τους ανωτέρω το benchmarking διακρίνεται σε:

- **Εσωτερική Στοχοθέτηση (Internal Benchmarking)** που αφορά στην σύγκριση των εσωτερικών διεργασιών και ενεργειών μίας επιχείρησης και το οποίο αποτελεί το σημείο όπου κυρίως ξεκινάει η διαδικασία για στοχοθέτηση σε μία επιχείρηση.
- **Ανταγωνιστική Στοχοθέτηση (Competitive Benchmarking)** η οποία αφορά σε άμεση σύγκριση των συγκεκριμένων διεργασιών με τις αντίστοιχες του άμεσου ανταγωνιστή στην αγορά και ιδίως του ηγέτη (leader).

- **Λειτουργική Στοχοθέτηση** (Functional Benchmarking) η οποία αφορά στην αναζήτηση των καλύτερων διεργασιών ανεξάρτητα από το αν προέρχονται από ομογενείς, του ίδιου κλάδου, επιχειρήσεις.

Θα αναλυθούν στην συνέχεια οι προσεγγίσεις σχετικά με το Benchmarking οι οποίες υπάρχουν στην σύγχρονη βιβλιογραφία.

Ο λόγος που δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ανάλυση της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι ο όρος στοχοθέτηση χρησιμοποιείται πολλές φορές από τα στελέχη των επιχειρήσεων με αφηρημένο τρόπο και χωρίς να προσδίδεται συγκεκριμένο περιεχόμενο τόσο στον ορισμό όσο και στην μεθοδολογία.

Σύμφωνα με τον R. Camp (6), σε μία διαδικασία benchmarking από μία επιχείρηση πρέπει να ακολουθούνται τα βήματα που περιγράφονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 4. Κατάλογος ελέγχου στη Συγκριτική Στοχοθέτηση (Benchmarking)
 (A.R. Tenner, I.J. Detoro: Process Redesign, The implementation Guide for Managers)

Λίστα Ελέγχου για Συγκριτική Στοχοθέτηση (Benchmarking Checklist)	
Σχεδιασμός (Planning)	<ul style="list-style-type: none"> Κατανόηση ότι το benchmarking είναι η καταλληλότερη μέθοδος για την επίλυση του προβλήματος στην συγκεκριμένη περίπτωση σε σχέση με το reengineering ή το continuous improvement.
	<ul style="list-style-type: none"> Κατανόηση της διεργασίας η οποία τίθεται σε στοχοθέτηση.
	<ul style="list-style-type: none"> Αναγνώριση των εταιριών / επιχειρήσεων με τις οποίες θα συγκριθούν οι αντίστοιχες διεργασίες.
	<ul style="list-style-type: none"> Επίγνωση της παρούσας επίδοσης και απόδοσης της εταιρίας. Σχεδιασμός του τρόπου συλλογής και εκμετάλλευσης των δεδομένων (data).
Ανάλυση (Analysis)	<ul style="list-style-type: none"> Έχει αναλυθεί το κενό επίδοσης / απόδοσης που υπάρχει στην εταιρία.
	<ul style="list-style-type: none"> Έχει γίνει πρόβλεψη για την μελλοντική επίδοση και απόδοση της συγκεκριμένης διαδικασίας.
	<ul style="list-style-type: none"> Έχει γίνει συγκεκριμένη πρόβλεψη για την απόδοση και επίδοση η οποία θα απαιτείται για την επιχείρηση στο μέλλον.
Ενσωμάτωση (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> Τα ευρήματα έχουν επικοινωνηθεί εντός της επιχείρησης και έχουν γίνει αποδεκτά.
	<ul style="list-style-type: none"> Έχει προετοιμαστεί ένα σχέδιο δράσης
Ενέργεια (Action)	<ul style="list-style-type: none"> Οι αλλαγές έχουν υλοποιηθεί και η πρόοδος καταγράφεται / παρακολουθείται.
	<ul style="list-style-type: none"> Έχουν επαναρυθμιστεί οι στόχοι ο οποίοι αποτελούν αντικείμενο βελτίωσης.
	<ul style="list-style-type: none"> Η επιχείρηση είναι έτοιμη για να εγκαταστήσει τις βελτιώσεις.

Από τα ανωτέρω γίνεται κατανοητό ότι η διεργασία της στοχοθέτησης σε μία επιχείρηση είναι σαφής, με συγκεκριμένα στάδια και δεν αποτελεί αφηρημένη έννοια η οποία μπορεί να ερμηνεύεται κατά το δοκούν.

Σημαντική είναι η διαφοροποίηση / βελτίωση του περιεχομένου της στοχοθέτησης η οποία δίνεται από τον H. James Harrington (7).

Σύμφωνα με τον συγγραφέα η σκέψη για να αγωνίζεται μία επιχείρηση για να είναι η καλύτερη (όσον αφορά σε κάποια συγκεκριμένη διεργασία ή λειτουργία) έχει

αντικατασταθεί από την σκέψη να έχουμε τις διαδικασίες η οποίες προσφέρουν την μεγαλύτερη αξία στον οργανισμό, στην επιχείρηση.

Πιο απλά δεν έχει νόημα μία επιχείρηση να μειώσει τον κύκλο παραγωγής ενός προϊόντος από 30 σε 3 ημέρες αν αυτό δεν επιφέρει αύξηση του μεριδίου αγοράς και κέρδη στην εταιρία.

Επίσης η αναγνώριση της καταλληλότερης διεργασίας για στοχοθέτηση, όπως αναφέρεται στον πίνακα, πρέπει να γίνεται με κριτήριο τον πελάτη. Δεν έχει νόημα για την επιχείρηση να γίνει η καλύτερη όσον αφορά σε μία διεργασία, αν η αγορά / πελάτης δεν ενδιαφέρεται για αυτό.

2.3.3. Αναδιάρθρωση Διεργασιών (Process Reengineering)

Η αναζήτηση της ερμηνείας του όρου Process Reengineering (αναδιάρθρωση διεργασιών) οδηγεί στην ερμηνεία που έχει δοθεί από τους Hammer και Champy (8) σύμφωνα με την οποία η αναδιάρθρωση των διεργασιών είναι η εκ βάθρων επανεξέταση και ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διεργασιών με σκοπό την επίτευξη δραματικής βελτίωσης σε σημαντικούς τομείς όπου μετράται η επιχειρησιακή επίδοση όπως το κόστος, η ποιότητα, η ταχύτητα και η εξυπηρέτηση. Το κλειδί στην ανωτέρω ερμηνεία βρίσκεται στην λέξη εκ βάθρων. Το σημαντικό στην κατανόηση της έννοιας της αναδιάρθρωσης των διεργασιών βρίσκεται στο ότι δεν αφορά σε μία αυτοματοποίηση κάποιων τμημάτων της διεργασίας ούτε απλά στην χρήση της νέας τεχνολογίας.

Η αναδιάρθρωση των διεργασιών αφορά στον σχεδιασμό από την αρχή μίας νέας διεργασίας η οποία θα οδηγήσει στην βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης. Ακολουθώς αναφέρονται στον σχετικό πίνακα τα στάδια που απαιτούνται σε μία διαδικασία αναδιάρθρωση των διεργασιών.

Στον πίνακα αυτό δεν αναφέρονται τα στάδια της εφαρμογής της νέας διεργασίας αφού αυτά είναι προκαθορισμένα και αφορούν κάθε διεργασία της επιχείρησης (πιλοτική εφαρμογή, έλεγχος, αποδοχή, κλπ).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 5. Κατάλογος ελέγχου στην αναδιάρθρωση διεργασιών
 (A.R. Tenner, I.J. Detoro: Process Redesign, The implementation Guide for Managers)

Λίστα Ελέγχου για Αναδιάρθρωση Διεργασιών (Checklist for Process Reengineering)	
Προγραμματισμός (Planning)	<ul style="list-style-type: none"> • Η αναδιάρθρωση των διεργασιών έχει επιλεγεί ως η καταλληλότερη μέθοδος για την επίλυση του προβλήματος στην συγκεκριμένη περίπτωση σε σχέση με το benchmarking ή το continuous improvement.
	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει μία ομάδα εργασίας η οποία έχει τα απαιτούμενα προσόντα και τις ικανότητες.
	<ul style="list-style-type: none"> • Έχουν κατανοηθεί πλήρως οι επιπτώσεις / επιδράσεις των ισχυόντων και των προβλεπόμενων κανονισμών.
	<ul style="list-style-type: none"> • Έχουν εξεταστεί οι ανταγωνιστές και έχουν πλήρως και σωστά κατανοηθεί οι αδυναμίες και τα ισχυρά τους σημεία.
	<ul style="list-style-type: none"> • Έχουν αναγνωρισθεί οι ανάγκες της πελατείας.
	<ul style="list-style-type: none"> • Τα κενά απόδοσης των ισχυόντων διεργασιών έχουν ορισθεί και οριστικοποιηθεί, οι στόχοι και το χρονοδιάγραμμα επίτευξής τους έχει ενσωματωθεί και τεκμηριωθεί στο πλάνο της αναδιάρθρωσης.
	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει εξασφαλιστεί η συγκατάθεση για την αναδιάρθρωση, έχει δοθεί η εντολή της διοίκησης για την αλλαγή και έχει διαπιστωθεί η ετοιμότητα της επιχείρησης για τα ανωτέρω.
Σχεδιασμός (Design)	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων τα οποία θέτουν σε αμφισβήτηση την υπάρχουσα δομή και τους κανόνες καθώς και τ επιχειρησιακά όρια.
	<ul style="list-style-type: none"> • Τα προτεινόμενα σχέδια για τις διεργασίες που θα αναδιαρθρωθούν συμβαδίζουν ή ξεπερνούν τα ανάλογα των ηγετών του κλάδου.
	<ul style="list-style-type: none"> • Τα προτεινόμενα σχέδια ενοποιούν διαφορετικές εργασίες σε μία, οριοθετούν τις εργασίες σε μία σειρά η οποία έχει το καταλληλότερο νόημα, μειώνουν τα σημεία ελέγχου αλλά και τους ελέγχους γενικότερα, μειώνουν τις εναλλαγές από τμήμα σε τμήμα ή ανάμεσα σε άτομα και απλοποιούν την διαδικασία λήψης αποφάσεων.
	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιχείρηση είναι έτοιμη να αναπτύξει και ενσωματώσει τις βελτιώσεις, αλλαγές.

2.3.4. Συνεχής Βελτίωση (Continuous Improvement)

Η συνεχής βελτίωση η οποία συναντάται και με τον Ιαπωνικό όρο Kaizen (9), ορίζεται ως η φιλοσοφία η οποία προωθεί την επιχειρησιακή αλλαγή βασισμένη σε μία συνεχή διαδικασία σχεδιασμού, εκτέλεσης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων τα οποία σχετίζονται με τις επιχειρησιακές διεργασίες με σκοπό την συνεχή βελτίωσή τους.

Η συνεχής βελτίωση βασίζεται στην δημιουργία ενδωεπιχειρησιακά, μίας διαδικασίας θεμελιώδους κατανόησης των απαιτήσεων της πελατείας και της αποτελεσματικότητας των διεργασιών της επιχείρησης (10), με σκοπό την κατανόηση του λόγου ύπαρξης ή δημιουργίας κενών / αποκλίσεων μεταξύ τους.

Για την πληρέστερη κατανόηση των ανωτέρω παρατίθεται ο σχετικός πίνακας όπου αναφέρεται η λίστα ελέγχου σε μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

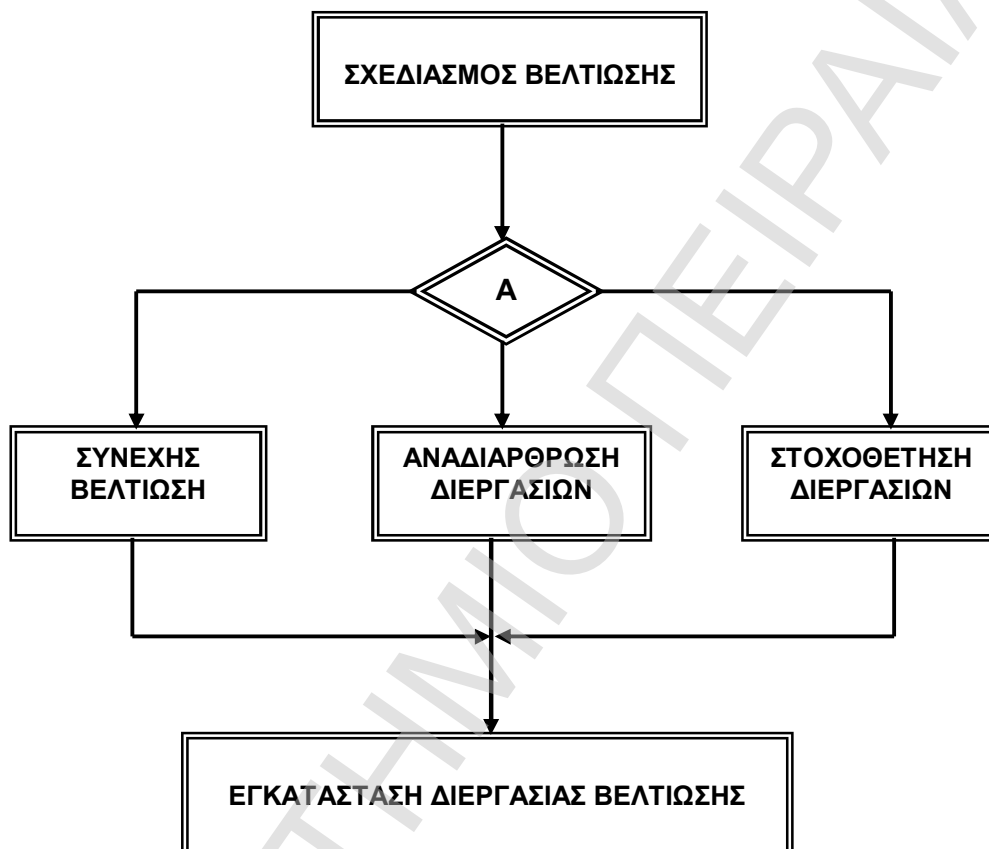
Πίνακας 6. Κατάλογος ελέγχου στην διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.
(A.R. Tenner, I.J. Detoro: Process Redesign, The implementation Guide for Managers)

Λίστα Ελέγχου στην διαδικασία Συνεχούς Βελτίωσης (Checklist for Continuous Improvement)	
Σχέδιο (Plan)	<ul style="list-style-type: none"> • Η συνεχής βελτίωση των διεργασιών έχει επιλεγεί ως η καταλληλότερη μέθοδος για την επίλυση του προβλήματος στην συγκεκριμένη περίπτωση σε σχέση με το benchmarking ή το reengineering.
	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει αναπτυχθεί μία υπόθεση σχετικά με την θεμελιώδη βασική αιτία ή αιτίες των πρωτεύοντων κενών επίδοσης των διεργασιών της επιχείρησης.
	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει σαφής διάκριση ανάμεσα στις απλές και στις ειδικές αιτίες που δημιουργούν τα ανωτέρω κενά επίδοσης και απόδοσης των διεργασιών.
	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει προετοιμαστεί ένα πλάνο για την μεθοδολογία και τον τρόπο που θα εξεταστεί και ελεγχθεί η ανωτέρω υπόθεση.
Ενέργεια (Do)	<ul style="list-style-type: none"> • Ελέγχεται και εξακριβώνεται η αξιοπιστία της υπόθεσης σχετικά με τις αιτίες δημιουργίας των κενών στην απόδοση των διεργασιών.
Μελέτη και Δράση (Study and Act)	<ul style="list-style-type: none"> • Προτείνεται λύση η οποία απευθύνεται και αφορά σε όλες τις αιτίες της ανεπάρκειας στις εξεταζόμενες διεργασίες.
	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει επιχειρησιακή ετοιμότητα για ενσωμάτωση, εγκατάσταση των βελτιώσεων.

Εξίσου σημαντικό με τους ανωτέρω πίνακες είναι να γίνει κατανοητός ο λόγος που επιλέγεται μία εκ των περιγραφόμενων μεθόδων για την αντιμετώπιση της μεταβολής των αναγκών της πελατείας.

Κάθε μέθοδος / φιλοσοφία ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις της επιχείρησης και καλύπτει συγκεκριμένες ανάγκες. Όπως φαίνεται στο σχήμα 3 ακολούθως, η ανάγκη για συγκεκριμένη αλλαγή είναι εκείνη που οριοθετεί και επιβάλλει την μέθοδο η οποία θα ακολουθηθεί.

Σχήμα 3. Διαδικασία Επιλογής Μεθόδου Βελτίωσης
 (Ugur Yavas, Mahmoud M. Yasin: "Enhancing organizational performance in banks: a systematic approach", Journal of Services Marketing, 2001, MCB UNIVERSITY PRESS)



ΣΤΑΔΙΟ Α: ΣΤΑΔΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	
<u>ΑΛΛΑΓΗ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ</u>	<u>ΜΕΘΟΔΟΣ / ΒΗΜΑ</u>
ΣΤΑΔΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
ΑΛΛΑΓΕΣ ΔΙΑΔΟΧΙΚΑ	ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ
ΔΡΑΜΑΤΙΚΗ ΡΙΖΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

2.4. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφ. 3) θα παρουσιάζονται σύγχρονα παραδείγματα και εφαρμογές οι οποίες αφορούν στην βελτίωση των διεργασιών στον τραπεζικό κλάδο. Θα γίνουν με τον τρόπο αυτό κατανοητοί οι λόγοι που οδήγησαν τον γράφοντα στην επιλογή συγκεκριμένου τρόπου προσέγγισης και εύρεσης της κατάλληλης μεθοδολογίας η οποία εφαρμόστηκε στην διεργασία που αναλύεται στην παρούσα διπλωματική.

Παράλληλα στο επόμενο κεφάλαιο επεξηγείται πλήρως η σύγχρονη θεωρία διαχείρισης των επιχειρησιακών διεργασιών (Business Process Management) η οποία συνδέει την επιλογή μεθόδου αντιμετώπισης της αλλαγής, με την ανάγκη για άμεση ανταπόκριση στις μεταβολές της αγοράς, όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. A.T. Tenner, I.J. Detoro: Process Redesign, The Implementation Guide for Managers
Chapter 5: Define and Classify Processes
2. A.T. Tenner, I.J. Detoro: Process Redesign, The Implementation Guide for Managers,
Chapter 6: Identify Core Processes
3. ΕΛΟΤ EN ISO 8402
4. Alec Sharp, Patrick McDermott: Workflow Modeling
Chapter 4: Just, what are processes, anyway? ... the trouble with terminology
5. Alec Sharp, Patrick McDermott: Workflow Modeling
Chapter 4: Just, what are processes, anyway? ...Levels
6. Robert Camp (1989): Benchmarking, The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance
7. H. James Harrington (Principal at Ernst & Young LLP, ex member of IBM and President of ASQC) "High Performance Benchmarking, 20 Steps to Success".
8. Hammer M. and Champy J. "Reengineering the Corporation", Harper Business 1993
9. Hammer Michael, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate" Harvard Business Review, 1990
10. A.R. Tenner, I.J. Detoro: Process Redesign, The implementation Guide for Managers, Chapter 1: Quick-Reference Guide to Process Redesign

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ugur Yavas, Professor of Marketing, East Tennessee State University
Mahmoud M. Yasin, Professor of Management, East Tennessee State University
"Enhancing organizational performance in banks: a systematic approach", Journal of Services Marketing, 2001, MCB UNIVERSITY PRESS

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Αναδιάρθρωση των διαδικασιών στον τραπεζικό τομέα.

Εμπειρία από την ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

«Στον περσινό απολογισμό μίλησα για τις ευκαιρίες που μας προσφέρει ο νέος αιώνας. Τα αποτελέσματα αυτής της χρονιάς είναι ένα θαυμάσιο πρώτο βήμα προς την συνειδητοποίηση αυτών των ευκαιριών. Ζούμε σε έναν κόσμο όπου η αλλαγή είναι ο κανόνας, όπου οι παλιοί κανόνες δεν έχουν πλέον εφαρμογή. Αντιμετωπίζουμε την πρόκληση να συναντήσουμε αυτή την αλλαγή μπροστά μας. Το πρώτο μας βήμα ήταν να κατανοήσουμε πλήρως το που βρισκόμαστε. Τώρα εφαρμόζουμε ένα ξεκάθαρο πλάνο για να απελευθερώσουμε το δυναμικό μας ακόμα περισσότερο. Στην τελευταία μου χρονιά σαν πρόεδρος είμαι πολύ ικανοποιημένος που η Τράπεζα μας κατάφερε να αποδώσει το καλύτερο αποτέλεσμα στην ιστορία της και να παρέχει στους μετόχους της μία πλήρη κατανόηση του πώς σκοπεύουμε να γίνουμε καλύτεροι τα επόμενα χρόνια»⁽¹⁾.

Στα παραπάνω λόγια του John Uhrig συμπεριλαμβάνονται όλα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια.

Το σημαντικό είναι να κατανοηθούν τα σημεία κλειδιά της ομιλίας αυτής.

- Τα αποτελέσματα της χρονιάς, τα οποία και ήταν τα καλύτερα στην ιστορία της Westpac Bank, δεν αποτελούν σημείο εφησυχασμού αλλά αφετηρία για να γίνει το πρώτο βήμα για την κατανόηση των ευκαιριών που προσφέρει ο νέος αιώνας.
- Η αλλαγή είναι ο κανόνας.
- Η Τράπεζα οφείλει να κατανοήσει πλήρως το πού βρίσκεται και να εφαρμόσει ένα ξεκάθαρο πλάνο.
- Οι μέτοχοι πρέπει να είναι ενήμεροι και να γνωρίζουν ακριβώς το πώς η Τράπεζα θα γίνει καλύτερη.

Στο κεφάλαιο αυτό δεν θα αναπτυχθεί ο τρόπος που η ηγεσία της Τραπέζης επικοινωνεί το όραμα και την αποστολή στις κατώτερες βαθμίδες και στους υπαλλήλους. Δεν θα αναπτυχθεί, επίσης, ο τρόπος που οφείλει μία Τράπεζα να επικοινωνεί την πολιτική της στους μετόχους της.

Στο 3^ο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν ξεκάθαρα τα βήματα και η κατεύθυνση στην οποία κινούνται ή κινήθηκαν Τράπεζες στην παγκόσμιο αγορά με σκοπό να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, μειώνοντας παράλληλα το κόστος.

¹ John Uhrig, Chairman at Westpac, Australia First Bank, 2000 Concise Annual Report

Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργηθεί το πρακτικό υπόβαθρο για την κατανόηση της εφαρμογής που ανέπτυξε η NORTHBANK (κεφ.5).

Θα δοθεί η δυνατότητα κατανόησης του πως στο στάδιο του σχεδιασμού μίας νέας διεργασίας μπορεί να συνδυαστεί η εμπειρία από ανάλογες διεργασίες με τις νέες επιχειρησιακές θεωρίες αυτά με την σειρά τους να προσαρμοστούν στα δεδομένα της εγχώριας αγοράς.

Τα τρίτο κεφάλαιο θα χωριστεί σε δύο κυρίως ενότητες.

Στην πρώτη θα παρουσιαστούν παραδείγματα από προγράμματα αναδιάρθρωσης στον τραπεζικό τομέα.

Στην δεύτερη θα παρουσιαστούν συγκεκριμένες εφαρμογές ηλεκτρονικής διακίνησης και διαχείρισης επιταγών και τα αποτελέσματα τους.

3.2. Αναδιάρθρωση διεργασιών στον τραπεζικό κλάδο.

Στο πρώτο μέρος του 3^{ου} κεφαλαίου παρουσιάζονται και αναλύονται στα βασικά τους σημεία τα προγράμματα αναδιάρθρωσης τραπεζών από την ευρωπαϊκή και παγκόσμιο αγορά.,

Η επιλογή των υποδειγμάτων έγινε με γνώμονα να υπάρχει συνάφεια και ομοιότητα τόσο στις εφαρμογές και διεργασίες που αναδιαρθρώνονται όσο και, αναλογικά, στα μεγέθη και στην δομή των τραπεζών με την NORTHBANK.

3.2.1. BNP Paribas

Στην παράγραφο 3.1.1. παρουσιάζεται το πρόγραμμα 2005 (“project 2005”)⁽²⁾ το οποίο αφορά στον στρατηγικό πλάνο της BNP Paribas μέχρι το έτος 2005 και τον τρόπο που θα επιτύχει τους στόχους της.

Σύμφωνα με τον προγραμματισμό αυτό, η αποστολή της BNP Paribas (mission statement) ήταν:

«Να υπερκεράσουμε την αγορά προσφέροντας στους πελάτες μας της λιανικής τραπεζικής και στις επιχειρήσεις πρωτοποριακά και διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες αιχμής τα οποία θα υποστηρίζονταν από καινούργιες και ανασχεδιασμένες διεργασίες»

Για τον σκοπό αυτό επιλέχθηκε η ανάπτυξη σε τέσσερις κυρίως άξονες:

- **Private Banking:** επιλέχθηκε η επιτάχυνση του ρυθμού ανάπτυξης με σκοπό να παραμείνει η BNP Paribas στην πρώτη θέση αλλά και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς με ρυθμό 8 – 10% ανά έτος.
- **Ιδιώτες (Individuals):** επιλέχθηκε η υπερκέραση της αγοράς χρησιμοποιώντας την μόχλευση που προσέφερε η “πολυκαναλική λιανική τραπεζική” (multichannel retail banking).

² Jean – Laurent Bonnafé’ : French Retail Banking, Project 2005, 21 May 2002

- **Εταιρίες:** επιλέχθηκε να ακολουθηθεί πολιτική ελέγχου του ρυθμού αύξησης του ρίσκου στο ενεργητικό της τραπέζης, που αφορούσε σε κεφάλαια που προορίζονταν για εταιρίες.

Παράλληλα επιλέχθηκε να μεγιστοποιηθεί η ωφέλεια και η απόδοση των επενδύσεων των επιχειρήσεων δημιουργώντας γκάμα προσφερομένων προϊόντων με αυξημένη προστιθέμενη αξία διαμέσου των διασταυρούμενων πωλήσεων (cross-selling).

- **Υπηρεσίες Υποστήριξης (Back Office):** αποφασίστηκε η συνέχεια της προσπάθειας μείωσης του λειτουργικού κόστους και παράλληλης βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών υποστήριξης.

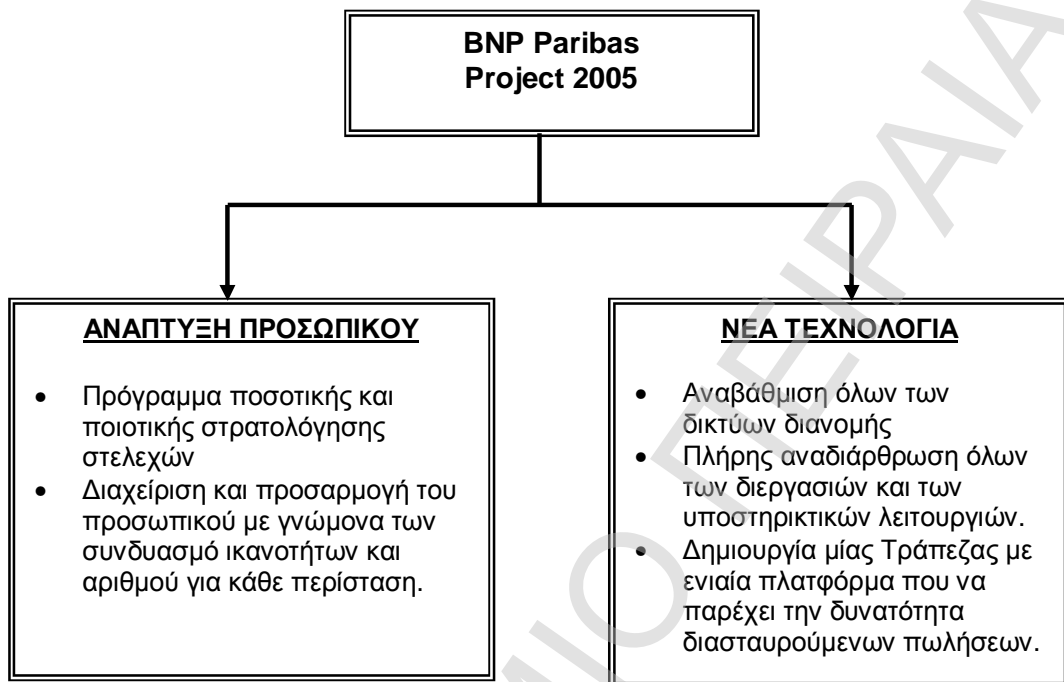
Για την επίτευξη των ανωτέρω η BNP Paribas αποφάσισε πως χρειαζόταν να κινηθεί σε δύο κυρίως άξονες:

- Επένδυση στο προσωπικό της τραπέζης
- Επένδυση σε νέες τεχνολογίες.

Το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης της BNP Paribas παρουσιάζεται για ευκολότερη κατανόηση στον κατωτέρω πίνακα⁽³⁾.

³ Για την μετάφραση, μεταφορά σε σχήμα και απόδοση των αναφερομένων στο «2002-2005 FRB Project» υπεύθυνος είναι ο γράφων την διπλωματική.

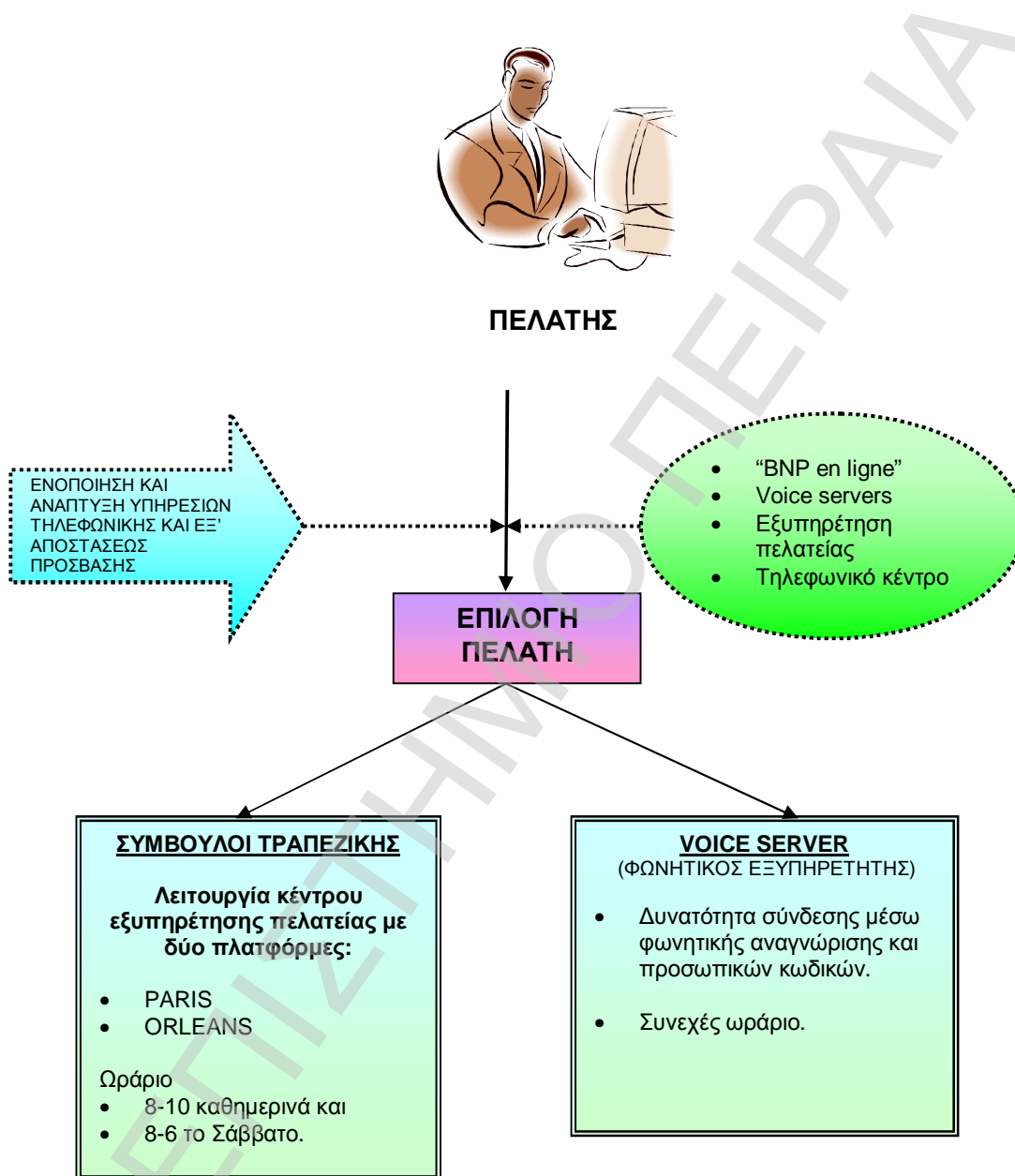
**Πίνακας 7. Πρόγραμμα αναδιάρθρωσης BNP Paribas
(BNP. FRB Project 2002-2005)**



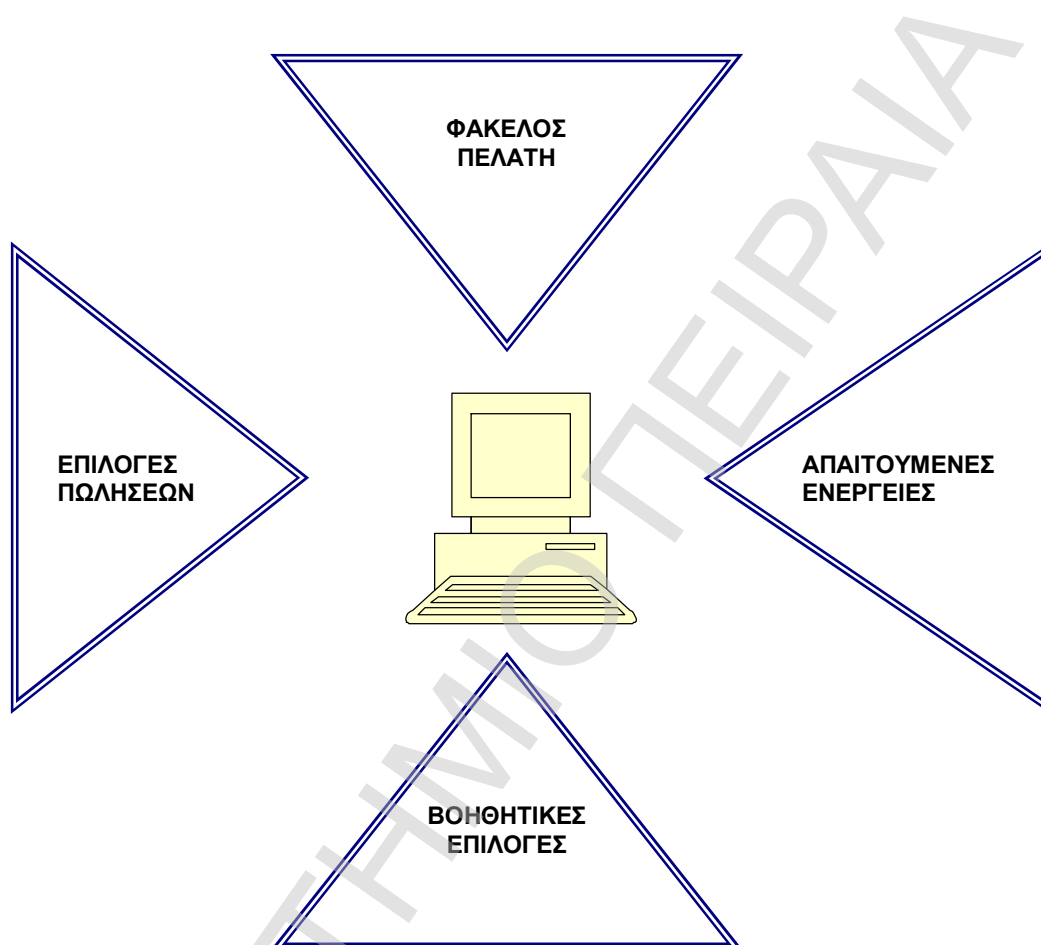
Η ανάλυση του πίνακα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η αναδιάρθρωση των διεργασιών σε μία Τράπεζα επιβάλλει και την αναβάθμιση του προσωπικού στον τομέα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων με σκοπό την γρηγορότερη απορρόφηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας.

Αναφορικά με την λιανική τραπεζική και τις δυνατότητες που δίνονται στον πελάτη αυτές απεικονίζονται στα παρακάτω σχήματα και κάνουν εμφανή την προτεραιότητα που δίνεται από την BNP Paribas στην παροχή σύγχρονων και φιλικών προς τον χρήστη υπηρεσιών αλλά και της προσπάθειας που γίνεται για την αποδέσμευση του πελάτη από την ανάγκη να προσέλθει στο Κατάστημα.

**Σχήμα 4. Διακαναλική λιανική τραπεζική
(BNP. FRB Project 2002-2005)**



**Σχήμα 5. Διακαναλική πλατφόρμα προσωπικού υπολογιστή
(BNP. FRB Project 2002-2005)**



Όπως παρουσιάζουν τα ανωτέρω σχήματα στην προσπάθεια αναδιάρθρωσης της BNP Paribas δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην δυνατότητα παροχής ποιοτικών τραπεζικών υπηρεσιών από όποιο σημείο επαφής επιθυμεί ο πελάτης.

Παράλληλα η διακαναλική πλατφόρμα εξυπηρέτησης η οποία εγκαταστάθηκε στο δίκτυο έχει σαν γνώμονα την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη και την δυνατότητα της παράλληλης ανίχνευσης των επιθυμιών του πελάτη και των προϊόντων που καλύπτουν τις επιθυμίες ή ανάγκες αυτές.

Στο σχήμα 5 βλέπουμε ότι ο χρήστης / υπάλληλος μπορεί κατά την συναλλαγή:

- Να βλέπει τον πλήρη φάκελο του πελάτη (δυνατότητα πληροφόρησης για τις ήδη παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα)
- Να έχει πλήρη γκάμα των προϊόντων (επιλογές πωλήσεων) ώστε σε συνδυασμό με τον φάκελο του πελάτη να βρίσκει τα προϊόντα που ταιριάζουν στο προφίλ του.
- Να έχει πλήρη κατάλογο των απαιτούμενων συναλλαγών και ενεργειών για την εξυπηρέτηση του πελάτη ώστε να μειώνεται ο χρόνος για ανεύρεση πληροφοριών από άλλες πηγές (εγκύκλιες οδηγίες ή ερώτηση άλλων συναδέλφων). Παράλληλα με τον τρόπο αυτό μπορεί κάθε υπάλληλος να παρέχει μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών.
- Μπορεί να έχει άμεση απάντηση σε τυχόν ερωτήσεις αφού τα κάθε είδους εγχειρίδια και οδηγίες υπάρχουν στις βοηθητικές επιλογές.

Με δεδομένο ότι ο πελάτης μπορεί να έχει πρόσβαση σε αυτές τις υπηρεσίες και να “χτίσει” τον προσωπικό του υπολογιστή με βάση την διακαναλική πλατφόρμα, με ανάλογη διαβάθμιση του επιπέδου πρόσβασης, γίνεται σαφές το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών καθώς και η εξοικονόμηση χρόνου συναλλαγών από πλευράς BNP Paribas.

Παράλληλα γίνεται σαφές ότι κάθε τέτοια καινοτομία απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό και τεχνολογία αιχμής.

3.2.2. Chase Manhattan Bank

Στην παράγραφο 3.1.2. παρουσιάζεται το υπόδειγμα της Chase Manhattan Bank το οποίο προσπαθεί και εξειδικεύει την αναδιάρθρωση των διεργασιών και την εντάσσει στο πλαίσιο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Παρουσιάζει την μεθοδολογία και του τρόπο επίτευξης μεγάλων κερδών στον τομέα της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας ακολουθώντας το τετράπτυχο:

- Ενεργοποίηση
- Εστίαση
- Επινόηση
- Εκκίνηση

Στο υπόδειγμα που ακολουθεί παρουσιάζεται και το θεωρητικό υπόβαθρο ενός προγράμματος αναδιάρθρωσης, όπως και το πρακτικό όπου επισημαίνονται οι τομείς στους οποίους επέδρασε το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης και τα αποτελέσματά του.

Σε πρώτη φάση αναλύονται τα τέσσερα βήματα ενός προγράμματος αναδιάρθρωσης, όπως αυτά αναφέρονται ανωτέρω.

3.2.2.1. Ενεργοποίηση (Energize)

Στην φάση της ενεργοποίησης κατανέμεται περίπου το 10% (δέκα τοις εκατό) του χρόνου ενός προγράμματος αναδιάρθρωσης. Σκοπός της ενεργοποίησης είναι να κινητοποιήσει τους εμπλεκόμενους φορείς για ανάληψη δράσης.

Στην πρώτη φάση εξασφαλίζεται η προσήλωση προς το πρόγραμμα και τις απαιτούμενες ενέργειες από την Διοίκηση, δημιουργείται η ομάδα ή οι ομάδες έργου και δεσμεύονται όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς για την εφαρμογή του πλάνου.

Στην φάση της ενεργοποίησης η Chase Manhattan Bank:

- Δημιούργησε ένα υπόδειγμα δράσης το οποίο στην ουσία αποτελούσε μία έγγραφη ανάλυση και παρουσίαση προς τα ενδιαφερόμενα μέρη η οποία επικοινωνούσε την αναγκαιότητα του προγράμματος αναδιάρθρωσης.
- Όρισε τις ομάδες και τους φορείς που θα ήταν υπεύθυνοι για την εφαρμογή του προγράμματος.
- Οριστικοποίησε το πλάνο έργου και δράσης το οποίο όριζε τις δομικές και βασικές λειτουργίες, τις αλληλεπιδράσεις και τα κομβικά σημεία / ορόσημα.
- Δημιούργησε ένα πλάνο επικοινωνίας των ανωτέρω, όχι μόνο της αναγκαιότητας τους, αλλά και των μέτρων και δραστηριοτήτων που εντάσσονται στο πρόγραμμα. Παράλληλα επέλεξε τα κανάλια επικοινωνίας και τα καταλληλότερο «ακροατήριο» ώστε να επιτύχει υψηλό ποσοστό αποδοχής.

3.2.2.2. Εστίαση

Στην φάση της εστίασης η Chase ανέλυσε το “as-is”, δηλαδή το υπάρχον, περιβάλλον. Από όλο τον κύκλο ζωής του προγράμματος εδώ κατανέμεται το 30% του χρόνου.

Βασικό είναι να υπάρχει σωστός καταμερισμός χρόνου ώστε να αποφευχθεί η υπερβολική ενασχόληση, άρα και καθυστέρηση, με αναλύσεις και ανασκοπήσεις των διεργασιών και της μορφής της εταιρίας.

Στην φάση της ανασκόπησης η Chase Manhattan Bank περιέλαβε:

- Την αποτύπωση, διάγνωση των ισχυόντων διεργασιών.
- Τα «σημεία εισόδου», δηλαδή τα σημεία του τρέχοντος επιχειρησιακού περιβάλλοντος τα οποία μπορούν να αλλαχτούν, να επεκταθούν ή να ανασχεδιαστούν.
- Τα «Quick Hits», δηλαδή τα σημεία όπου μπορούν γρήγορα και σχετικά εύκολα να εφαρμοστούν βελτιωτικές προτάσεις και να επιφέρουν γρήγορα αποτέλεσμα.

Εκτός των ανωτέρω, η Chase Manhattan Bank προχώρησε σε προσδιορισμό του περιεχομένου του όρου «επιχείρηση» τονίζοντας ότι τα σημεία με τα οποία η Chase ανταγωνιζόταν τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ήταν:

- **Το κόστος**, συνδέοντας τα προϊόντα / υπηρεσίες με το απαιτούμενο για την παροχή τους κόστος.
- **Η αξία**, όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μετρούνται και εκφράζονται με λειτουργικούς και ποιοτικούς όρους (π.χ. υψηλότερη αξιοπιστία, μεγαλύτερη λειτουργικότητα κλπ)
- **Ικανότητα**, εννοώντας την θεώρηση των προϊόντων και υπηρεσιών σαν ένα σύνολο με μεγάλη εσωτερική αξία (π.χ. ένα κόσμημα κλπ).

Στη συνέχεια στράφηκε σε ανάλυση της πελατειακής της βάσης χρησιμοποιώντας γκρουπ εστίασης (focus group) και εξετάζοντας:

- Πώς βλέπουν την Chase οι πελάτες της.
- Τι επιθυμούν να πληρώσουν για υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία.
- Σε ποιους τομείς επιθυμούν οι πελάτες να αλλάξει ή βελτιωθεί η Chase.
- Πως και που συνδέονται οι τραπεζικές με τις πελατειακές διεργασίες
- Τι κάνουν καλύτερα οι ανταγωνιστές από την Chase.

Τα ευρήματα από την φάση της εστίασης δημιούργησαν μία εσωτερική βάση δεδομένων η αξιοποίηση της οποίας οδήγησε στον διαχωρισμό σε τέσσερις κατηγορίες του τρόπου προσέγγισης των διεργασιών που θα αναδιαρθρώνονταν.

Η Chase Manhattan Bank εστίασε τον προβληματισμό αλλά και τον προγραμματισμό της σε τέσσερις πυλώνες:

- Την **διεργασιακή προσέγγιση** όπου εκτιμήθηκαν παράγοντες που αφορούσαν στην γραφειοκρατία, στον κύκλο ζωής των προϊόντων, τα λάθη κλπ.
- Την **οργανωτική προσέγγιση** όπου εξετάστηκε ο τρόπος θεώρησης της δομής της τραπεζής και επιλέχθηκε τελικά η οριζόντια (διεπιχειρησιακή) ανάλυση.

- Την **οικονομική προσέγγιση** με επιλογή της σύνδεσης του Activity Based Costing και των αναγκών του πελάτη.
- Την **συστημική προσέγγιση** (information technology) όπου κινήθηκε στον άξονα διαχείρισης και άμεσης ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών και στην παρακολούθηση και διασφάλιση της νέας τεχνολογίας.

Το σημαντικότερο εύρημα από την φάση της εστίασης αφορά στον τρόπο θεώρησης της δομής της τραπέζης και αποτυπώνεται στο κάτωθι σχήμα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Σχήμα 6. Σύγχρονη θεώρηση της δομής της Chase Manhattan Bank (1)
 Namchul Shim, Donald F. Jemella “Business Process Reengineering and performance improvement”

Παραδοσιακή κάθετη / λειτουργική Δομή Οργάνωσης



ΣΗΜΕΙΑ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΥΠΙΚΗ ΔΟΜΗ	ΣΗΜΕΙΑ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΣΗΜΕΙΑ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
- Οργάνωση των λειτουργιών κάθετα	- Η μέτρηση της επίδοσης αντανακλά την κάθετη οργανωτική δομή	- Το προσωπικό διαχωρίζεται με βάση το λειτουργικό τμήμα και όχι την διεργασία
- Οι πόροι έχουν κατανεμηθεί κατά τμήμα και όχι διεργασία	- Οι απαιτούμενες δεξιότητες αλλάζουν	- Ο προσανατολισμός προς την ομάδα είναι άγνωστος για την επιχείρηση
- Οι διεργασίες θα διαχειρίζονται από διατμηματικές ομάδες εργασίας		- Οι υπάλληλοι δεν αισθάνονται την υποκίνηση.
- Δημιουργία ανάγκης για επανασχεδιασμό των εργασιών		

3.2.2.3. Επινόηση

Στην φάση της επινόησης η ομάδα εργασίας της Chase Manhattan Bank σχεδίασε τις νέες διεργασίες με γνώμονα:

- Την ανταπόκριση στους στόχους της Διοίκησης
- Την εκ βάθρων αναθεώρηση και εξέταση του τρόπου που εκτελούνταν οι διεργασίες μέχρι τώρα.

Ο τρόπος αυτός προσέγγισης είχε σαν κύρια χαρακτηριστικά:

- Την διάσταση του χρόνου
- Τα πιστεύω και τις αξίες σχετικά με την “ζωή στο μέλλον”
- Μοντέλα και αναφορές σχετικά με το πώς θα εκτελείται η διεργασία στο μέλλον

Όλα τα ανωτέρω έπρεπε να σχεδιαστούν και να παρουσιαστούν μέσα στα όρια και τις δεσμεύσεις που επέβαλαν:

- Τα οικονομικά όρια και περιορισμοί
- Οι τεχνολογικές “ικανότητες” της επιχείρησης
- Η βεβαιότητα ή αβεβαιότητα για το μέλλον
- Οι κοινωνικές νόρμες και κανονισμοί

Η διαδικασία της επινόησης περιλάμβανε όλα τα ανωτέρω και στηρίχτηκε σε:

- Συσκέψεις για ανταλλαγή ιδεών (brainstorming)
- Δημιουργικότητα των στελεχών
- Ισχυρά παραδείγματα όμοιων εφαρμογών
- Αντιστροφή των ισχυόντων κανόνων
- Οργανωτικούς κανόνες
- Δυνατότητες νέας τεχνολογίας
- Αποκλίνουσες ιδέες (εναλλακτικές)
- Ανάλυση της γνώμης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών
- Στοχοθέτηση με βάση την καλύτερη πρακτική με την αξιολογότερη επίδοση

Η κατάληξη της διεργασίας αυτής είναι η δημιουργία ενός εξομοιωτικού μοντέλου, προγράμματος το οποίο αναλάμβανε στην ουσία να επικοινωνήσει στα ενδιαφερόμενα μέρη το πώς θα είναι η νέα διεργασία και γιατί πρέπει να δημιουργηθεί.

3.2.2.4. Εκκίνηση

Τελευταίο στάδιο είναι το στάδιο της εκκίνησης, της δημιουργίας της νέας εφαρμογής. Στην φάση αυτή η Chase Manhattan Bank αφιέρωσε το 20% περίπου του συνολικού χρόνου. Στην εκκίνηση εκτιμώνται τα υλικά και άυλα αποτελέσματα της νέας διεργασίας και ενσωματώνεται ο τρόπος και οι χρησιμοποιούμενες τεχνικές για τον έλεγχο και τον περιορισμό του ρίσκου.

Σκοπός της φάσης αυτής είναι η δημιουργία μοντέλων και διεργασιών τα οποία θα αποφέρουν υψηλά καθαρά κέρδη με χαμηλό ρίσκο.

Με οδηγό τα ανωτέρω στάδια η Chase Manhattan Bank δημιούργησε και εφάρμοσε αρκετά προγράμματα αναδιάρθρωσης και πιο συγκεκριμένα τα εφάρμοσε στην:

- Αναδιάρθρωση της πελατειακής βάσης και του τρόπου εισαγωγής και συλλογής στοιχείων των πελατών. Δημιούργησε ευέλικτη πελατειακή πλατφόρμα που έδινε την δυνατότητα εισαγωγής στοιχείων και αξιοποίησης τους από πολλά σημεία ενώ παράλληλα ενημερωνόταν κάθε επιμέρους βάση δεδομένων (π.χ. των εταιριών του ομίλου).
- Δημιουργία μίας νέας μορφής επιδότησης των καλών πελατών (σύμφωνα με τις επιταγές της Αμερικανικής Κυβέρνησης), καταργώντας τα μπλοκ επιταγών και δημιουργώντας μία έξυπνη κάρτα με bonus και παράλληλα μισθοδοσίας.

- Αναδιάρθρωσε τον τρόπο διαχείρισης των μετρητών των καταστημάτων και των μηχανών αυτομάτων συναλλαγών (ΑΤΜ)
- Αναδιάρθρωσε τον τρόπο χρέωσης των εξόδων παρεχομένων υπηρεσιών αλλά και του τρόπου καταβολής των επιδοτήσεων και bonus στην πελατεία δημιουργώντας μία ηλεκτρονική πλατφόρμα άμεσης χρέωσης ή πίστωσης των πελατειακών λογαριασμών.

3.3. Αναδιάρθρωση Διεργασίας Διαχείρισης και Διακίνησης Επιταγών.

Στο δεύτερο τμήμα του κεφαλαίου αναλύεται ο τρόπος και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, διακίνησης και διαχείρισης των επιταγών πελατείας.

Η παρουσίαση της ευρωπαϊκής εμπειρίας στον τομέα αυτό γίνεται με σκοπό να κατανοηθούν ευκολότερα τα προβλήματα που παρουσίαζε η αντίστοιχη διεργασία στην NORTHBANK και να γίνουν αντιληπτές οι βελτιώσεις, η εισαγωγή της νέας θεωρίας και η σύνδεσή της με την ανασχεδιαζόμενη διεργασία.

Η ανάλυση μίας τέτοιας διεργασίας και η παρουσίαση επιτυχημένων εφαρμογών προϋποθέτει την κατανόηση κάποιων βασικών εννοιών και των νέων τάσεων στην επεξεργασία και διακίνηση των ιδιωτικών και τραπεζικών επιταγών.

Σύμφωνα με μελέτη του Aaron McPherson για το Financial Insights (2) ο αριθμός των επιταγών, με την σημερινή τους μορφή (χαρτί), θα μειωθεί στις Ηνωμένες Πολιτείες από 19,3 εκατομμύρια ανά έτος σε 16,9 εκατομμύρια με ιδιαίτερα αυξημένο ρυθμό μείωσης από το 2004 και μετά.

Η μείωση αυτή θα επιφέρει και σημαντική μείωση στα έσοδα από την τιμολόγηση των συναλλαγών και από τις προμήθειες.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι αναγκασμένα να στραφούν σε άλλες μορφές πληρωμών και συναλλαγών τις οποίες θα παρέχουν στην πελατεία τους.

Παράλληλα θα πρέπει να μειώσουν (downsizing) την δυνατότητα επεξεργασίας επιταγών (προσωπικό και συστήματα) αφού θα έχουν μειωμένο όγκο επιταγών να επεξεργαστούν ενώ θα πρέπει να αναπτύξουν νέες δεξιότητες (υψηλή τεχνολογία) για την αντιμετώπιση των νέων τάσεων στην διεργασία πληρωμών / συναλλαγών των πελατών (payment processing).

Στα ίδια ακριβώς συμπεράσματα καταλήγει και το T.A.W.P.I. (3) επισημαίνοντας ότι η τάση στην διατραπεζική και γενικά την χρηματοπιστωτική αγορά είναι να στραφούμε προς ηλεκτρονικές μορφές πληρωμών μειώνοντας το λειτουργικό κόστος και παρέχοντας μεγαλύτερες δυνατότητες και επιλογές στην πελατεία.

Ο τρόπος που και οι δύο μελέτες υποδείχνουν ως πιο προσοδοφόρος είναι η διαχείριση της εικόνας και η άντληση στοιχείων από αυτή.

Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται στην δυνατότητα που δίνει η νέα τεχνολογία για:

- Ουσιαστική κατάργηση της φυσικής διακίνησης των σωμάτων των επιταγών (στα πρότυπα των εμβασμάτων) και την αποστολή διατραπεζικά των εικόνων των επιταγών.
- Την επεξεργασία της εικόνας της επιταγής, την αναγνώριση και επικύρωση των αναγραφόμενων στοιχείων και την διενέργεια πληρωμών με βάση αυτά.
- Την διάδοση στην αγορά των ACH (Automated ClearingHouse) αυτοματοποιημένων κέντρων εκκαθάρισης επιταγών που απευθύνονται στην διατραπεζική αγορά.
- Την μετατροπή των επιταγών από την υλική της μορφή (χαρτί) σε μία άυλη μορφή (εικόνα) η οποία θα χρησιμοποιείται και θα αρχειοθετείται για όσο καιρό απαιτεί η νομοθεσία κάθε χώρας.
- Την περικοπή των επιταγών (Check Truncation) και την αποστολή, κατόπιν συμφωνίας, των νομιμοποιητικών στοιχείων της επιταγής (ποσό, ημερομηνία,

εκδότη, αριθμό επιταγής, λογαριασμό, σειριακό αριθμό) προς πληρωμή με δυνατότητα ανάλογα με την ισχύουσα νομοθεσία να αποσταλεί στην συνέχεια το σώμα ή η εικόνα της επιταγής όπου χρειάζεται.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω η δυνατότητα που δίνεται στον πελάτη είναι:

- Να μειώσει τον χρόνο είσπραξης του αναγραφόμενου ποσού (αφού η διακίνηση της εικόνα και όχι του σώματος εκμηδενίζει σχεδόν τον χρόνο αποστολής-παραλαβής).
- Να δημιουργήσει μία δικιά του ηλεκτρονική φόρμα επιταγής και να την χρησιμοποιεί ή εναλλακτικά να χρησιμοποιεί την ενιαία διατραπεζική ηλεκτρονική φόρμα
- Να έχει άμεση πρόσβαση και ενημέρωση για το στάδιο επεξεργασίας της επιταγής (tracking), ανίχνευση.
- Να διατηρεί με χαμηλό κόστος και με εύκολη διαχείριση, την ιστορικότητα της επιταγής και γενικά των πληρωμών του.

Σε όλα αυτά σημαντικός παράγοντας είναι η δυνατότητα επεξεργασίας της εικόνας και η αναγνώριση των αναγραφόμενων στοιχείων που είναι απαραίτητα για την εξόφλησή της.

Η ύπαρξη τέτοιας τεχνολογία δίνει στις τράπεζες την απαιτούμενη ευελιξία και ικανότητα για αυτοματοποιημένα συστήματα πληρωμών.

Η τεχνολογία διαχείρισης της εικόνας και της αναγνώρισης των στοιχείων είναι σχετικά νέα στον ελληνικό χώρο, έχει όμως αρκετές εγκατεστημένες εφαρμογές, κυρίως σε εταιρίες με ενιαία έντυπα και προτυπωμένα στοιχεία (ΟΤΕ, Vodafone, Ticketmaster, ΕΛΤΑ).

Η βάση της είναι η **Οπτική Αναγνώριση Χαρακτήρων** (Optical Character Recognition, ή OCR).

Σύμφωνα με την ισχύουσα ορολογία, η οπτική ανάγνωση χαρακτήρων είναι: η διεργασία η οποία μεταφράζει και μετασχηματίζει την εικόνα ενός κειμένου σε

αναγνωρίσιμο από ηλεκτρονικό υπολογιστή κείμενο με σκοπό την επεξεργασία του και γενικότερα την χρησιμοποίηση των δεδομένων (data) σε επιχειρησιακές διεργασίες.

Εκτός όμως από τα προτυπωμένα κείμενα τα οποία έχουν εύκολα αναγνωρίσιμη γραμματοσειρά (αφού στην ουσία είναι η ίδια που χρησιμοποιούν και οι επεξεργαστές κειμένου) υπάρχουν στην επιταγή και χειρόγραφα στοιχεία.

Το κενό αυτό έρχεται να το καλύψει η Ευφυής Αναγνώριση Χαρακτήρων (Intelligent Character Recognition, ICR) η οποία σαν ορισμό έχει τον ίδιο με τον ορισμό του OCR αλλά διαφοροποιείται στο ότι έχει την ικανότητα της αναγνώρισης, με ορισμένο ποσοστό επιτυχίας, των χειρόγραφων δεδομένων που υπάρχουν επάνω σε ένα κείμενο.

Παράλληλα το ICR παρέχει στον χρήστη και μία σειρά άλλων πλεονεκτημάτων τα οποία αφορούν στην ποιοτική επεξεργασία των δεδομένων μίας εικόνας και στην ικανότητα να προγραμματίζεται και στην ουσία να "εκπαιδεύεται" το λογισμικό αφού κάθε φορά που αναγνωρίζει κάποιον καινούργιο χαρακτήρα των αποθηκεύει στην μνήμη του μεγαλώνοντας έτσι τον αριθμό των χαρακτήρων που μπορεί να αναγνωρίσει.

Τον διαχωρισμό ανάμεσα στον μύθο και την πραγματικότητα στην αναγνώριση των χειρόγραφων χαρακτήρων δίνει η μελέτη του Κέντρου για Αναγνώριση Υποδειγμάτων και Ευφυΐας των Μηχανών (CENPARMI) (4) όπου αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιώντας κατάλληλη τεχνολογία και αλγορίθμους καταλήγουμε στην αναγνώριση των χαρακτήρων.

Τα βασικά στάδια είναι:

- **Εξαγωγή** των καθαρών δεδομένων από διαφορετικά υπόβαθρα (background) αφαιρώντας τον θόρυβο (εννοούμε τα στοιχεία που κάνουν δύσκολη την ανάγνωση, σημάδια, μουτζούρες, βρωμιές, στίγματα κλπ).
- **Απορρόφηση** νέας γνώσης (νέων χαρακτήρων) συνέχεια, εκπαίδευση του λογισμικού αναγνώρισης.
- **Ενσωμάτωση** της ανθρώπινης γνώσης και ικανότητας.
- **Προσεκτική δημιουργία** βάσης δεδομένων και εξαγωγή στοιχείων από αυτή.
- **Μεθοδολογία** εκπαίδευσης και αυτοματοποίησης της διεργασίας
- **Ευφυή** αντιμετώπιση αμφιλεγόμενων καταστάσεων (σύστημα επιλογής όταν το λογισμικό αναγνώρισης αμφιβάλλει για κάποιον χαρακτήρα, π.χ. αν είναι 3 ή 8, ο (όμικρον) ή σ (σίγμα).
- **Ανακάλυψη** του σημείου κλειδί στην διάκριση ενός χαρακτήρα (π.χ. το κόμμα σε ένα ποσό συνοδεύεται πάντα από 2 δεκαδικά ψηφία όταν αφορά σε ποσό 1523,10 eur)
- **Δημιουργία** αποδεκτού ποσού ισορροπίας και αποδοχής ανάμεσα στα απορριπτόμενα από την αναγνώριση (λάθος ανάγνωση) και στα ποσοστά παραγωγής (δηλ. αν το λογισμικό είναι κατά 95% σίγουρο ότι ο υπό αναγνώριση χαρακτήρας είναι το έψιλον, τότε επιθυμεί ο σχεδιαστής της διεργασίας να γίνει αποδεκτός).
- **Εξακρίβωση και επικύρωση** των αναγνωρισμένων χαρακτήρων με συμμετοχή του σχεδιαστή ή του χρήστη.

- **Ανταλλαγή** ιδεών και αποτελεσμάτων ανάμεσα σε ακαδημαϊκά ιδρύματα και επιχειρησιακούς ερευνητές / αναλυτές.

Με βάση την ανωτέρω τεχνολογία και μεθοδολογία έχουν αναπτυχθεί από το 1995 εφαρμογές ηλεκτρονικής διαχείρισης και διακίνησης επιταγών.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις ανεπτυγμένες εφαρμογές σε ξένες τράπεζες.

Επιγραμματικά αναφέρουμε κάποια ιδρύματα που έχουν αντίστοιχες εφαρμογές στην διεργασία διαχείρισης εντύπων και επιταγών.

- Bank of Scotland
- National Westminster Bank
- Barclays Factoring
- TSB Dublin
- America's Cash Express
- Societe Generale

3.3.1. The Confederation of Brazilian Banks⁽⁴⁾

Η συγκεκριμένη εφαρμογή αποσκοπούσε και πέτυχε να ενοποιήσει το σύστημα συνταξιοδότησης και πληρωμών ανάμεσα στην πελατειακή βάση των 30 μεγαλύτερων τραπεζών της Βραζιλίας.

Το έργο χωρίστηκε σε δύο στάδια και ο λόγος που αναφέρεται στην παράγραφο των υποδειγμάτων ανάλογων εφαρμογών είναι για να γίνουν κατανοητά τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η νέα τεχνολογία, πέρα από την απλή διαχείριση των επιταγών.

- Στην **πρώτη φάση** δημιουργήθηκε μία βάση δεδομένων η οποία ήταν αποτέλεσμα επεξεργασίας 150.000.000 μικροφίσεων με πελατειακά στοιχεία. Σημειώνεται ότι κάθε συγκεκριμένη μικροφίση είχε μέχρι 16 προσωπικά

συνταξιοδοτικά και πελατειακά αρχεία πολιτών. Παράλληλα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι η ποιότητα των μικροφίσεων που παρείχαν οι τράπεζες και η κυβέρνηση της Βραζιλίας, η οποία ήταν και ο εργοδότης, ήταν κακή και η ανάγνωση τους απαιτούσε υψηλή εξειδίκευση των λογισμικών αλλά και των τεχνικών.

- Στην **δεύτερη φάση** δημιουργήθηκε μία ενιαία διατραπεζική πλατφόρμα η οποία είχε την δυνατότητα επεξεργασίας 109.000 έως 200.000 προσωπικών συνταξιοδοτικών αρχείων των πολιτών της Βραζιλίας. Η πλατφόρμα αυτή επεξεργαζόταν κάθε μορφή εισερχομένων (ηλεκτρονικά αρχεία, Internet εισερχόμενα αρχεία, fax, scanner, τηλεφωνικά δεδομένα, κλπ) και παρείχε στοιχεία στο σύστημα πληρωμών τα οποία χρησιμοποιούνταν για την πληρωμή των συντάξεων και των συνταξιοδοτικών προγραμμάτων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η πλατφόρμα χρησιμοποιήθηκε για την δημιουργία ενιαίας βάσης δεδομένων (Data Warehouse) κάτι το οποίο ήταν απαίτηση της κυβέρνησης της Βραζιλίας.

Η νέα τεχνολογία χρησιμοποιήθηκε από τις τράπεζες της Βραζιλίας για την αναγνώριση και διακίνηση των επιταγών τους αφού αυτές αποτελούσαν το κύριο μέσο πληρωμής των συντάξεων. Δόθηκε έτσι η δυνατότητα σταδιακής μείωσης αυτού του τρόπου πληρωμών και παροχής νέων προϊόντων στους πολίτες.

⁴ TIS, The eFLOW Platform, success stories, www.topimagesystems.com

3.3.2. Societe Generale⁵⁾

Το αυτόματο σύστημα πληρωμών των επιταγών της Societe Generale θεωρείται πρωτοπόρο στον τραπεζικό κλάδο. Από το 1995 που ξεκίνησε η ανάπτυξη του πέρασε από δύο ουσιαστικές φάσεις:

- Την εισαγωγή τεχνολογίας οπτικής αναγνώρισης επιταγών (OCR) με συνεργασία με εταιρία η οποία παρείχε το λογισμικό και τα μηχανήματα αναγνώρισης.
- Την αναβάθμιση της νέας τεχνολογίας και την χρησιμοποίησης της ευφυούς αναγνώρισης των δεδομένων (ICR). Η αναβάθμιση αυτή πολλαπλασίασε κατά 2,5 φορές την ικανότητα αναγνώρισης των αναγραφόμενων στοιχείων των επιταγών.

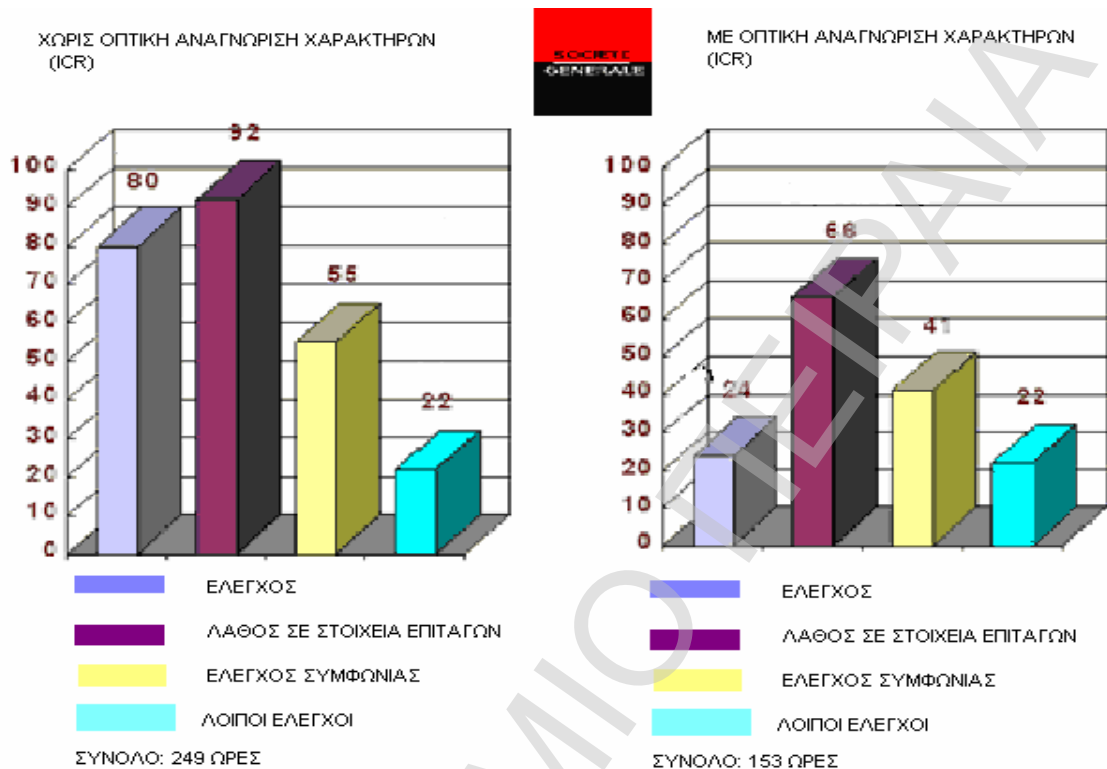
Η επεξεργασία των εικόνων των επιταγών γινόταν σε ένα κεντρικό κέντρο εκκαθάρισης (check clearinghouse) και τα αποτελέσματα της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας ευφυούς αναγνώρισης στοιχείων φαίνονται στα κατωτέρω σχήμα.

Η αναφορά σε ποιοτικά δεδομένα και η σύγκριση της χειρόγραφης εισαγωγής και επεξεργασίας στοιχείων με την αυτόματη παρουσιάζεται αναλυτικότερα στο 5^ο κεφάλαιο ενώ στο 6^ο κεφάλαιο υπάρχουν και αναλυτικά στοιχεία κόστους.

Στ 6^ο κεφάλαιο αναλύεται επίσης και η σχέση κόστους / ωφέλειας για τη νέα εφαρμογή στη NORTHBANK.

⁵⁾ A2ia CheckReader, A2IA ICR Solution www.A2ia.com

Σχήμα 7. Βελτίωση αποδοτικότητας συστήματος αναγνώρισης επιταγών
 (A2ia success stories, 2002 Societe Generale. / M. Michel Guilloux Production Unit Manager, Societe Generale)



Επεξήγηση όρων:

- **Check:** χρόνος που απαιτείται για τον έλεγχο και εισαγωγή στοιχείων των επιταγών
- **Deposit slips:** χρόνος που απαιτείται για πληρωμή των επιταγών που δεν αναγνωρίστηκαν
- **Balancing:** διεργασία ελέγχου και ισοστάθμισης στοιχείων και συνόλων
- **Other:** λοιπές εργασίες, όπως απόρριψη ή έγκριση από αρμόδιο στέλεχος σε περιπτώσεις διαφορών.

Όπως φαίνεται στο πιο πάνω σχήμα η μείωση των ωρών απασχόλησης του προσωπικού αλλά και επεξεργασίας του προσωπικού ήταν της τάξης του 38,3% και εκφραζόμενο σε εργατοώρες αφορούσε σε μείωση 96 ωρών συνολικά στις απαιτήσεις για επεξεργασία επιταγών.

3.3.3. Bank of Scotland

Ανάλογη εφαρμογή αναπτύχθηκε από τη Bank of Scotland (αρθρ.5) η οποία είχε σαν κύριο σκοπό όχι μόνο να βελτιώσει τα επίπεδα αναγνώρισης των επιταγών αλλά να δημιουργήσει μία βάση δεδομένων και να υποστηρίξει την παροχή του προϊόντος που πιο πάνω αναφέραμε σαν truncated check (περικοπή στοιχείων επιταγών). Σκοπός της BoS ήταν να εκμεταλλευτεί το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας και σε συνδυασμό με την νέα τεχνολογία να μειώσει το λειτουργικό της κόστος καταργώντας το χαρτί, μειώνοντας τον χρόνο επεξεργασίας των στοιχείων, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της αναγνώρισης.

Σημαντικό είναι το στοιχείο ότι η Bos για να το πετύχει αυτό δεν δίστασε να αλλάξει την εταιρία παροχής των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας και να μεταπηδήσει σε άλλη εταιρική πλατφόρμα και προσέγγιση.

Σύμφωνα με τον Διευθυντή των συστημάτων πληρωμών της BoS τα εκτιμώμενα αποτελέσματα ήταν:

- Μείωση του προσωπικού από 29 σε 11 (60%) (αν αναλογιστεί κανείς ότι αυτό το προσωπικό αγορά στο σύνολο των υπαλλήλων που ασχολούνται με την εκκαθάριση των επιταγών εύκολα βγαίνουν συγκριτικά μεγέθη ωφελείας σε σχέση με την χειρόγραφη εισαγωγή στοιχείων)
- Μείωση του ετησίου κόστους από £430.000 σε £115.000 (73%)
- Δυνατότητα παροχής της νέας τεχνολογία σε άλλες μικρότερες τράπεζες, που δεν αντέχουν το συνολικό κόστος της επένδυσης, υπό την μορφή αμειβομένης υπηρεσίας
- Αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων (Return on Investment).

Σημειώνεται ότι οι εκτιμήσεις αυτές αφορούν στα αναμενόμενα αποτελέσματα έτους.

3.4. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το 3^ο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή σε νέους όρους και τεχνολογίες και δεικνύει με σαφή τρόπο, μέσω παραδειγμάτων αντιστοιχών εφαρμογών, τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η νέα τεχνολογία.

Η σύνδεση με την νέα επιχειρησιακή πραγματικότητα και την αντίστοιχη θεωρία θα γίνει με ακόμη πιο απλό και πρακτικό τρόπο στο 5^ο κεφάλαιο όπου και θα αναλυθούν τα στάδια της αντίστοιχης εφαρμογής της NORTHBANK.

Τα προγράμματα αναδιάρθρωσης και οι αντίστοιχες εφαρμογές που αναπτύχθηκαν βοηθούν στην κατανόηση των όσων με απλό τρόπο είπε ο John Uhrig (Chairman at Westpac) και τα οποία αντικατοπτρίζονται στην προσπάθεια να γίνει η τράπεζα γρηγορότερη στην ανταπόκριση της στην αλλαγή, αποτελεσματικότερη, αποδοτικότερη και να υπερκεράσει τους αντιπάλους στον κλάδο.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Namchul Shim (School of computer and Information system, Pace University, New York)
Donald F. Jemella (J.P. Morgan & Com, Brooklyn, New York)
“Business Process Reengineering and performance improvement”, 2002, Business Process Management Journal / MCB UP.
2. Financial Insights: “The Changing Check: Impact on Bank Payment Strategy”, Market Overview, September 2003
3. TAWPI: The Association for Work Processing Improvement, “TODAY special supplement, Trends in Payment Processing, E-Check, Exception Mail and Image-Based Remittance Processing”, October 2003
4. Centre for Pattern Recognition and Machine Intelligence, Montreal Quebec
Ching Y. Suen, Qizhi Xu, Louisa Lam: “Automatic recognition of handwritten data on cheques – Fact or Fiction?” Pattern Recognition Letters (1999 Elsevier Science B.V.)
5. Mr. Willie Nicoll, Head of Payment Systems, Bank of Scotland / A2ia success stories

LINKS (Internet Addresses)

www.abbey.com ,
www.filenet.com ,
www.readsoft.com ,
www.topimagesystems.com ,
www.A2ia.com ,
www.miteksys.com ,
www.checkworks.com ,
www.aiim.org
www.ibm.com ,
www.unisys.com ,
www.hummingbird.com ,
www.documentum.com ,
www.peoplesoft.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Διακίνηση και επεξεργασία επιταγών πελατείας.

**Δομή ισχύουσας διεργασίας στην τράπεζα NORTHBANK και επισήμανση
δυσλειτουργιών**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο 4^ο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μορφή μίας διεργασίας, όπως αυτή ίσχυε πριν την πλήρη αναδιάρθρωση της, στην τράπεζα NORTHBANK⁶).

Η ανάλυση που προηγήθηκε στα κεφάλαια 1,2 και 3, θα κάνει πολύ πιο εύκολη την κατανόηση των δυσλειτουργιών που εμφάνιζε η συγκεκριμένη διεργασία στην NORTHBANK.

Παράλληλα θα βοηθήσει τον αναγνώστη της διπλωματικής να αντιληφθεί πλήρως τον τρόπο που επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης των δυσλειτουργιών καθώς και το πώς αυτός ο τρόπος (αναδιάρθρωση) όφειλε να συνδεθεί και συνδέθηκε με τις σύγχρονες θεωρίες για την διοίκηση των επιχειρησιακών διεργασιών.

Το 4^ο κεφάλαιο χωρίζεται σε 4 κυρίως μέρη, και πιο συγκεκριμένα:

- Την αναλυτική παρουσίαση της εφαρμογής στο παρελθόν (as was).
- Την επισήμανση των δυσλειτουργιών και των προβλημάτων.
- Τον τρόπο επιλογής της μεθόδου αντιμετώπισης των δυσλειτουργιών.
- Την σύνδεση με την σύγχρονη θεωρία και την έννοια της διαρκούς μεταβολής των αναγκών (παράγοντα χρόνο).

Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται το υπόβαθρο για την ευκολότερη και ουσιαστικότερη κατανόηση των αναφερομένων στο 4^ο κεφαλαίο όπου και παρουσιάζεται η νέα μορφή της διεργασίας.

⁶ Το όνομα NORTHBANK χρησιμοποιείται για την διπλωματική και δεν αφορά σε υπαρκτή τράπεζα.

4.2. Ισχύουσα διεργασία

Η διεργασία η οποία αναλύεται στο παρόν κεφάλαιο αφορά στην παραλαβή και επεξεργασία των επιταγών πελατείας.

Περιγράφεται ο τρόπος παραλαβής, ελέγχου, προώθησης στα κέντρα τραπεζικών διεργασιών (back office) και η επεξεργασία τους με τελική κατάληξη την πίστωση των λογαριασμών της πελατείας ή την απόρριψη, για κάποιους λόγους, των επιταγών και την επιστροφή τους στον πελάτη.

4.3. Νέα μορφή της NORTHBANK

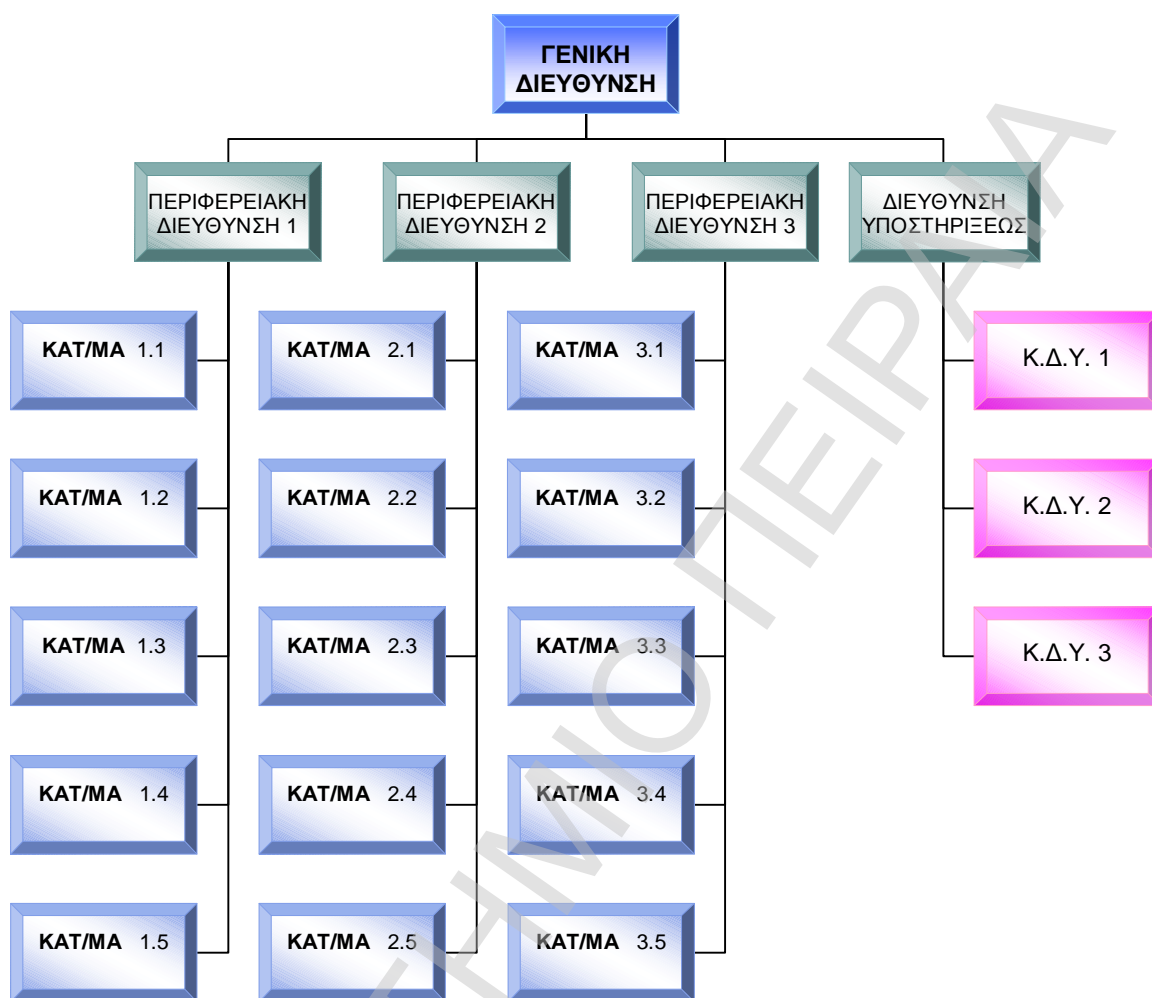
Ενταγμένη σε ένα γενικότερο πλαίσιο αναδιάρθρωσης των διεργασιών της και μείωσης του λειτουργικού της κόστους η NORTHBANK αποφάσισε την δημιουργία κεντρικών σημείων όπου θα προωθούνται όλες οι τραπεζικές διεργασίες που αφορούν στην διεκπεραίωση αιτημάτων της πελατείας.

Πιο απλά, η NORTHBANK δημιούργησε, στα πρότυπα των μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων του εξωτερικού, κέντρα τα οποία είχαν αποκλειστικό στόχο να επωμιστούν όλες τις διεργασίες εκείνες που ήταν χρονοβόρες για το προσωπικό των καταστημάτων της και το αποσπούσαν από άλλες πιο παραγωγικές και προσοδοφόρες εργασίες.

Τα κέντρα αυτά, τα οποία και θα αποκαλούμε B.O.C (Back Office Centers), αναλάμβαναν στην ουσία εργασίες οι οποίες δεν έπρεπε να γίνουν άμεσα με την παραλαβή του αιτήματος του πελάτη αλλά σε συγκεκριμένο χρόνο (εντός της ίδιας ή περισσότερων εργασίμων ημερών).

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζεται η οργάνωση της NORTHBANK ως προς το πελατειακό της κομμάτι (retail).

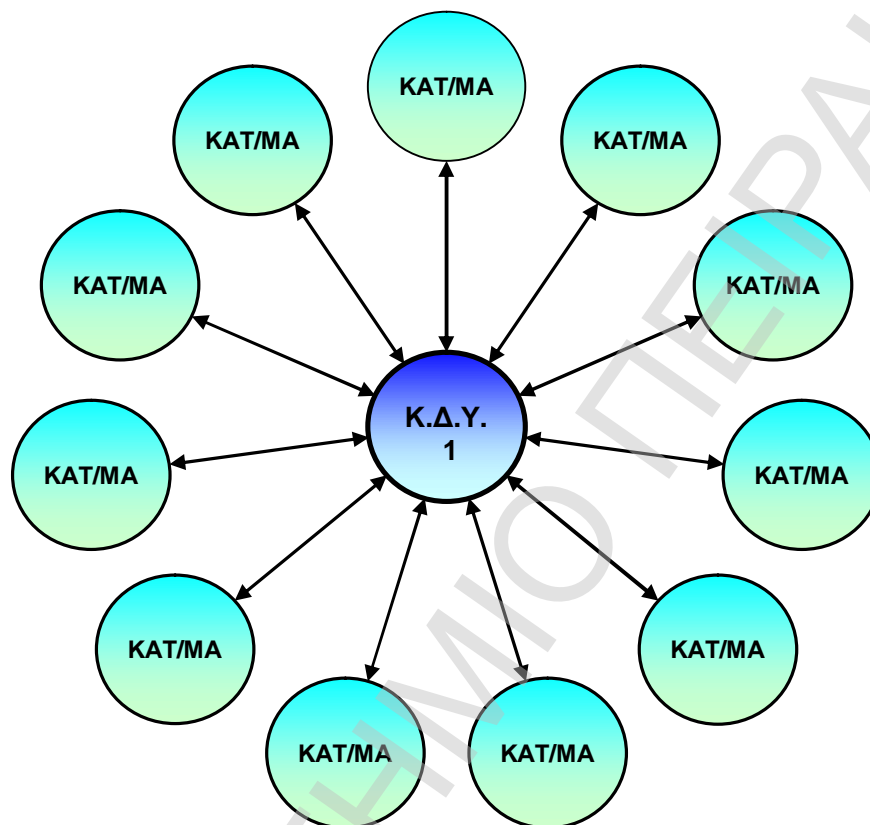
Σχήμα 8. Δομή NORTHBANK



Επεξήγηση σχήματος:

- Γενική Διεύθυνση εννοείται η αμέσως ανώτερη βαθμίδα στην οποία ανήκουν οργανωτικά τα Καταστήματα και τα Κ.Δ.Υ.
- Περιφερειακή Διεύθυνση είναι εκείνη στην οποία υπάγονται τα Καταστήματα με βάση τον γεωγραφικό τους καταμερισμό και οι οποίες αναφέρονται στην Γενική Διεύθυνση.
- Κ.Δ.Υ. είναι τα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως (Back Office Centers)
- Κατ/μα είναι τα Καταστήματα με κωδικούς ανάλογους με την περιφερειακή όπου ανήκουν.

Σχήμα 9. Σχέση καταστήματος και Κ.Δ.Υ.



Εύκολα καταλαβαίνει κανείς ότι η αμφίδρομη σχέση καταστημάτων και Κέντρων Διεργασιών Υποστηρίξεως στην NORTHBANK προϋποθέτει την απρόσκοπτη, άμεση και ασφαλή επικοινωνία τους.

Το σημαντικό στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι το γεγονός ότι υπάρχει σημαντική απόσταση ανάμεσα στα ανωτέρω. Απόσταση η οποία δημιουργεί την ανάγκη για μεταφορά, με κάποιον τρόπο, των επιταγών προς επεξεργασία (φυσικά και των υπολοίπων εντύπων και αιτημάτων της πελατείας) στο αντίστοιχο με τα Καταστήματα Κέντρο.

4.4. Επικοινωνία Καταστημάτων και Κ.Δ.Υ.

Στην παράγραφο 4.1. παρουσιάστηκε η οργάνωση της NORTHBANK με βάση τα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως.

Επισημάνθηκε το πρώτο και σημαντικότερο πρόβλημα το οποίο έπρεπε να επιλυθεί όσον αφορά στην διακίνηση των επιταγών.

Στην συνέχεια αναλύονται οι δύο τρόποι οι οποίοι έχουν υιοθετηθεί από τις τράπεζες για την μεταφορά των δεδομένων. Κοινός παράγοντας και στους δύο τρόπους είναι η μη εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας και των δυνατοτήτων που αυτή προσφέρει.

4.4.1. Αποστολή επιταγών από Κατάστημα

Στην περίπτωση αυτή το Κατάστημα παραλαμβάνει τις επιταγές από τον πελάτη και τις προωθεί στα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως.

Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν αναφερόμαστε σε όλες τις επιταγές, αλλά στα μεγάλα πακέτα επιταγών τα οποία προσκομίζουν οι υπάλληλοι εταιριών που εξυπηρετούνται από τα συγκεκριμένα Καταστήματα.

Η αποστολή των επιταγών γίνεται με κλειστό, σφραγισμένο φάκελο ο οποίος παραδίδεται από το υπεύθυνο Στέλεχος του Καταστήματος σε υπάλληλο εταιρίας ταχυμεταφορών ο οποίος και μεταφέρει τον φάκελο στα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως.

Η NORTHBANK υιοθέτησε στην αρχή αυτή την μέθοδο και όπως επισημαίνεται στην συνέχεια αναγκάστηκε να αντιμετωπίσει μία σωρεία προβλημάτων, πριν στραφεί στην ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας⁽⁷⁾ η οποία με την σειρά της οδήγησε στην πλήρη αναδιάρθρωση της συγκεκριμένης διεργασίας στην NORTHBANK.

⁷ Στο κεφάλαιο 5 αναλύεται διεξοδικά η νέα διεργασία και ο τρόπος επίλυσης όλων των επιμέρους θεμάτων με την χρήση της νέας τεχνολογίας.

4.4.2. Προσέλευση πελατείας στα Κ.Δ.Υ.

Ο δεύτερος τρόπος για την αποστολή των πακέτων επιταγών πελατείας στα Κ.Δ.Υ. ήταν η φυσική προσέλευση του πελάτη στα Κέντρα.

Ο τρόπος αυτός απορρίφθηκε αμέσως από την NORTHBANK γιατί ήταν αντίθετος στην γενικότερη φιλοσοφία της τραπεζής ως full retail bank.

Τα προβλήματα που θα δημιουργούσε ένας τέτοιος τρόπος προσέγγισης του θέματος ήταν πολλά για την NORTHBANK με σημαντικότερα:

- Την απομάκρυνση του πελάτη από τα σημεία εξυπηρέτησης, που είναι τα Καταστήματα, με άμεση συνέπεια την επιβάρυνση του αλλά και την μείωση των πωλήσεων νέων προϊόντων από τα Καταστήματα.
- Την ανάγκη για δημιουργία περισσότερων Κέντρων για να μπορεί ο πελάτης να εξυπηρετείται καλύτερα. Αυτό θα συντελούσε στην αύξηση του λειτουργικού κόστους και όχι στην μείωση, και θα αποδυνάμωνε προοδευτικά τον ρόλο των Κέντρων αφού η εξυπηρέτηση του πελάτη θα επέβαλλε και την ικανοποίηση και άλλων αιτημάτων του, πέραν της διαχείρισης των επιταγών. Προοδευτικά τα Κέντρα θα μετατρέπονταν σε μία μορφή «υπερ-καταστημάτων» και θα έχαναν την αρχική τους έννοια.
- Η στελέχωση των περισσότερων Κέντρων θα απαιτούσε περισσότερα εξειδικευμένα στελέχη και δεν θα συντελούσε, μέσω της συνέργειας, στην σταδιακή μείωση των υπαλλήλων που απαιτούνται για την εξυπηρέτηση του όγκου επιταγών και γενικότερα στην πολιτική εθελουσίας συνταξιοδότησης που εφαρμόζε η NORTHBANK.
- Τέλος θα έπρεπε να υιοθετηθούν διαδικασίες για την αντιμετώπιση της άρνησης της πελατείας να προσέλθει στα Κέντρα και να μην εξυπηρετείται από τα Καταστήματα. Υπήρχε ο κίνδυνος η αγορά να απορρίψει από μόνη της τη νέα

μορφή της NORTHBANK αν αυτή επέβαλε την μεταβολή των συνηθειών της πελατείας.

Οι ανωτέρω παράγοντες είχαν σημαντική βαρύτητα στην στάθμιση των αποφάσεων που πάρθηκαν από την NORTHBANK σχετικά με τον τρόπο επικοινωνίας Καταστημάτων και Κέντρων Διεργασιών Υποστηρίξεως.

Η επιλογή, όμως, του πρώτου τρόπου επικοινωνίας με τα Κ.Δ.Υ. επέφερε σημαντικές αλλαγές στην λειτουργία των Καταστημάτων και τα προβλήματα που δημιούργησε, όπως αυτά αναλύονται κατωτέρω, οδήγησαν σύντομα στην ανάγκη για επανασχεδιασμό της όλης διεργασίας.

4.5. Ισχύουσα διεργασία και δυσλειτουργίες

Στην παράγραφο παρουσιάζεται η διεργασία παραλαβής, διακίνησης και επεξεργασίας πακέτων επιταγών πελατείας όπως αυτή ίσχυε στην NORTHBANK.

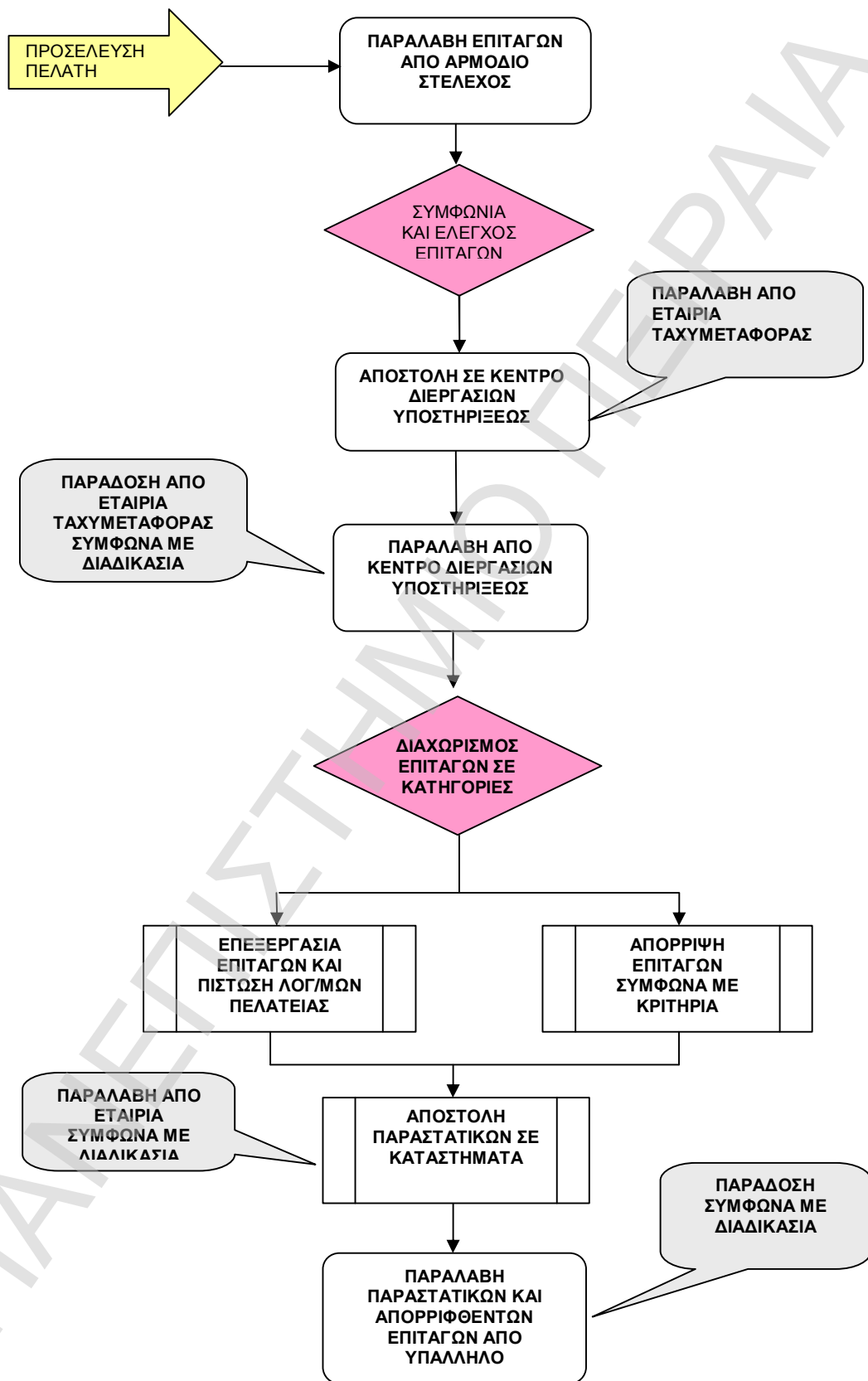
Γίνεται σύνδεση με την σύγχρονη θεώρηση της διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών και αναλύονται τα σημεία όπου εντοπίζονται δυσλειτουργίες και αποκλίσεις από τις απαιτήσεις για κάλυψη των αναγκών της πελατείας.

Είναι σημαντικό να αποσαφηνιστεί η έννοια πελάτη, αφού στον τομέα παροχής υπηρεσιών, όταν αναφερόμαστε σε μία διεργασία στην ουσία εννοούμε ένα εργαλείο το οποίο καθιστά αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη την προσπάθεια για παροχή υπηρεσιών.

Με αυτή την έννοια, ο τελικός χρήστης της διεργασίας (υπάλληλος) είναι και αυτός πελάτης, εσωτερικός πελάτης, και τυχόν δυσλειτουργίες επηρεάζουν άμεσα την δυνατότητα του να αποδώσει.

Στο σχήμα 4.3 παρουσιάζεται διαγραμματικά η ισχύουσα διεργασία.

Σχήμα 10. Διεργασία διακίνησης επιταγών πελατείας



Εξετάζοντας το παραπάνω σχήμα διαπιστώνεται ότι στην διεργασία που περιγράφεται με την μορφή της προδιαγεγραμμένης διαδικασίας (2) (παραλληλόγραμμο με τρεις περιοχές) υπάρχουν τέσσερα στάδια και αυτά αφορούν στο Κέντρο Διεργασιών Υποστηρίξεως.

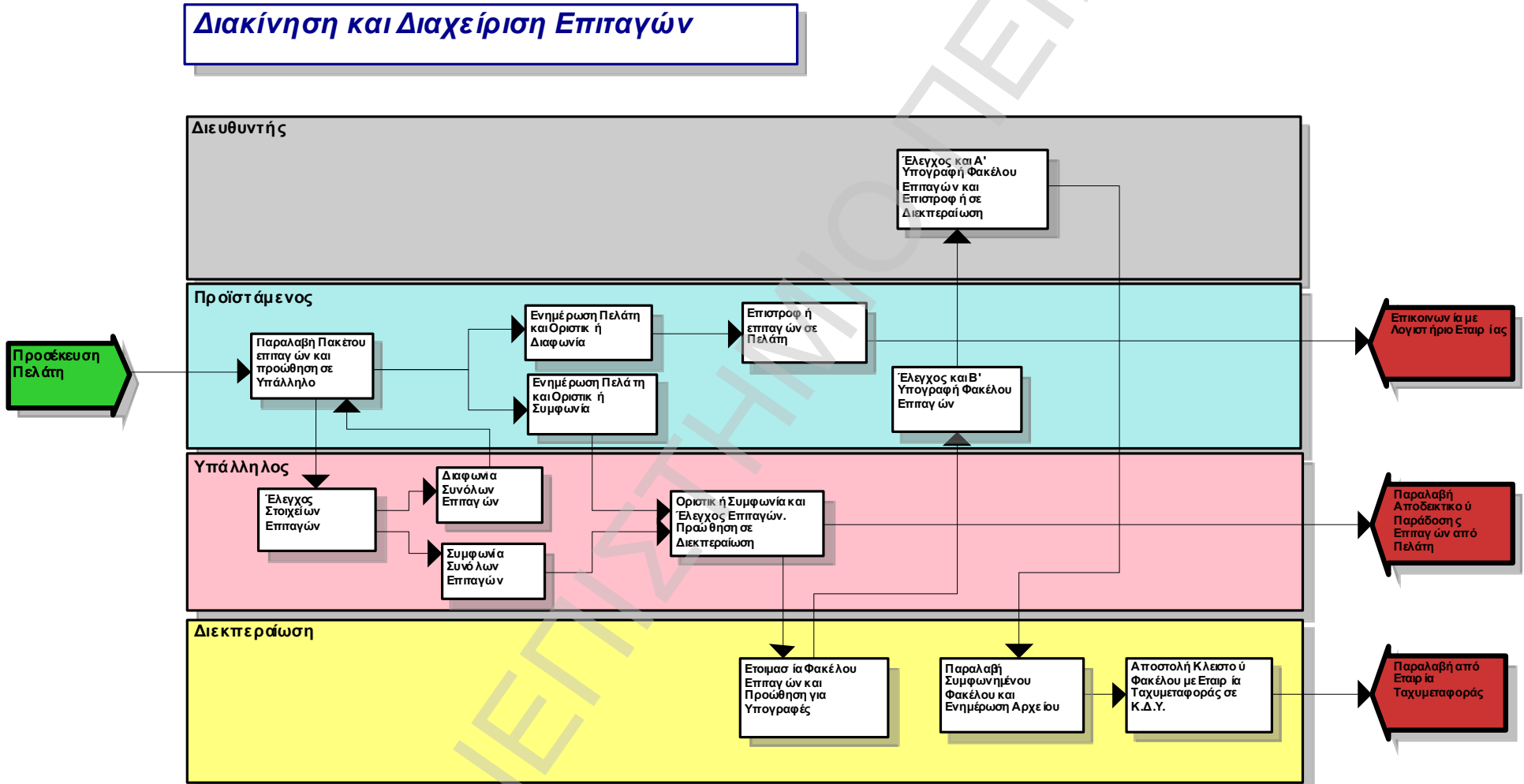
Τα στάδια παραλαβής των επιταγών και διακίνησης τους προς τα Κέντρα περιέχουν νέες διαδικασίες αφού πλέον η επεξεργασία των επιταγών δεν πραγματοποιείται στα Καταστήματα.

Παράλληλα η μεταφορά των επιταγών προς τα Κέντρα γίνεται με εταιρία ταχυμεταφοράς, όπου ο υπάλληλος της εταιρίας παραλαμβάνει έναν κλειστό φάκελο με δηλωθέν περιεχόμενο το οποίο έχει συμφωνήσει ο υπάλληλος της τραπέζης.

Στο σχήμα που ακολουθεί (σχήμα 11) αναλύεται ακόμα περισσότερο η διαδικασία παραλαβής – ελέγχου – αποστολής – διαχείρισης – επιστροφής των επιταγών πελατείας στα πλαίσια του Καταστήματος και γίνεται σαφής η πολυπλοκότητα και η σωρεία μεταφοράς από υπάλληλο σε υπάλληλο (hand off) των επιταγών.

Ανάλογη είναι και η διαδικασία στα Κ.Δ.Υ. με αποτέλεσμα το όλο κύκλωμα να παρουσιάζει υψηλό βαθμό κινδύνου, πολυπλοκότητας και μεγάλες καθυστερήσεις οι οποίες, από την πλευρά τους, υποχρεώνουν σε υπερωριακή εργασία το προσωπικό των Κ.Δ.Υ.

Σχήμα 11. Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας Διακίνησης και Διαχείρισης Επιταγών στη NORTHABNK (1)



Οι καθυστερήσεις αυτές και ο μεγάλος βαθμός ρίσκου που περικλείει η ανωτέρω διαδικασία, δημιουργούν την ανάγκη για μορφοποίηση νέων διεργασιών και υποδιεργασιών (sub-processes), καθώς και των αντιστοίχων διαδικασιών, στο κύκλωμα της διαχείρισης των επιταγών.

Πιο αναλυτικά έπρεπε να σχεδιαστούν και αναλυθούν από τους σχεδιαστές της νέας εφαρμογής (business & operation designers) τρόποι οι οποίοι θα διασφάλιζαν τα κάτωθι:

- Ενιαίο τρόπο παραλαβής / αποστολής των επιταγών για όλο το δίκτυο Καταστημάτων.
- Ενιαίο τρόπο τήρησης αρχείου αποσταλμένων επιταγών προς τα Κέντρα.
- Κάλυψη των αντισυμβαλλόμενων μερών, πελάτη – Τράπεζα – εταιρία ταχυμεταφοράς, για περίπτωση ατυχήματος / απώλειας των σωμάτων των επιταγών.
- Ενιαίο τρόπο παραλαβής / αποστολής των επιταγών για όλα τα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως.
- Ενιαίο τρόπο τήρησης αρχείου για τα Κέντρα.
- Εξασφάλιση αποστολής, παραλαβής και επεξεργασίας των επιταγών εντός του προβλεπόμενου ωραρίου, σύμφωνα με τα ισχύοντα και την νομοθεσία.
- Δημιουργία νέων διαδικασιών οι οποίες θα αφορούσαν στην εξυπηρέτηση της πελατείας μετά την επεξεργασία των επιταγών αφού, πλέον, αυτή θα γινόταν σε κάποια «απρόσωπα» και απομακρυσμένα Κέντρα και όχι στα κατά τόπους Καταστήματα όπου έχουν αναπτυχθεί σχέσεις συνεργασίας με τον πελάτη.

Αν σε όλα αυτά προσθέσει κανείς το κόστος που συνεπάγονται όλα τα ανωτέρω καθώς και το έμμεσο κόστος, όπως π.χ. η απασχόληση των υπαλλήλων με την

φωτοτύπηση ή μικροφωτογράφιση των σωμάτων των αποστελλόμενων επιταγών, τότε διαφαίνεται η ανάγκη για άμεση αναδιάρθρωση της όλης διαδικασίας.

4.6. Επιλογή μεθόδου αντιμετώπισης των δυσλειτουργιών

Η ανάλυση που προηγήθηκε στο 2^ο κεφάλαιο έχει εισαγάγει τα κριτήρια βάσει των οποίων επιλέγουμε μέθοδο αντιμετώπισης των δυσλειτουργιών που εντοπίζονται σε κάποια διεργασία.

Η επιλογή αυτή γίνεται ανάλογα με το μέγεθος των αλλαγών που απαιτούνται και τον τρόπο που αυτές πρέπει να εφαρμοστούν.

Ο νέος τρόπος που πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την αλλαγή της όλης διεργασίας και την μετατροπή της σε αποδοτικότερη και ασφαλέστερη επέβαλλε τον σχεδιασμό από ένα λευκό χαρτί.

Πιο απλά ο προτεινόμενος τρόπος για την δημιουργία μίας αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης διεργασίας ήταν η **πλήρης αναδιάρθρωση** της (process reengineering), η κατάργηση της παλαιάς και ο σχεδιασμός μίας νέας διεργασίας η οποία θα αντιμετώπιζε όλα τα αναφερόμενα στην παρ. 4.3 αλλά παράλληλα θα εισήγαγε νέες μεθόδους στον τρόπο διακίνησης και επεξεργασίας των επιταγών πελατείας.

Σε ότι αφορά τις άλλες μεθόδους προσέγγισης, περιληπτικά σημειώνεται ότι:

- Η **συνεχής βελτίωση** (continuous improvement) δεν κρίθηκε, ως μεθοδολογία, ικανή για την συγκεκριμένη περίπτωση.

Η αναδρομή στην θεωρία που αναπτύσσεται στο 2^ο κεφάλαιο οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η βασική αιτία που δημιουργεί τις δυσλειτουργίες στην παλαιά διεργασία (Root Cause Analysis) δεν αφορά ούτε στον τρόπο επικοινωνίας των Καταστημάτων με τα Κέντρα, ούτε στα συμβόλαια που πρέπει να

υπογραφούν μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, ούτε στην νέα δομή της NORTHBANK.

Δεν υπάρχει τρόπος βελτίωσης αυτών των επιμέρους υποδιεργασιών και δεν κρίνεται απαραίτητο να δημιουργηθεί μία ομάδα εργασίας η οποία θα αντιμετωπίσει το πρόβλημα με σκοπό να το βελτιώσει

Η βασική αιτία που διαπιστώθηκε ότι δημιουργεί τις δυσλειτουργίες βρίσκεται στο γεγονός ότι η αρχική διαδικασία επεξεργασίας των επιταγών είχε σχεδιαστεί και εφαρμοστεί πριν από πολλά χρόνια και αφορούσε σε άλλη μορφή τραπέζης, άλλη δομή και εξυπηρετούσε άλλες ανάγκες.

Η βελτίωση των επιμέρους διεργασιών θα λειτουργούσε συμπληρωματικά, με την μορφή μπαλώματος, και δεν θα επέμβαινε στην κύρια αιτία αφού η δομή των συστημάτων θα παρέμενε η ίδια όπως και τα χρησιμοποιούμενα λειτουργικά συστήματα (κεντρικός server κλπ).

- **Η συγκριτική στοχοθέτηση** (benchmarking) κρίθηκε επίσης ακατάλληλη ως μέθοδος. Το γεγονός ότι συγκεκριμένη εφαρμογή δεν υπήρχε ανεπτυγμένη στην χώρα και η NORTHBANK θα την εφάρμοζε πρώτη καταργούσε στην πράξη το περιεχόμενο της στοχοθέτησης αφού, σύμφωνα με την θεωρία, δεν υπήρχε ούτε ανταγωνιστική, ούτε εσωτερική ούτε λειτουργική στοχοθέτηση στην συγκεκριμένη περίπτωση.

Παράλληλα η ανεύρεση μίας ίδιας εφαρμογής / διεργασίας από τα τράπεζα του εξωτερικού και η αντιγραφή της, θα αποτελούσε σφάλμα.

Σε καμία περίπτωση οι ανάλογες εφαρμογές τραπεζών του εξωτερικού δεν αφορούν στο ίδιο θεσμικό, νομικό και εργασιακό πλαίσιο ενώ ακόμα και τα σώματα των επιταγών δεν έχουν την ίδια μορφή.

Δεν θα υπήρχε, λοιπόν, τρόπος σύγκρισης των όποιων αποτελεσμάτων από την νέα διεργασία με ανάλογες του εξωτερικού.

Η συγκριτική στοχοθέτηση θα ήταν εφικτή εφόσον γινόταν παραμετροποίηση, με βάση τα εγχώρια πρότυπα, μίας ανάλογης διεργασίας η οποία θα «χτιζόταν» με βάση τα πρότυπα των ξένων τραπεζικών αλλά θα αντικατόπτριζε τις ιδιαιτερότητες της εγχώριας αγοράς.

Γίνεται κατανοητό, με βάση τα παραπάνω, ότι η συγκριτική στοχοθέτηση είναι εφικτή αλλά μόνο εφόσον αναπτυχθεί ανάλογη διεργασία, έχει δημιουργηθεί ανάλογο πλαίσιο και τα αποτελέσματα εξάγονται από μετρήσεις με δείγματα ίδιας ποιότητας.

Είναι ευνόητο ότι με αυτά τα δεδομένα και με γνώμονα την δημιουργία μίας σύγχρονης διεργασίας η οποία θα ενσωμάτωνε, εκτός της νέας τεχνολογίας, την δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις πελατειακές ανάγκες η καταλληλότερη μέθοδος είναι η αναδιάρθρωση της διεργασίας αυτής.

4.7. Αναδιάρθρωση διεργασιών και διοίκηση επιχειρησιακών διεργασιών (B.P.R. and B.P.M.)

Η ανάλυση που προηγήθηκε στο 1^ο κεφάλαιο οδηγεί σε χρήσιμα συμπεράσματα ως προς τις επιταγές της σύγχρονης τραπεζικής πραγματικότητας και των απαιτήσεων που αυτή δημιουργεί με γνώμονα την όσο την δυνατόν μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στις μεταβολές των πελατειακών αναγκών.

Κοινός παρανομαστής σε όλες τις σύγχρονες θεωρίες (3) είναι η διάσταση του χρόνου, όπως αυτή ορίζεται σαν θεμελιώδης παράγοντας για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης και ιδιαίτερα μίας Τράπεζας.

Ο παράγοντας χρόνος, όπως έχει αναλυθεί στο 1^ο κεφάλαιο, δεν εξετάζεται μονοδιάστατα αλλά πάντα σε σχέση με τον χρόνο διατύπωσης της απαίτησης για

αλλαγή. Πιο απλά εξετάζεται ο χρόνος που παρεμβάλλεται ανάμεσα στην διατύπωση ενός νέου αιτήματος και στην υλοποίηση του από πλευράς Τραπέζης.

Ο πίνακας που ακολουθεί εισαγάγει την διάσταση χρόνος / ανταπόκριση σε ορισμένα από τα βασικότερα προβλήματα που κλήθηκε να αντιμετωπίσει η ομάδα σχεδιασμού της νέας διεργασίας.

Με τον τρόπο αυτό γίνεται κατανοητό το βασικότερο σημείο σύνδεσης της θεωρίας της αναδιάρθρωσης των διεργασιών με την σύγχρονη θεωρία της διοίκησης των επιχειρησιακών διεργασιών.

Ο σχεδιασμός μίας νέα διεργασίας, στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο, είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει την εκ βάθρων ριζική αλλαγή αλλά και την ανταπόκριση στις νέες απαιτήσεις όπως αυτές εκφράζονται στις σύγχρονες θεωρίες(4).

Με βάση τα ανωτέρω, επιλέχθηκε στην συγκεκριμένη περίπτωση (όπως αυτή αναλύεται διεξοδικά στο 5^ο κεφάλαιο) να δημιουργηθεί μία εξ' ολοκλήρου νέα διεργασία η οποία θα άλλαζε τον τρόπο διαχείρισης των επιταγών αλλά και θα μπορούσε να ανταποκριθεί άμεσα στις όποιες μελλοντικές απαιτήσεις.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι τροποποιήσεις που επιβάλλει στον τρόπο σχεδιασμού της νέας διεργασίας η ενσωμάτωση του παράγοντα χρόνου / ανταπόκρισης στις αλλαγές των πελατειακών απαιτήσεων.

Γίνεται κατανοητή, σε αρχικό στάδιο, η δυσκολία που επιφέρει στον σχεδιασμό μίας διεργασίας η ανάγκη να προβλέψεις τις μελλοντικές ανάγκες όσο κι αν αυτές είναι, τουλάχιστον στον τραπεζικό κλάδο, προδιαγεγραμμένες σύμφωνα με τα πρότυπα της Συμφωνίας Basel II.

Δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί η μεταβολή των αναγκών του πελάτη ενώ και οι μελέτες σχετικά με την τάση της πελατείας συχνά αποτυχαίνουν ή αποκλίνουν σε μεγάλο βαθμό υποβαθμίζοντας ουσιαστικά την αξία τους ως προς την ποιότητα και την φερεγγυότητα.

Δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι ο τραπεζικός κλάδος συνδέεται άμεσα με τις οικονομικές εξελίξεις στην χώρα αλλά και με κοινωνικούς παράγοντες οι οποίοι μεταβάλουν τις απαιτήσεις και τις συμπεριφορές του ίδιου ατόμου σε διαφορετικές ηλικίες αλλά και φάσεις της ζωής του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 8. Σύνδεση Αναδιάρθρωσης και Διοίκησης των Επιχειρησιακών Διεργασιών (όπως προκύπτουν από τον σχεδιασμό της νέας εφαρμογής) (5)

ΑΙΤΙΟ	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ (B.P.R)	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ (B.P.M.)
ΑΠΟΣΤΑΣΗ	ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΜΕΣΩ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ)	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ (FEED BACK) ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΗ
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ ΣΩΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΤΑΓΩΝ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΑΜΕΣΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΡΜΟΔΙΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΣ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ Η ΟΠΟΙΑ ΘΑ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙ ΑΜΕΣΑ ΣΕ ΝΕΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΩΝ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΩΝ ΡΥΘΜΙΣΕΩΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΟΛΟΥ ΤΟΥ ΟΓΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΤΑΓΩΝ	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΕΝΤΥΠΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΟΥ ΟΓΚΟΥ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΤΩΝ ΕΠΙΤΑΓΩΝ
ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΦΕΔΡΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ (BACK UP & DISASTER SCENARIO)	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΑΜΕΣΑ ΕΠΕΚΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΓΚΟΥ ΚΑΙ ΑΜΕΣΑ ΣΥΝΔΕΟΜΕΝΗΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΟΠΩΣ «ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΠΟΘΗΚΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ»
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΟΥ ΡΙΣΚΟΥ (ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ BASEL II)	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΗΝ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ, ΤΗΝ ΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΓΙΑ ΑΠΑΘΗ (OPERATIONAL RISK)	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΔΙΚΛΕΙΔΩΝ ΟΙ ΟΠΟΙΕΣ ΘΑ ΕΠΙΤΡΕΠΟΥΝ ΤΗΝ ΑΜΕΣΗ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΝΕΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΡΙΣΚΟΥ

Ο ανωτέρω πίνακας καθιστά σαφές ότι η πρόκληση για τους σχεδιαστές (business & operational designers) είναι να καταφέρουν να συνδυάσουν την μεθοδολογία για την αντιμετώπιση διεργασιικών δυσλειτουργιών με την σύγχρονη θεώρηση για την διοίκηση των επιχειρησιακών διεργασιών.

4.8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο 4^ο κεφάλαιο αναπτύχθηκε περιληπτικά ο ισχύων, παλαιός, τρόπος διακίνησης και διαχείρισης των επιταγών όπως αυτός διαμορφώθηκε μετά την αναδιάρθρωση της NORTHBANK και την δημιουργία Κέντρων Διεργασιών Υποστηρίξεως.

Αναλύθηκαν περαιτέρω οι ανάγκες που δημιουργήθηκαν από την νέα δομή της NORTHBANK και την παρεμβολή τρίτων στην διαδικασία αποστολής των επιταγών προς τα Κέντρα.

Διατυπώθηκε η βασική ανάγκη για την NORTHBANK, να μην αλλοιώσει τον πελατοκεντρικό της χαρακτήρα και να αντιμετωπίσει τις όποιες δυσλειτουργίες με άξονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, άμεσα, ευέλικτα και ενταγμένες στο γενικότερο πρόγραμμα μείωσης κόστους και ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας.

Σημαντικός παράγοντας που προκύπτει από το 4^ο κεφάλαιο είναι να γίνει κατανοητό ότι ακόμα και αν υπάρχουν ανάλογες διεργασίες σε τράπεζες του εξωτερικού είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν αφού αφορούν σε άλλες τραπεζικές υποδομές και κοινωνικοοικονομικές πελατειακές βάσεις.

Οι σχεδιαστές των διεργασιών πρέπει να φροντίζουν ώστε να παραμετροποιούν τις διεργασίες με βάση τα δεδομένα της πελατειακής βάσης της χώρας τους αλλά παράλληλα να ενσωματώνουν όλες τις νέες εξελίξεις και θεωρίες.

Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η περίπτωση μία σχεδιαζόμενη νέα διεργασία να απαξιωθεί και να ξεπεραστεί ακόμα από το στάδιο του σχεδιασμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Casewise Systems Inc, "Corporate Modeler Model Management"
2. Robert Damelio, "The basics of Process Mapping"
3. Howard Smith & Peter Fingar, "Business Process Management, The Third Wave".
4. Roger T. Burlton, "Business Process Management, Profiting from Process".
5. A.T. Tenner & I.J. Detoro, "Process Redesign, The Implementation Guide for Managers".

Links

www.casewise.com

www.bpml.org

www.tawpi.org

www.bptrends.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διακίνηση και επεξεργασία επιταγών πελατείας.

**Αναδιάρθρωση διεργασίας στην τράπεζα NORTHBANK και εισαγωγή νέας
τεχνολογίας**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΙΑ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Στο 5^ο κεφάλαιο αναλύεται η νέα διεργασία διαχείρισης και διακίνησης επιταγών όπως αυτή σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε από τα στελέχη της NORTHBANK.

Σημαντικό είναι να γίνουν κατανοητά τα κατωτέρω, τα οποία και επισημαίνονται αναλυτικότερα στα αντίστοιχα πεδία του κεφαλαίου:

- Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας απαιτεί την αποδοχή και στήριξη από την Διοίκηση και την επικοινωνίας της με κατάλληλο τρόπο προς τους χρήστες.
- Κάθε νέα εφαρμογή πρέπει να ενσωματώνει εκτός από τις σύγχρονες θεωρίες, όπου αυτό είναι δυνατόν, όλες τις απαιτήσεις που ισχύουν ή θα ισχύσουν στο μέλλον σχετικά με την διαχείριση του επιχειρησιακού ρίσκου.
- Η εισαγωγή μίας νέας, για την NORTHBANK, διεργασίας η οποία υπάρχει σε κάποια άλλη τράπεζα δεν αποτελεί απλή αντιγραφή αλλά επιβάλλεται να παραμετροποιηθεί και να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης αγοράς.

Η ανάλυση της διεργασίας ηλεκτρονικής διαχείρισης και διακίνησης επιταγών παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα της νέας τεχνολογίας αλλά και την νοοτροπία των στελεχών που ασχολήθηκαν με τον σχεδιασμό της.

Η ομάδα σχεδιασμού της εφαρμογής αποφάσισε να κινηθεί όχι μόνο με γνώμονα την μείωση του κόστους και την δημιουργία συνεργίας άρα και μείωση θέσεων εργασίας.

Η ομάδα σχεδιασμού θέλησε και ενσωμάτωσε την σύγχρονη θεωρία διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών και δημιούργησε μία εφαρμογή που μπορεί και ανταποκρίνεται άμεσα στις μεταβολές των πελατειακών αναγκών και έχει τις απαραίτητες δυνατότητες για να «επικοινωνήσει» με οποιαδήποτε ανάλογη διεργασία στο μέλλον.

5.2. Περιγραφή της νέας διεργασίας

Στο 4^ο κεφάλαιο αναλύθηκε η παλαιά διεργασία και επισημάνθηκαν τα σημεία όπου εμφανίζονται δυσλειτουργίες.

Η νέα διεργασία δεν προσπαθεί να διατηρήσει τα θετικά στοιχεία της παλαιάς εφαρμογής και να διορθώσει τα υπόλοιπα.

Η τελική απόφαση της NORTHBANK, βασισμένη στις προτάσεις της ομάδας σχεδιασμού και την συγκριτική μελέτη κόστους – ωφελείας, ήταν:

- Η απεμπλοκή των Κέντρων Διεργασιών Υποστηρίξεως από την επεξεργασία των επιταγών πελατείας.
- Η δημιουργία Φορέα Διαχείρισης Επιταγών ο οποίος εκμεταλλευόμενος τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας θα διαχειριζόταν τις επιταγές όλου του δικτύου.
- Η λύση της σύμβασης για αποστολή των επιταγών με εταιρία ταχυμεταφοράς.
- Η δημιουργίας κλειστής άμεσης διεργασίας (Straight Through Process, S.T.P.) στην οποία η συμμετοχή ενδιάμεσου χρήστη θα ήταν απολύτως ελεγχόμενη και προδιαγεγραμμένη και θα αφορούσε μόνο την διόρθωση στοιχείων των επιταγών που δεν είχαν αναγνωριστεί σωστά. Η όλη διεργασία θα ξεκινούσε από το Κατάστημα και θα επέστρεφε σε αυτό.
- Η κατάργηση κάθε έγγραφου παραστατικού για το αποτέλεσμα της επεξεργασίας των επιταγών και κάθε ανάλογης διακίνησης από Κατάστημα προς τον Φορέα και αντίστροφα. Στην θέση του παραστατικού δημιουργήθηκε ηλεκτρονικό έντυπο το οποίο αρχειοθετείται και παραμένει άμεσα διαθέσιμο για κάθε ενδιαφερόμενο.

Σημειώνεται ότι χωροταξικά επιλέχθηκε η εγκατάσταση του νέου Φορέα Διαχείρισης Επιταγών στο Κέντρο Διεργασιών Υποστηρίξεως που παρείχε τον

περισσότερο χώρο ενώ διέθετε και ταχύτερο δίκτυο επικοινωνίας (οπτικές ίνες και «καλώδιο» με μεγάλο εύρος μεταφοράς δεδομένων –bandwidth).

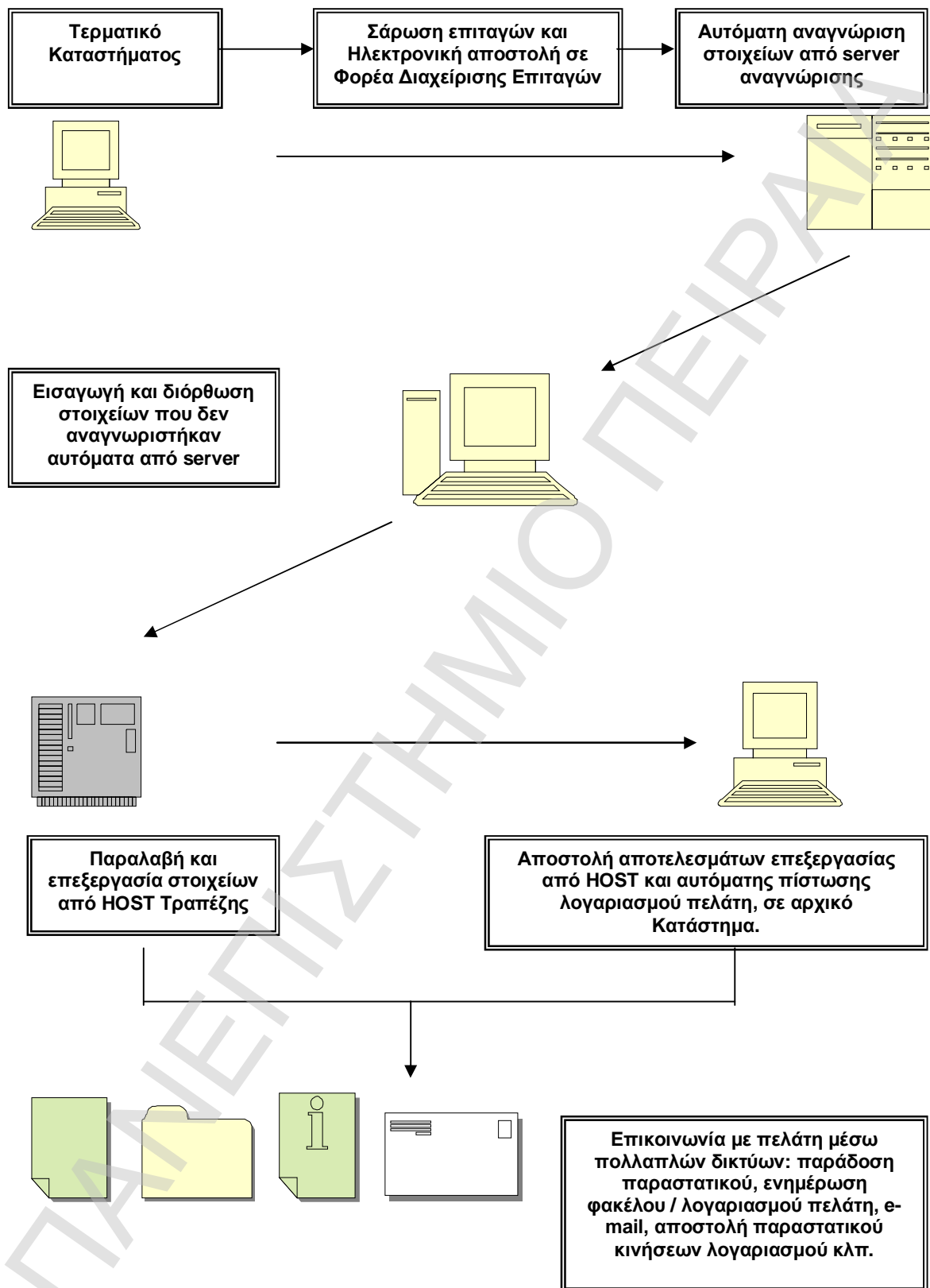
Επισημαίνεται ότι η δομή της NORTHBANK άλλαξε μόνο όσον αφορά στην διαχείριση των επιταγών. Σκοπός της ομάδας σχεδιασμού ήταν να μην διαταραχθούν οι ισχύουσες ισορροπίες στην οργανωτική δομή της NORTHBANK καθώς είχε προσφάτως προχωρήσει σε αναδιάρθρωση της δομής της.

Παράλληλα επιλέχθηκε η διατήρηση των Κέντρων Διεργασιών Υποστηρίξεως με την ισχύουσα δομή και σύνθεση προσωπικού και η στελέχωση, αναλογικά, του Φορέα Διαχείρισης Επιταγών με κάποια στελέχη από τα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως.

Το προσωπικό που απελευθερώθηκε εργασιακά από την διαχείριση των επιταγών με την προηγούμενη μορφή, αξιοποιήθηκε σε άλλους πιο παραγωγικούς τομείς ενώ για αρκετά στελέχη επιλέχθηκε η επιμόρφωσή τους και η επιστροφή τους στο δίκτυο Καταστημάτων σε θέσεις ευθύνης μειώνοντας έτσι τις ανάγκες για πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

Στο σχήμα παρουσιάζεται η δομή της νέας διεργασίας όπου καταργούνται όλα τα ενδιάμεσα μέρη και υπάρχει άμεση επικοινωνία Καταστήματος και Φορέα.

Σχήμα 12. Νέα Δομή Διαχείρισης Επιταγών στην NORTHBANK



5.3. Αναλυτική παρουσίαση νέας εφαρμογής

Η ανάλυση του σχήματος της παραγράφου 5 (σχήμα 1) αποσαφηνίζει τα επιμέρους στάδια της νέας διεργασίας διαχείρισης και διακίνησης επιταγών.

Σύμφωνα με τη νέα διεργασία τα στάδια αναλυτικά είναι:

ΣΤΑΔΙΟ 1. Προσέλευση Πελάτη

- Παραλαβή επιταγών από υπεύθυνο υπάλληλο της Τραπέζης
- Διενέργεια οπτικού ελέγχου ορθότητας επιταγών και επιστροφή στον πελάτη των επιταγών που δεν πληρούν τις απαραίτητες νομικές προϋποθέσεις.
- Διαχείριση συνοδευτικού εντύπου επιταγών, το οποίο προσκομίζει ο πελάτης, και συμφωνία συνόλων.
- Εκτύπωση αποδεικτικού παραλαβής επιταγών, υπογραφή του από πελάτη και αρχειοθέτηση πρωτοτύπου παραστατικού.
- Προώθηση επιταγών σε υπεύθυνο ηλεκτρονικής διακίνησης εφόσον ο παραλαβών τις επιταγές είναι άλλο στέλεχος της Τραπέζης.

ΣΤΑΔΙΟ 2. Εισαγωγή σε scanner, δημιουργία και αποστολή αρχείου

- Εισαγωγή επιταγών σε σαρωτές (scanner) από υπεύθυνο υπάλληλο
- Δημιουργία και αποστολή αρχείου στον Φορέα Διαχείρισης Επιταγών

ΣΤΑΔΙΟ 3. Παραλαβή αρχείου από Φορέα Διαχείρισης Επιταγών

- Εμφάνιση στην οθόνη του κατόχου Α' υπογραφής σχετικού μηνύματος για εισερχόμενο ηλεκτρονικό αρχείο με συγκεκριμένο πλήθος επιταγών.
- Αυτόματη αναγνώριση στοιχείων επιταγών από server οπτικής και ευφυούς αναγνώρισης (OCR / ICR Server)

- Προώθηση από κάτοχο Α' υπογραφής σε υπάλληλο όσων πακέτων επιταγών δεν αναγνωρίστηκαν αυτόματα και χρειάζονται εισαγωγή στοιχείων από σταθμό εργασίας
- Διευθέτηση τυχόν διαφοράς σε σύνολα σε σχέση με τα εισαγόμενα στην εφαρμογή κατά την σάρωση των επιταγών από το Κατάστημα και ενημέρωση Καταστήματος για ορθά σύνολα
- Απόρριψη πακέτου επιταγών σε περίπτωση οριστικής διαφωνίας με Κατάστημα αποστολής και επιστροφή ανάλογου μηνύματος σε αυτό.
- Αποστολή τελικώς επεξεργασμένου και συμφωνημένου αρχείου σε HOST της NORTHBANK

ΣΤΑΔΙΟ 4. Επεξεργασία στοιχείων επιταγών από HOST NORTHBANK

- Παραλαβή στοιχείων επεξεργασμένων επιταγών από HOST με βάση προκαθορισμένη μορφή ώστε να μπορεί να επεξεργαστεί το αρχείο αυτόματα και να είναι συμβατό με τα αντίστοιχα Διατραπεζικά Συστήματα (ΔΙΑΣ)
- Αυτόματη πίστωση λογαριασμών πελατείας, σύμφωνα με όρους διατραπεζικής αγοράς και όρους πελάτη, και απόρριψη επιταγών που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις (ανεπαρκές υπόλοιπο, ελλιπή / στοιχεία λογαριασμού, αίτημα για μη πληρωμή από πληρώτρια τράπεζα κλπ).
- Αποστολή αποτελεσμάτων επεξεργασίας σε κεντρική ηλεκτρονική βάση δεδομένων της NORTHBANK (DataWarehouse) και σε αρχικό Κατάστημα.

ΣΤΑΔΙΟ 5. Διαχείριση μηνυμάτων προερχομένων από HOST NORTHBANK, στα Καταστήματα

- Τα υπεύθυνα στελέχη του Καταστήματος ελέγχουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα το στάδιο στο οποίο βρίσκονται τα αποσταλέντα πακέτα επιταγών πελατείας.
- Ενημέρωση του κομιστή των επιταγών για τυχόν επιταγές άνευ υπολοίπου και προώθηση επιταγών σε υπάλληλο (teller) για ανάλογες ενέργειες σύμφωνα με τα προβλεπόμενα των εγκυκλίων της NORTHBANK και των λοιπών νομικών δεσμεύσεων.
- Παράδοση στον πελάτη του παραστατικού, εφόσον αυτός παραμένει στον χώρο του Καταστήματος.
- Εκτύπωση παραστατικού σε περίπτωση που ο πελάτης προσέλθει την επόμενη ημέρα και το ζητήσει, Σημειώνεται ότι τα στοιχεία για κάθε πακέτο επιταγών τηρούνται στην ηλεκτρονική βάση της Τραπέζης και είναι διαθέσιμα σε κάθε περίπτωση αναζήτησης τους από τον πελάτη ή τον χρήστη.

Σημειώνεται ότι με τη νέα εφαρμογή δεν διακινούνται παραστατικά αλλά ηλεκτρονικά αρχεία και εκτυπώνονται παραστατικά μόνο όταν αυτό απαιτηθεί. Παράλληλα τα αποτελέσματα της επεξεργασίας των επιταγών από τον HOST είναι διαθέσιμα στον πελάτη σε κάθε μορφή που εκείνος έχει προεπιλέξει (e-mail, ταχυδρομικά, ενημέρωση φακέλου κλπ).

5.4. Ανάλυση απαιτήσεων νέας εφαρμογής

Η περιγραφή των βασικών σταδίων της νέας διεργασίας και η διαγραμματική παρουσίαση των σταδίων της αποτελεί ουσιαστικά ένα εισαγωγικό στάδιο το οποίο παρατίθεται στην αρχή του κεφαλαίου με σκοπό να γίνει ευκολότερα κατανοητή η ανάλυση των απαιτήσεων που τέθηκαν στην φάση του σχεδιασμού.

Παράλληλα αποτελεί έναν εύκολο τρόπο για να γίνει μία πρώτη προσέγγιση και εντοπισμός των βασικών διαφορών με την εφαρμογή, όπως αυτή ίσχυε και παρουσιάστηκε στο 4^ο κεφάλαιο.

Ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των απαιτήσεων (που είναι και τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης - benchmarking). Η χρήση βαθμολογίας⁽⁸⁾ ήταν ενδεδειγμένη στις περιπτώσεις όπου οι λύσεις δύο ή περισσότερων προμηθευτών έχουν σημαντικές ομοιότητες.

5.4.1. Οργανωτικός Τομέας (Business Process)

- **Ανθρώπινος παράγοντας (προσωπικό).**

Αναφέρεται στις ανάγκες των ατόμων οι οποίοι χρησιμοποιούν τη νέα διεργασία (απλοί χρήστες), στις ανάγκες εκείνων οι οποίοι σχεδιάζουν την εφαρμογή και στις ανάγκες εκείνων που παρέχουν υποστήριξη.

Πιο αναλυτικά:

- **Φιλικότητα** προς το χρήστη (εύκολη πρόσβαση από πεδίο σε πεδίο και από οθόνη σε οθόνη)
- Κατάλληλα **μηνύματα** προς τους χρήστες για το επιτυχές ή μη πέρας της κάθε εργασίας.

⁸ Η NORTHBANK δημιούργησε έναν πίνακα απαιτήσεων όπου θεσπίστηκαν ως benchmarks τα standard των ανάλογων εφαρμογών ξένων τραπεζών με ταυτόχρονη ενσωμάτωση των απαιτήσεων των σχεδιαστών και των τελικών χρηστών της διεργασίας, ενδωτραπεζικά.

- **Παραγόμενα έγγραφα (documents)** (πληροφορήσεως, ειδοποιήσεως κ.ά) προς τους πελάτες.
- **Δυνατότητα ελέγχου** από οποιοδήποτε χρήστη (Κατάστημα ή Φορέα) της θέσης του κάθε πακέτου στη ροή εργασίας, εύρεση συγκεκριμένου σταδίου (ανίχνευση, tracking).
- **Δυνατότητα ελέγχου και παρεμβολής** στην προσαρμογή της εφαρμογής (παραμετροποίηση) με βάση τις απαιτήσεις για την ορθή υποστήριξη των Τραπεζικών εργασιών όπως αυτές περιγράφονται από τους σχεδιαστές.
- Άμεση και σαφή **καταγραφή και εμφάνιση** των αποτελεσμάτων κάθε σταδίου υλοποίησης σε όσους απασχολούνται στο test περιβάλλον.

- **Παράγοντας διαδικασιών.**

Αναφέρεται στην δυνατότητα της πλατφόρμας να εξυπηρετήσει τις Τραπεζικές διαδικασίες, όπως αυτές περιγράφονται στους ανάλογους κανονισμούς, αλλά και να τις βελτιώσει.

Πιο αναλυτικά:

- Δυνατότητα **παραγωγής καταστάσεων** (πληροφοριακών, στατιστικών κ.α).
- Δυνατότητα **άμεσης διασύνδεσης** με άλλα συστήματα
- **Λειτουργικότητα / Αξιοπιστία** σαφής περιορισμός λαθών και ευκολία στην διόρθωση των λαθών κατά την χρήση της εφαρμογής
- **Δυνατότητα αντιλογισμού** των συναλλαγών ή ακύρωσης μιας διαδικασίας και επιστροφής της στο αρχικό στάδιο, status.
- **Πληρότητα** πρότασης / λύσης που υποβάλλεται. Η λύση θα πρέπει να “αναπαριστά” με ακρίβεια και να υποστηρίζει όλες τις αναγκαίες διαδικασίες
- **Πρόβλεψη.** Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για επέκταση της πλατφόρμας και σε άλλους τομείς εντός της Τραπεζής αλλά και για εισαγωγή νέων εφαρμογών στο υπάρχον λογισμικό (workflow ή document management).

- **Ευελιξία.** Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η δυναμική του Τραπεζικού χώρου και να είναι δυνατή η προσαρμογή της πλατφόρμας σε νέα προϊόντα αλλά και σε τυχόν αλλαγές σε ήδη υπάρχοντα.

- **Παράγοντας Εκπαιδεύσεως.**

Η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να είναι επαρκής και να πληρεί δύο βασικές προϋποθέσεις.

- Εκπαίδευση χρηστών
- Εκπαίδευση σε πιο προχωρημένο (advanced) επίπεδο ώστε να δημιουργηθούν εκπαιδευτές χρηστών εντός της Τραπέζης

Η εφαρμογή θα πρέπει να ικανοποιεί και τις δύο άνωθεν απαιτήσεις.

- **Παράγοντας αποδοχής.**

Αναφέρεται στον βαθμό αποδοχής του workflow software ή όποιου άλλου λογισμικού χρησιμοποιείται από το προσωπικό της Τραπέζης. Όταν εμφανίζεται κάποιος νέος τρόπος εργασίας (πχ υιοθέτηση workflow), συναντά αντίσταση σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Ο τρόπος διαχείρισης/ αντιμετώπισης μιας τέτοιας αλλαγής εξαρτάται άμεσα από την επιτυχή υλοποίηση της διεργασίας καθώς και από τον τρόπο που η νέα εφαρμογή επικοινωνείται, σε κάθε της στάδιο, στους άμεσα ενδιαφερόμενους.

Οι εταιρίες εμπλέκονται και αυτές στον παράγοντα αυτό τόσο με την υλοποίηση απλών και λειτουργικών (φιλικών προς χρήστη) διεργασιών αλλά κυρίως με:

- **Παροχή σαφών και απλών οδηγιών** προς τους χρήστες (manuals)
- Σαφή και απλή περιγραφή του **περιβάλλοντος διαχείρισης λαθών** στο επίπεδο του χρήστη (δημιουργία εφαρμογής που ελαχιστοποιεί τα λάθη αλλά και τα διορθώνει, εφόσον υπάρξουν, άμεσα και εύκολα)

- Δυνατότητα δημιουργίας περιβάλλοντος εργασίας κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης (simulation)

5.4.2. Τεχνολογικός Τομέας (IT PROCESSES)

- **Αρχιτεκτονική**

Αναφέρονται οι απαιτήσεις σχετικά με την δομή (αρχιτεκτονική) της νέας διεργασίας και αφορούν στον τομέα των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.

- Τύπος (Client-server / Web-based) server εφαρμογής ο οποίος να λειτουργεί σε internet περιβάλλον και να παρέχει πληροφορίες μέσω του περιβάλλοντος αυτού ώστε να μπορεί να «επικοινωνεί» με τα στοιχεία της εφαρμογής ο πελάτης
- Απαιτήσεις σε λογισμικό και εξοπλισμό (Client-server: SW / HW)
- Απαιτήσεις Κεντρικού Server (SW/HW)
- Δυνατότητες επεκτασιμότητας (σύνδεση με άλλους servers-multiple servers, δυνατότητα ισοστάθμισης-balancing μεταξύ των server Που θα χρησιμοποιούνται, κ.ά.)
- Πρωτόκολλα και δυνατότητες διασύνδεσης με βάσεις δεδομένων και περιφερειακά συστήματα εντός και εκτός Τραπέζης
- Επίπεδο ασφάλειας του λογισμικού και του εξοπλισμού (βλ. σχήμα 2)
- Απαιτήσεις εύρους και δυνατοτήτων δικτύου για μεταφορά των ηλεκτρονικών αρχείων (bandwidth)
- Απαιτήσεις δημιουργίας αρχείων ασφαλείας και αρχειοθέτησης (back-up και archiving)
- Λειτουργία εφαρμογής στο περιβάλλον της Τραπέζης
- Χρήση δικτυακής υποδομής Τραπέζης (bandwidth, επιδόσεις, προδιαγραφές συστημάτων)

- Αξιοποίηση Νέων τεχνολογιών
- Δυνατότητα εργασίας στον πελάτη (client) με συνδυασμό παροχής άδειας χρήσης του λογισμικού και με παροχή κατάλληλου – συμβατού εξοπλισμού

- **Διαχείριση**

Αναλύονται οι απαιτήσεις για την διαχείριση (management) των διαφόρων διεργασιών και ρόλων που θα υπάρχουν στην νέα εφαρμογή, όπως αυτές αντιμετωπίζονται από την πλευρά των λειτουργιών Συστημάτων.

- Διαδικασίας δημιουργίας / αλλαγών ρόλων εργασιών (άμεση μεταβολή του τρόπου που παραλαμβάνεται και προωθείται ένα πακέτο επιταγών και δυνατότητα παρέμβασης ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης κάθε χρήστη.
- Χρήση γραφικών εργαλείων και συμβατότητά τους, κατά την φάση του σχεδιασμού αλλά και στα μελλοντικά στάδια αναδιάρθρωσης ή ανασχεδιασμού της διεργασίας
- Διαχείριση χρηστών συστήματος, κωδικοί και τρόπος εισαγωγής στην εφαρμογή(log on).
- Διαχείριση ρόλων, ανάθεση καθηκόντων και μεταβολή ρόλων για αναπλήρωση κενών σε περιπτώσεις απουσίας φυσικών προσώπων ή βλάβης σε τερματικό εργασίας.
- Δημιουργία στόχων (tasks εργασιών) ανά χρήστη με βάση τα δεδομένα και τα στατιστικά του συστήματος.
- Χρήση δεικτών (indexing) και λέξεων κλειδιά (keywords) για την ταχύτερη εύρεση των εγγράφων μετά την αποθήκευσή τους
- Αυτόματη κατηγοριοποίηση εγγράφων
- «Δημοσίευση» (publication) τυχόν αλλαγών σε ένα κείμενο
- Επισύναψη διαφόρων τύπων αρχείων (πχ .doc, .txt) κλπ όπου χρειάζεται ή απαιτείται για παροχή επιμέρους πληροφοριών.

- Δυνατότητα παραγωγής εκτυπώσεων και παραστατικών κατά την παρακολούθηση των ροών και το πέρας των εργασιών
- Παραγωγή & απεικόνιση στατιστικών
- Παραγωγή & απεικόνιση ημερολογίων αλλαγών στην διεργασία
- Διαδικασίες ανάκτησης συστήματος (recovery) σε περίπτωση βλάβης και εκπλήρωση προδιαγραφών NORTHBANK.
- Παροχή εγχειριδίων (analysis, design, operations, user)

- **Λειτουργίες (Operations)**

Αναφέρονται οι απαιτήσεις οι οποίες ισχύουν για κάθε ανάλογη διεργασία της NORTHBANK.

- Αδιάλειπτη λειτουργία
- Αξιοπιστία (Reliability)
- Επιδόσεις
- Διασφάλιση των δεδομένων

- **Εικόνα εταιρίας**

Αναφέρονται οι απαιτήσεις που πρέπει να πληρεί μία εταιρία η οποία παρέχει τέτοιου μεγέθους και είδους υπηρεσία στην NORTHBANK.

- Μέγεθος – θέση στον χώρο (ranking) και δυνατότητα εκπλήρωσης όρων συμβολαίου.
- Συνεργασία με την Τράπεζα / Όμιλο (επίσημη λίστα προμηθευτών)
- Πείρα σε παρόμοια έργα
- Πληρότητα πρότασης / λύσης που υποβλήθηκε
- Εκπαίδευση που παρέχει σε όλους τους χρήστες της εφαρμογής
- Δυνατότητα μελλοντικής υποστήριξης λύσης (after sales)
- Όροι άμεσης συντηρήσεως -υποστήριξης (on call , on site) σε πανελλαδικό επίπεδο με βάση συμβόλαιο παροχής υπηρεσιών συντήρησης.

- Κάλυψη μελλοντικών απαιτήσεων που τυχόν θα προκύψουν (παρακολούθηση αγοράς και κλάδου και ενημέρωση για νέα προϊόντα – τάσεις – εφαρμογές).

Στην συνέχεια παρατίθεται πίνακας όπου εμφανίζονται οι συχνότερες αιτίες πτώσης / βλάβης ενός τέτοιου συστήματος και οι οποίες θα πρέπει να καλύπτονται από την εταιρία που παρέχει την υπηρεσία ή από το σύνολο των εταιριών που λειτουργούν με την μορφή του συνεργάτη (co-provider).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Πίνακας 9. Αίτια πτώσης λειτουργικών συστημάτων.

Αίτιο	Αγγλική ορολογία	Επεξήγηση
Κρέμασμα του Λειτουργικού	NOS Hangs	Αποτελεί την κύρια αιτία πτώσης των συστημάτων, η οποία έχει τις περισσότερες φορές πολύ σοβαρές επιπτώσεις αφού συνήθως συνεπάγεται την πλήρη αδυναμία του συστήματος.
Σκληροί Δίσκοί	Hard Disc Drivers	Ένας ελαττωματικός δίσκος μπορεί να προκαλέσει την μείωση της απόδοσης, την απώλεια δεδομένων ή την πτώση του συστήματος.
Μνήμη	Memory	Η αντιμετώπιση προβλημάτων που προέρχονται από σφάλματα της κύριας μνήμης αποτελεί βασική προδιαγραφή του συστήματος και απαιτείται να υπάρχει πάντα βοηθητική (back-up, duplexing) μνήμη ώστε να μην χάνονται τα στοιχεία του πελάτη.
Βλάβες Τροφοδοτικών	Power Supply Failures	Για την αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προέλθουν από την βλάβη των τροφοδοτικών ενός συστήματος απαιτείται η εξασφάλιση πλεονάζοντος τροφοδοτικού (Redundant Power Supply).
Αυξημένη Θερμοκρασία	Heat Dissipation	Για την αντιμετώπιση προβλημάτων που είναι πιθανόν να προέλθουν από την αύξηση της εσωτερικής θερμοκρασίας του συστήματος, απαιτείται η προμήθεια πλεοναζόντων, με δυνατότητα αλλαγής εν θερμώ (κατά την λειτουργία), ανεμιστήρων (Redundant Hot Swap Fans).
Βλάβες Ελεγκτών / Καρτών	Failed Controller, Failed I/O Paths	Η βλάβη ενός ελεγκτή που υποστηρίζει ένα υποσύστημα δίσκων έχει σαν αποτέλεσμα την αδυναμία του συστήματος να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των χρηστών.
Βλάβη επεξεργαστή	Processor Failure	Συνήθως οι επιπλέον επεξεργαστές προστίθενται για την αύξηση της απόδοσης του συστήματος και όχι για λόγους διαθεσιμότητας. Συνιστάται όμως η ύπαρξη επιπλέον επεξεργαστών για παροχή δυνατότητας άμεσης επανεκκίνησης του συστήματος ακόμα και μέσω αυτών των βοηθητικών επεξεργαστών.
Σταθεροποιητές Τάσης	UPS	Μία από τις κύριες αιτίες πτώσης των συστημάτων. Εκτός από τα Blackouts, αναφερόμαστε και σε άλλα είδη προβλημάτων σχετικών με την παροχή ισχύος όπως αιχμές ρεύματος, πτώσεις τάσης, προβληματικές καλωδιώσεις, υπερφόρτωση των κυκλωμάτων.

5.5. Νέα τεχνολογία και αξιοποίηση δυνατοτήτων

Η ανάλυση που προηγήθηκε παρουσίασε την νέα διεργασία και τις απαιτήσεις που τέθηκαν από την ομάδα σχεδιασμού.

Αναλύθηκαν και πιθανά αίτια μερικής παύσης της διαθεσιμότητας της διεργασίας και, συγκρίνοντας τα με τις απαιτήσεις σε λειτουργικό και συστημικό επίπεδο, παρουσιάστηκαν οι τρόποι που έπρεπε να υιοθετηθούν για την αντιμετώπιση όλων αυτών⁹).

Στην παράγραφο 5.4 παρουσιάζονται όλα τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η χρησιμοποιούμενη νέα τεχνολογία και στην ουσία δίνεται η ανάλυση ωφέλειας από πλευράς διεργασιών (business / operational profit) η οποία θα πρέπει να συνυπολογιστεί με την ανάλυση κόστους / ωφελείας που παρουσιάζεται στο 6^ο κεφάλαιο.

Πριν αναλυθεί κάθε στάδιο της εφαρμογής διεξοδικά και επισημανθούν τα επιμέρους σημεία που παρουσιάζεται ωφέλεια από την χρήση της νέας εφαρμογής, παρουσιάζονται τα βήματα που ακολουθούνται κατά την επεξεργασία των επιταγών στον Φορέα¹⁰).

Η σημαντικές αλλαγές που επιφέρει η νέα διεργασία είναι:

- Η δυνατότητα αποθήκευσης όλων των δεδομένων που προκύπτουν από την επεξεργασία των σωμάτων των επιταγών (datawarehouse).
- Η συμβατότητα της εφαρμογής με τα συστήματα της Τραπέζης.
- Η δυνατότητα άντλησης στοιχείων (data mining) με κάθε δυνατό συνδυασμό επιλογής κριτηρίων (στην αποθήκη δεδομένων υπάρχουν ανά κατηγορία όλα

⁹ Πρέπει να σημειωθεί ότι με βάση την ισχύουσα νομοθεσία υπάρχουν και εναλλακτικά σενάρια υποστήριξης της διεργασίας καθώς και όλα τα προβλεπόμενα σενάρια αντιμετώπισης πλήρους καταστροφής του πρωτεύοντα εξοπλισμού (disaster scenario), τα οποία η NORTHBANK δεν προτίθεται να αναπτύξει λεπτομερώς στην παρούσα διπλωματική.

¹⁰ Η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία στον Φορέα Διαχείρισης Επιταγών είναι εκείνη που συμβάλλει περισσότερο στην δημιουργία ωφελειών για την NORTHBANK.

τα στοιχεί που επεξεργάζεται το λογισμικό αναγνώρισης με αποτέλεσμα να μπορεί ο χρήστης να επιλέγει και να συνδυάζει όποια στοιχεία επιθυμεί).

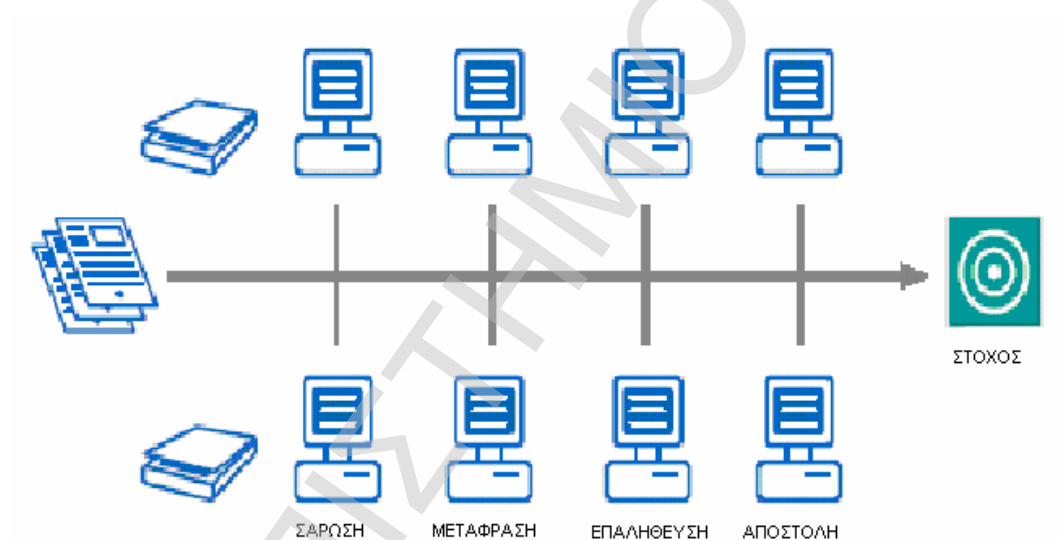
- Η δημιουργία στατιστικών και η επεξεργασία τους
- Η δυνατότητα παροχής της νέας διεργασίας με την μορφή υπηρεσίας σε τράπεζες που τα οικονομικά και τεχνολογικά δεδομένα δεν επιτρέπουν την ανάπτυξη ανάλογης εφαρμογής.

Δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι με βάση τον ανταγωνισμό των τραπεζών και την υιοθέτηση ανάλογων προτάσεων από άλλες τράπεζες δημιουργείται ένας μοχλός πίεσης για αλλαγή της σχετικής νομοθεσίας προς τα πρότυπα ξένων χωρών.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την διεύρυνση των οριζόντων για εισαγωγή και παραμετροποίηση νέων εφαρμογών καθώς και για την ανάπτυξη νέων «ευέλικτων» τραπεζικών προϊόντων στον τομέα της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Κατωτέρω παρουσιάζεται σχηματικά ο τρόπος παραλαβής και επεξεργασίας των ηλεκτρονικών εικόνων των επιταγών και επισημαίνονται τα σημεία που δημιουργούν προστιθέμενη αξία για την NORTHBANK καθώς και η σύνδεσή τους με την σύγχρονη θεωρία.

Σχήμα 13. Ηλεκτρονική Διακίνηση και Διαχείριση Επιταγών / εγγράφων⁽¹¹⁾



Στο παραπάνω σχήμα φαίνονται διεξοδικά τα στάδια που ακολουθεί η διεργασία διακίνησης και διαχείρισης επιταγών, και άλλων εντύπων, από το Κατάστημα έως το σημείο εξόδου από τον Φορέα Διαχείρισης Επιταγών.

¹¹ ReadSoft AB (www.readsoft.com) "FORMS5, Teaching the world's computers to read", 2002

Ανάλυση όρων:

- **Input:** σαν εισερχόμενα θεωρούνται όλα τα αρχεία τα οποία μπορούν να γίνουν αντικείμενο επεξεργασίας από την νέα εφαρμογή και τα οποία αποτελούν, στην ουσία, τον τρόπο με το οποίο ο πελάτης επικοινωνεί με την Τράπεζα. Αυτά μπορεί να είναι ηλεκτρονικά αρχεία και εικόνες, τα σώματα των επιταγών, fax, έντυπες φόρμες, αρχεία από το internet κλπ.
- **Scan:** το στάδιο στο οποίο όλα τα έντυπα αρχεία σαρώνονται από ειδικούς σαρωτές (scanners), δημιουργείται το ηλεκτρονικό αρχείο και αποστέλλεται στον Φορέα Διαχείρισης Επιταγών.

Τα ακόλουθα στάδια πραγματοποιούνται στον νεοσύστατο Φορέα Διαχείρισης Επιταγών αμέσως μετά την παραλαβή του ηλεκτρονικού αρχείου που αποστέλλει το Κατάστημα.

- **Interpretation:** η διαδικασία όπου παραλαμβάνονται όλα τα ηλεκτρονικά αρχεία, αναγνωρίζονται αρχικά και ταξινομούνται σε κατηγορίες, π.χ. επιταγές, τιμολόγια, διάφορες φόρμες και έντυπα κλπ.
- **Verify:** η διαδικασία αναγνώρισης ή διόρθωσης όλων εκείνων των στοιχείων τα οποία δεν αναγνωρίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο αυτόματα (με βάση τους κανόνες και τα όρια που έχουν θέσει οι σχεδιαστές της εφαρμογής και η Διοίκηση της NORTHBANK). Είναι το μόνο στάδιο στην όλη εφαρμογή όπου παρεμβάλλεται ανθρώπινος παράγοντας (υπεύθυνοι αναγνώρισης στοιχείων).
- **Transfer:** είναι το αυτόματο στάδιο όπου όλα τα εισερχόμενα στην εφαρμογή μετατρέπονται σε εξερχόμενα, όποιας μορφής επιθυμεί η NORTHBANK, και εξέρχονται από το στάδιο της αναγνώρισης.
- **Target:** στο στάδιο αυτό αναφέρονται όλες οι δυνατότητες που παρέχονται από την εφαρμογή για αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αναγνώρισης και επαλήθευσης των στοιχείων.

- **Monitoring:** η διαδικασία παρακολούθησης και ελέγχου παρέχει στοιχεία σχετικά με την πρόοδο των εργασιών στον Φορέα Διαχείρισης Επιταγών καθώς και μία σειρά από στατιστικά που αναφέρονται στο στάδιο που βρίσκεται κάποιο πακέτο επιταγών, τα πιθανά σημεία αργοπορίας / καθυστερήσεων και άλλα άμεσα διαθέσιμα (on line) στοιχεία και γραφήματα που αφορούν στην επεξεργασία των ηλεκτρονικών αρχείων των επιταγών.
- **Integration:** τα στάδια της ενοποίησης / ενσωμάτωσης αποτελεί στην ουσία μία ξεχωριστή διεργασία αφού αφορά στην διαρκή παραμετροποίηση του συστήματος και την συνεχή εισαγωγή νέων κανόνων και απαιτήσεων. Χωροταξικά δεν μπορούμε να εντάξουμε το στάδιο αυτό μόνο στον Φορέα Διαχείρισης Επιταγών αφού οι ανάγκες της παραμετροποίησης επιβάλλουν την συνεργασία στελεχών πολλών Διευθύνσεων.

Στον ακόλουθο πίνακα αναλύονται τα οφέλη που δημιουργεί η όλη διεργασία για την NORTHBANK.

Πίνακας 10. Οφέλη διεργασίας αναγνώρισης επιταγών / εγγράφων

ΣΤΑΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΟΦΕΛΟΣ	ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΘΕΩΡΙΑ
Εισερχόμενα Input	Η NORTHBANK παρέχει την δυνατότητα στην πελατεία της να επιλέξει τρόπο επικοινωνίας των εγγράφων της προς την τράπεζα με οποιοδήποτε τρόπο και μέθοδο επιθυμεί. Παράλληλα δημιουργεί την υποδομή για σύνδεση με άλλες τράπεζες και συστήματα στον τομέα ανταλλαγής πληροφοριών και δεδομένων (όμοια και στο output της εφαρμογής)	Δημιουργία ευέλικτων συστημάτων άμεσης ανταπόκρισης στις πελατειακές ανάγκες και υποστήριξης όλων των συστημάτων επικοινωνίας που επιλέγει η πελατειακή της βάση.
Σάρωση Scan	Εξειδικευμένοι scanners και ανάλογη εφαρμογή / λογισμικό σάρωσης.	Δυνατότητα χρήσης του λογισμικού και των σαρωτών σε περισσότερες της μίας εφαρμογές, ευελιξία.
Interpretation / verify*	Δημιουργία βάσης δεδομένων πελατών.	Πολλαπλά οφέλη που προέρχονται από την δημιουργία πληθώρας στατιστικών και ποιοτικών στοιχείων της πελατείας.
Στόχος Target	«Εξοδος» των επεξεργασμένων αρχείων σε οποιαδήποτε μορφή και παροχή τους σε οποιαδήποτε διεργασία επιθυμεί η NORTHBANK.	Πολυχρηστικότητα της εφαρμογής και δυνατότητα άμεσης ικανοποίησης αιτημάτων πελάτη για παροχή εξ' αποστάσεως τραπεζικών υπηρεσιών.
Ενσωμάτωση Integration	Η διαρκής παραμετροποίηση και ενσωμάτωση στο σύστημα όλων των κανόνων και απαιτήσεων που αλλάζουν ή διαφοροποιούνται είτε λόγω αλλαγής κανονιστικών ρυθμίσεων είτε λόγω επέκτασης της εφαρμογής και σε άλλους τομείς.	Αποτελεί στην ουσία την άμεση εφαρμογή των νέων θεωριών για όσο το δυνατόν γρηγορότερη ανταπόκριση στις μεταβολές των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

***interpretation / verification.**

Το σημαντικότερο στοιχείο και όφελος της εφαρμογής είναι η παροχή ποιοτικών πληροφοριών στον χρήστη αλλά και γενικότερα στην NORTHBANK.

Οι σχεδιαστές της εφαρμογής απαίτησαν από την εταιρία / προμηθευτή της εφαρμογής την δημιουργία πλήρους αποθήκης δεδομένων (DataWarehouse) και την προμήθεια / ανάπτυξη λογισμικού ανίχνευσης – εξαγωγής στοιχείων (data mining).

Η NORTHBANK αποφάσισε, κατόπιν εισηγήσεως της ομάδας σχεδιασμού, να ενοποιήσει την πελατειακή της βάση και τις πληροφορίες που προέρχονταν από οποιαδήποτε εσωτερική βάση δεδομένων (εταιριών του ομίλου).

Η ολοκλήρωση του παράλληλου αυτού έργου, θα είχε σαν αποτέλεσμα την σύνδεση, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα κλειδιά – κωδικούς, της πελατειακής βάσης με τα στοιχεία που προέκυπταν από την επεξεργασία των σωμάτων των επιταγών.

Με τον τρόπο αυτό παρέχεται η δυνατότητα στον χρήστη να αναζητά πληροφορίες για κάποιον πελάτη χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε στοιχείο, μόνο του ή σε συνδυασμό με άλλα, το οποίο αναγράφεται στο σώμα της επιταγής.

Δημιουργήθηκε με αυτόν τον τρόπο μία πλήρης, κατά το δυνατόν, βάση δεδομένων η οποία παρουσίαζε όλο το προφίλ του πελάτη αλλά και άλλων φυσικών προσώπων ή εταιριών εκτός τραπεζής που απλά είχαν συναλλαγές με την NORTHBANK.

Τα στοιχεία που αποθηκεύονταν και επεξεργάζονταν από το σύστημα για λογαριασμό της NORTHBANK ήταν:

- Αριθμός Λογαριασμού πελάτη που αναγράφεται στην επιταγή
- Νούμερο επιταγής
- ΑΦΜ πελάτη
- Ημερομηνία έκδοσης επιταγής
- Ποσό
- Εκδότρια τράπεζα
- Κατάστημα NORTHBANK προσέλευσης πελάτη
- Status επιταγής μετά την επεξεργασία (πληρώθηκε, απορρίφθηκε, σφραγίστηκε κλπ)

Παράλληλα η NORTHBANK δημιούργησε βάση στατιστικών δεδομένων για κάθε κατηγορία από τις ανωτέρω.

Είναι προφανή τα οφέλη αφού η NORTHBANK μπορούσε να επιλέγει οποιονδήποτε συνδυασμό των ανωτέρω στοιχείων και να αντλεί πληροφορίες, στατιστικούς μέσους όρους κλπ.

Το σημαντικότερο ήταν ότι δημιουργήθηκε και εμπλουτίζεται συνεχώς, μία ποιοτική στατιστική βάση δεδομένων για πρόσωπα / εταιρίες τα οποία δεν είναι πελάτες της τραπεζής άμεσα αλλά προσκομίζονται επιταγές τους με την μορφή των καλυμμάτων από πελάτες της NORTHBANK.

Δημιουργήθηκε μία εσωτερική βάση δεδομένων η οποία λειτουργεί παράλληλα με το διατραπεζικό σύστημα ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ⁽¹²⁾ αλλά μπορεί και παρέχει αμεσότερες και εγκυρότερες πληροφορίες αφού παρακάμπτεται στην ουσία το στάδιο της αναγγελίας των δυσμενών στοιχείων στον ΤΕΙΡΕΣΙΑ.

Με τον τρόπο αυτό η NORTHBANK έχει άμεση πληροφόρηση για όλα τα ανωτέρω στοιχεία καθώς και μία πληθώρα στατιστικών στοιχείων που δεν παρέχονται από άλλες εφαρμογές και τράπεζες δεδομένων.

5.6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η δημιουργία της νέας διεργασίας διαχείρισης και διακίνησης επιταγών αποτέλεσε στην ουσία το πιλοτικό πρόγραμμα για την δημιουργία ενός περιβάλλοντος διαχείρισης επιχειρησιακών δεδομένων / περιεχομένων (Enterprise Content Management ECM).

Η έννοια περιεχόμενα / δεδομένα αφορά σε κάθε μορφής αρχείο, έγγραφο το οποίο υπάρχει στην NORTHBANK και μπορεί να ενσωματωθεί σε ένα σύστημα με σκοπό την αξιοποίησή του, την μείωση της πλεονάζουσας αρχειοθέτησης του σε περιπτώσεις που υπάρχει παραπάνω από μία φορές και το πιο σημαντικό, την εισαγωγή όλων αυτών των εγγράφων σε ένα σύστημα το οποίο θα παρέχει στην NORTHBANK στοιχεία υποστήριξης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Οι δυνατότητες που παρέχει η νέα τεχνολογία δοκιμάστηκαν στην διαχείριση των επιταγών, ένα τομέα με πολλά περιθώρια βελτίωσης, αλλά το κυριότερο, με πολλά ασαφή σημεία και περιθώρια παράβασης των κανονισμών.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τον έλεγχο και την ποιοτική αναβάθμιση του χαρτοφυλακίου επιταγών της NORTHBANK οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η νέα τεχνολογία μπορεί να συντελέσει ουσιαστικά στην μείωση τόσο του πιστωτικού όσο και του λειτουργικού κινδύνου (credit and operational risk) και να δημιουργήσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την μείωση του λειτουργικού κόστους⁽¹³⁾.

¹² ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ: διατραπεζικό σύστημα ελέγχου δυσμενών στοιχείων πελατείας με κλειδιά που έχουν οριστεί από την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, την επιτροπή Προσωπικών Δεδομένων και τα αρμόδια νομοθετικά και ελεγκτικά όργανα.

¹³ Κεφάλαιο 6, ανάλυση και σύγκριση κόστους / ωφελειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Διακίνηση και επεξεργασία επιταγών πελατείας.

Σύγκριση κόστους και ωφελειών από την νέα εφαρμογή

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Στο 6^ο κεφάλαιο αναλύονται όλοι οι τομείς στους οποίους επιφέρει μεταβολές και βελτιώσεις η νέα διεργασία με την διαφορά ότι αποτιμώνται σε στοιχεία κόστους και παρουσιάζονται συγκεκριμένα παραδείγματα.

Παράλληλα με την ανάλυση του κόστους παρουσιάζεται και η συνέργεια η οποία δημιουργείται απλό τη νέα διεργασία στην διαχείριση των επιταγών καθώς και η μείωση που επιτυγχάνεται στο απασχολούμενο προσωπικό.

Σκοπός του 6^{ου} κεφαλαίου είναι να δείξει πως η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας και η βελτιστοποίηση των διεργασιών αποτελεί ένα μέσο για:

- την μείωση του κόστους,
- την μείωση του προσωπικού που απασχολείται με την συγκεκριμένη διεργασία,
- την αξιοποίησή του πλεονάζοντος προσωπικού προς όφελος της τραπεζής.

Στην ουσία η νέα τεχνολογία εξασφαλίζει πλεονάζων προσωπικό το οποίο είναι παραγωγικό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα σε άλλους τομείς της NORTHBANK, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες τράπεζες, αφού:

- επιτυγχάνεται μείωση του κόστους,
- αυξάνεται η υπεραξία από την απόδοση του προσωπικού,
- βελτιώνονται τα λειτουργικά αποτελέσματα από την απασχόληση του προσωπικού με παραγωγικές διεργασίες και με διαδικασίες πωλήσεων.

Ο τρόπος επίτευξης των ανωτέρω παρουσιάζεται στις επόμενες παραγράφους και αποτιμάται, όσο είναι δυνατόν, σε μονάδες κόστους για την NORTHBANK.

6.2. Ανάλυση παραγόντων προσδιορισμού του κόστους.

Η διεργασία διαχείρισης και διακίνησης επιταγών στην NORTHBANK σχεδιάστηκε και αφορά όλο το εύρος των επιταγών και πιο συγκεκριμένα τα κάτωθι είδη:

- Επιταγές πελατείας που τακτοποιούνται αυθημερόν από τα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως (επιταγές ημέρας)
- Επιταγές πελατείας χορηγήσεων που τακτοποιούνται σε μεταγενέστερες ημερομηνίες και χρησιμοποιούνται ως καλύμματα για την σύναψη δανείου (επιταγές χορηγήσεων, μεταχρονολογημένες)
- Επιταγές NORTHBANK που αγοράστηκαν από άλλες τράπεζες, για κάποιο λόγο δεν εξοφλήθηκαν και απεστάλησαν στην NORTHBANK για εξόφληση απλό τα Καταστήματα εκδόσεως (επιστρεφόμενες επιταγές από το διατραπεζικό σύστημα).

Το σύνολο των επιταγών αυτών διακινούνταν από τα Καταστήματα της NORTHBANK προς τα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της NORTHBANK το σύνολο των επιταγών αυτών είναι 7.264.000 επιταγές, περίπου, με ποσοστό διακύμανσης ανά έτος $\pm 10\%$.

Αυτό σημαίνει ότι οι ανωτέρω επιταγές διακινούνταν από και προς τα Καταστήματα με τον τρόπο που έχει περιγραφεί στο 4^ο κεφάλαιο δημιουργώντας στην NORTHBANK το ανάλογο κόστος.

Παράλληλα η διεργασία δημιουργίας ημερολογίου μεταχρονολογημένων επιταγών, εισαγωγής των στοιχείων των επιταγών, αυτόματης εξόφλησής τους και ενημέρωση για τις επιταγές με λάθος στοιχεία είχε ανατεθεί σε εταιρία εκτός NORTHBANK (outsourcing) με το ανάλογο κόστος ανά επεξεργαζόμενη επιταγή.

Σημαντικό είναι το κόστος που προέκυπτε από την ανάγκη για φωτοτύπηση των σωμάτων των επιταγών και αποστολή των φωτοτυπιών στην εταιρία που είχε αναλάβει την επεξεργασία των μεταχρονολογημένων επιταγών.

Η φωτοτύπηση ήταν υποχρεωτική αφού τα σώματα των επιταγών δεν επιτρέπεται να αποστέλλονται για επεξεργασία σε εξωτερικούς συνεργάτες. Παράλληλα την φωτοτύπηση την επέβαλλε η μη υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας, πριν την νέα διεργασία, και η δυσκολία της επεξεργασίας μικροφισσών που θα προέκυπταν από την φωτογράφιση των επιταγών με ανάλογο, φυσικά, κόστος για την αγορά και συντήρηση τέτοιων μηχανημάτων.

Οι παράγοντες οι οποίοι αναλύονται στις επόμενες παραγράφους και οι οποίοι προσδιορίζουν το κόστος είναι:

- Δρομολόγια μεταφοράς επιταγών από Καταστήματα σε Κ.Δ.Υ.
- Φωτοτύπηση επιταγών στα Καταστήματα και στα Κ.Δ.Υ.
- Αποστολή φωτοτυπιών μεταχρονολογημένων επιταγών σε εξωτερικό συνεργάτη για επεξεργασία
- Τήρηση πολλαπλού αρχείου σε φυσική μορφή (φωτοτυπίες) σε Καταστήματα και Κ.Δ.Υ.
- Λάθη στην επεξεργασία των επιταγών στην συνεργαζόμενη (outsourced) εταιρία από μειωμένη ευκρίνεια των φωτοτυπημένων επιταγών.
- Απασχόληση του προσωπικού με μη παραγωγικές διαδικασίες (φωτοτύπηση επιταγών, προετοιμασία και συμφωνία αποστελλομένων επιταγών, διόρθωση και παρακολούθηση λαθών επεξεργασίας από συνεργάτη).
- Αναζήτηση σωμάτων επιταγών και παραστατικών επεξεργασίας σε αρχείο Καταστήματος ή Κέντρου Διεργασιών Υποστηρίξεως.

6.3. Συνοπτική παρουσίαση εκτιμώμενων ωφελειών.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα κόστη κατ' εκτίμηση και η αναμενόμενη μείωσή τους μετά την εισαγωγή της νέας διεργασίας⁽¹⁴⁾.

Για την δημιουργία του πίνακα αυτού χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία και στατιστικά από διαφορετικές πηγές και τις ανάλογες Διευθύνσεις της NORTHBANK.

Επιγραμματικά αναφέρονται οι κάτωθι πηγές ώστε να γίνει αντιληπτό ότι η συγκέντρωση, σύγκριση και αξιοποίηση των στοιχείων, σε συνδυασμό με τον έλεγχο της ορθότητας του και της ποιοτικής τους σύστασης, ήταν μία διαδικασία χρονοβόρα και ιδιαίτερα επίπονη.

Στοιχεία αντλήθηκαν από:

- Διεύθυνση Περιουσίας
- Διεύθυνση Μηχανογραφικών Εφαρμογών
- Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως
- Αντιπροσωπευτικά, για κάθε κατηγορία και μέγεθος όγκου διακινούμενων επιταγών, Καταστήματα.
- Διεύθυνση Οργανώσεως.
- Διεύθυνση Προσωπικού.
- Διεύθυνση Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης.

(1) Τα ποσά που αναφέρονται, αφορούν στο έτος συγγραφής της διπλωματικής και μεταβάλλονται και αυτά ανάλογα με τον όγκο των διακινούμενων επιταγών.

Στον πίνακα κόστους και αναμενόμενων ωφελειών παρουσιάζονται και τα κατ' εκτίμηση έμμεσα κόστη που αφορούν στην διεκπεραίωση από πλευράς προσωπικού εργασιών μη παραγωγικών – αποδοτικών, δηλαδή εργασιών υποστηρίξεως.

Είναι επόμενο πως δεν είναι δυνατή η ανάλογη μελέτη και παρουσίαση της έμμεσης ωφέλειας από την αποσυμφόρηση του προσωπικού από εργασίες υποστήριξης.

Η παράθεση των μέσω όρων συναλλαγών ανά Κατάστημα της NORTHBANK και η αντιστοίχησή τους με μέσους όρους πωλήσεων προϊόντων, κρίθηκε από την ομάδα σχεδιασμού ότι περιέχει μεγάλο βαθμό πιθανού σφάλματος αφού οι πωλήσεις προϊόντων δεν επηρεάζονται (σύμφωνα με την εμπειρία των στελεχών) από την ύπαρξη παραπάνω διαθέσιμου προσωπικού και χρόνου αλλά από την ικανότητα των απασχολούμενων υπαλλήλων.

Παράλληλα η διάθεση προϊόντων της NORTHBANK έχει, μετά την τελευταία αναδιάρθρωση του οργανογράμματος, ανατεθεί σε εξειδικευμένα στελέχη τα οποία δεν απασχολούνται με άλλες τραπεζικές διεργασίες αλλά μόνο με την προώθηση των τραπεζικών προϊόντων.

- Εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές.
- Συνεργαζόμενη (outsourced) εταιρία διαχείριση επιταγών και εισαγωγής στοιχείων.
- Εταιρία ταχυμεταφοράς.

Στην συνέχεια, μετά την παράθεση του σχετικού πίνακα, αναφέρονται οι απαιτούμενες επεξηγήσεις και επισημάνσεις ώστε να γίνουν κατανοητά τα επιμέρους μεγέθη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 11.

Αναμενόμενες (άμεσες και έμμεσες) ωφέλειες σε ετήσια βάση για το σύνολο του δικτύου Καταστημάτων

A/A	ΕΡΓΑΣΙΑ	ΥΠΟΛΟΓΙΣΘΕΝ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΚΤΙΜΟΥΜΕΝΗ ΜΕΙΩΣΗ	ΕΚΤΙΜΟΥΜΕΝΟ ΝΕΟ ΚΟΣΤΟΣ
1*	Δρομολόγια εταιρίας ταχυμεταφορών	657.024 eur	Μείωση κατά 33%	438.016 eur
2*	Φωτοτύπηση επιταγών από τα Καταστήματα	153.714 eur	Δεν θα γίνεται (100%)	-
3*	«Διάρθρωση» φωτοτυπιών από συνεργάτιδα εταιρία	316.655 eur	Δεν θα γίνεται (100%)	-
4*	Παρακολούθηση λαθών από «διάρθρωση»	324.720 eur	Μείωση κατά 80% τουλάχιστον	64.944 eur
5*	Αναζήτηση παραστατικών σε αρχείο	1.122.823 eur	Μείωση κατά 80% τουλάχιστον	224.565 eur
6*	Μείωση προσωπικού στα Κ.Δ.Υ.	70άτομα*1.200eur =1.218.000/έτος	Μείωση κατά 65% (σε πρώτη φάση)	25άτομα*1.200eur=4 35.000eur/έτος
7	ΣΥΝΟΛΑ	3.792.936 eur		1.162.525 eur

1* Αφορά στο μέσο όρο για τα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως σύμφωνα με τα τιμολόγια Μάιου, Ιουνίου, Ιουλίου και Οκτωβρίου 2004.

Πρέπει να σημειωθεί ότι τα δρομολόγια αυτά δεν είναι δυνατόν να καταργηθούν αφού εκτός των σωμάτων των επιταγών, μεταφέρουν και άλλα έντυπα τα οποία είτε δεν έχουν την δυνατότητα να δημιουργηθούν σε ηλεκτρονική μορφή είτε είναι έντυπα τα οποία πρέπει να φυλάσσονται, ως πρωτότυπα στα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως.

Σημειώνεται επίσης, πως η κατάργηση της αποστολής προς αρχειοθέτηση των πρωτοτύπων θα είναι εφικτή μόνο με κατάλληλα νομοθετική ρύθμιση⁽¹⁵⁾.

2* Αφορά σε εκτίμηση με βάση τα τεμάχια που αποστέλλονται στην συνεργάτιδα εταιρία (outsourced) για διάτρηση⁽¹⁶⁾ κάθε μήνα (68.000 τεμ. περίπου).

Από αυτά τα 58.000 τεμ. φωτοτυπούνται εις διπλούν λόγω υποχρεωτικής από την νομοθεσία τήρησης αρχείου στα αποστέλλοντα Καταστήματα που έχουν ενταχθεί στη νέα δομή της NORTHBANK και ανήκουν σε Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως ενώ οι φωτοτυπίες των υπολοίπων αποστέλλονται απευθείας στην συνεργάτιδα εταιρία από τα μη ενταγμένα σε Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως περιφερειακά Καταστήματα⁽¹⁷⁾.

Παράλληλα υπολογίζεται και το **έμμεσο κόστος**, δηλαδή η πληρωμή των υπαλλήλων για μη παραγωγικές διαδικασίες (φωτοτύπηση)

(1) Δεν έχει αναγνωρισθεί ακόμα από την νομοθεσία για τις Τράπεζες η δυνατότητα τήρησης αρχείου με οπτικούς δίσκους μονής εγγραφής. Στην περίπτωση αυτή οι οπτικοί δίσκοι θα «σφραγίζονται» από αρμόδια όργανα και τα παραγόμενα από αυτούς (εκτυπώσεις) θα αποτελούν νόμιμα παραστατικά με αποτέλεσμα να αποσυμφορούνται οι εταιρίες από την διατήρηση του αρχείου στα κατά τόπους Καταστήματα τους ή όπου αυτό απαιτείται.

(2) Με τον όρο διάτρηση εννοείται η εισαγωγή στοιχείων επιταγών στο απαιτούμενο αρχείο (επιταγές χορηγήσεων) ώστε αυτά να είναι διαθέσιμα στο σύστημα της NORTHBANK την ημερομηνία εξόφλησης των επιταγών.

(3) Η διπλή φωτοτύπηση των σωμάτων των επιταγών οφείλεται στο γεγονός ότι όσα Καταστήματα έχουν ενταχθεί στη νέα δομή της NORTHBANK πρέπει να τηρούν αρχείο αποστελλομένων επιταγών. Παράλληλα τα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως πρέπει να φωτοτυπήσουν τις επιταγές χορηγήσεων (μεταχρονολογημένες) και να αποστείλουν τις φωτοτυπίες (αφού απαγορεύεται να στείλουν τα σώματα) στην συνεργάτιδα εταιρία για διάτρηση.

Παρ. $58.000 * 2 = 116.000$ τεμ. (διπλή φωτοτύπηση)

10.000 τεμ. (περιφερειακά Καταστήματα)

ΣΥΝΟΛΟ: 126.000 τεμ

Διαιρείται το σύνολο των επιταγών με 3 τεμ. επιταγών που χωρούν σε χαρτί A4, άρα:

42.000 A4 ανά μήνα * $0,5$ λεπτά του eur (κόστος χαρτιού A4 το οποίο έχει εκτυπωθεί ή φωτοτυπηθεί) = 2.514 eur ανά έτος (1)

Με μέσο ρυθμό φωτοτύπησης τις 50 φωτοτυπίες ανά 15 λεπτά, χρόνος που απαιτείται για έναν υπάλληλο να τοποθετεί ανά τρεις τις επιταγές στο φωτοτυπικό μηχάνημα, υπολογίζεται:

126.000 τεμ. / 50 φωτ.* 3 επιτ. ανά φωτ. = 840 15 λεπτα το μήνα άρα:

12.600 λεπτά το μήνα * 1 USD ανά λεπτό = 151.200 eur ανά έτος.(2)

(1) + (2) = 153.714 eur ανά έτος

3* Αφορά στο σύνολο των Καταστημάτων της NORTHBANK όπως αυτά εμφανίζονται στα αντίστοιχα τιμολόγια της συνεργάτιδας εταιρίας.

Για αποφυγή λαθών κατά την άθροιση αλλά και επειδή δεν υπήρχαν όλα τα τιμολόγια του τρέχοντος έτους (έτους μελέτης) ο υπολογισμός έγινε συγκεντρωτικά για το προηγούμενο έτος και αναλογιστικά, με μέσο όρο τις 68.000 επιταγές ανά μήνα, για το τρέχον έτος ενσωματώνοντας στον υπολογισμό την ισχύουσα μεταβολή του όγκου των επιταγών όπως αυτή παρουσιάζεται συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. .

4* Υπολογίζεται με μέσο όρο τις δύο ώρες ανά ημέρα στα Κ.Δ.Υ. 1 και 2, με μία ώρα ανά ημέρα στο Κ.Δ. Υ. 3 και με μισή ώρα ανά ημέρα στα υπόλοιπα μη ενταγμένα Καταστήματα.

Η παρακολούθηση λαθών διάτρησης αφορά σε λάθη που γίνονται στα στοιχεία των επιταγών και τα οποία εμποδίζουν την αυτόματη εξόφληση των επιταγών, κατά την ημερομηνία λήξης, από το διατραπεζικό σύστημα. Τα λάθη οφείλονται σε:

- Λάθος εισαγωγή στοιχείων από την συνεργάτιδα εταιρία.
- Κακή ποιότητα φωτοτυπιών
- Ανθρώπινο σφάλμα, εκτός της λάθος ανάγνωσης στοιχείων
- Απώλεια φωτοτυπιών των επιταγών
- Καταστροφή φωτοτυπιών των επιταγών

5* Υπολογίζεται με μέσο όρο τα δέκα λεπτά ανά Κατάστημα την ημέρα.

Άρα: 425 Καταστήματα * 10 λεπτά * 1 USD = 1.122.823 eur ανά έτος

Το ποσό αυτό αφορά στο ποσό που πληρώνει η Τράπεζα για μία μη παραγωγική διαδικασία όπως η αναζήτηση στο αρχείο, επιταγών καταθέσεων ή χορηγήσεων.

Η αναζήτηση στο αρχείο αφορά σε επιταγές και παραστατικά τα οποία πρέπει να επιστραφούν / παραδοθούν σε πελάτες αλλά και σε πιο σύνθετες τραπεζικές διεργασίες όπως η αναγγελία στο σύστημα ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ και η σφράγιση των επιταγών.

Παράλληλα δεν μπορεί να υπολογιστεί άμεσα το κόστος που προκύπτει από την επαναγορά των επιταγών σε ημερομηνία μεταγενέστερης της αναγραφόμενης κατόπιν εντολής του πελάτη της τράπεζης.

6* Δεν έχει ληφθεί υπ' όψιν η μείωση προσωπικού που θα υπάρξει για τα μη

ενταγμένα σε Κ.Δ.Υ. Καταστήματα. Αυτό όμως αντισταθμίζεται μέσα από την **συντηρητική πρόβλεψη** για μείωση προσωπικού στα Κέντρα Καταστημάτων.

Το προσωπικό που απασχολείται στο κύκλωμα των επιταγών, κατόπιν δηλώσεως των αρμοδίων στελεχών των Κ.Δ.Υ., είναι το αναφερόμενο στον πίνακα.

Πέραν των στοιχείων του πίνακα και των εκτιμήσεων για ωφέλειες από την νέα διεργασία πρέπει να συνεκτιμηθεί και το έμμεσο κόστος που προκύπτει από την καθυστερημένη επιστροφή των σωμάτων στα Καταστήματα και την ανάλογη καθυστερημένη επιστροφή των σωμάτων στην πελατεία.

Η αποστολή των σωμάτων στα Κέντρα Διεργασιών Υποστηρίξεως δημιουργεί την ανάγκη για δημιουργία σχετικού αιτήματος (άρα και αλληλογραφίας) κάθε φορά που κάποιος πελάτης επιθυμεί την επιστροφή του σώματος κάποιας επιταγής σε αυτό ή στον εκδότη.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η προτεινόμενη εφαρμογή θα προσφέρει (ανεξαρτήτως εταιρίας που θα επιλεγεί) τα κάτωθι:

- Δημιουργία βάσης δεδομένων με στατιστικά για την πελατεία
- Ταχύτερη ανταπόκριση στα αιτήματα των Καταστημάτων και επομένως καλύτερης ποιότητας εξυπηρέτηση της πελατείας

Τα ανωτέρω στοιχεία δεν είναι δυνατόν να αποτιμηθούν σε μονάδες κόστους αφού έχουν μόνο ποιοτική υπόσταση.

Είναι όμως σημαντικά μεγέθη αφού επηρεάζουν το χρόνο ανταπόκρισης σε αίτημα της πελατείας αλλά και προσδίδουν στα στελέχη της Τραπέζης δυνατότητα εκμετάλλευσης μιας μεγαλύτερης και στατιστικά ποιοτικότερης και πληρέστερης βάσης πελατειακών δεδομένων.

Στην συνέχεια αναφέρονται οι παράγοντες οι οποίοι επηρέασαν την επιλογή μεθόδου κοστολόγησης του έργου (δημιουργία πλατφόρμας ηλεκτρονικής διαχείρισης και διακίνησης επιταγών).

6.4. Επιλογή Μεθόδου Κοστολόγησης

Η επιλογή μεθόδου κοστολόγησης έγινε σύμφωνα με τις προσαγές των σύγχρονων μεθόδων της διοικητικής λογιστικής (1). Στην πράξη δεν υπήρχαν περιθώρια για επιλογή κάποιας άλλης μεθόδου, πλέον των κάτωθι, αφού οι παράγοντες που έχουν ήδη περιγραφεί δέσμευαν και την τελική επιλογή μεθόδου κοστολόγησης.

Λειτουργικό Κόστος (Operation cost) (1)

Σύμφωνα με τον ορισμό, το operation costing system, αφορά σε εφαρμογές όπου υπάρχει το standard – department cost (**Process Costing System**) και επιπλέον υπάρχει και το material cost (specific product cost, **Job – Order Costing System**).

Αναλυτικότερα:

Κόστος Διεργασιών (Process cost) (1)

Το κόστος αυτό αφορά στα τμήματα εντός της τραπέζης που ήδη απασχολούνται σε άλλα έργα και από τα οποία θα χρησιμοποιηθούν υπάλληλοι για την ανάπτυξη της εφαρμογής.

Με την μέθοδο αυτή υπολογίστηκε το κόστος που αφορά σε ανάπτυξη του έργου από:

- § Διεύθυνση Οργανώσεως (διαδικασίες, σχεδιασμός του επιχειρησιακού μέρους / business part, έλεγχος)
- § Διεύθυνση Μηχανογραφικών Εφαρμογών (υλοποίηση νέων διαδικασιών, σχεδιασμός βάσεων δεδομένων και αξιοποίηση)
- § Διεύθυνση Ηλεκτρονικών Λειτουργιών (θέματα δικτύου, intranet εφαρμογές, H/W, S/W)

§ Διεύθυνση Γενικών Λειτουργιών (σχεδιασμός νέου φορέα και χωροταξική δημιουργία και στελέχωση του)

Κόστος Ανάθεσης Έργου (Job – Order cost) (1)

Εκτός των ανωτέρω, η ηλεκτρονική διακίνηση και διαχείριση εντύπων απαιτεί την ανάπτυξη νέων εφαρμογών σε πολλαπλά επίπεδα. Οι εφαρμογές αυτές αποτελούν specific material cost και ο υπολογισμός του κόστους πρέπει να γίνει, και έγινε, με το job – order costing system.

Οι νέες αυτές εφαρμογές αφορούν σε:

- § Σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων συναλλαγών σε επίπεδο χρήστη
- § Σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων συναλλαγών σε επίπεδο τραπέζης, ικανές να υποστηρίξουν και να χρησιμοποιήσουν την νέα τεχνολογία και την νέα εφαρμογή
- § Σχεδιασμό νέων batch διαδικασιών και σχεδιασμό σταδιακής κατάργησης ή υποκατάστασης των παλαιότερων
- § Αγορά επιπλέον υποστηρικτικού εξοπλισμού που να συνδέεται άμεσα με τον υπάρχοντα εξοπλισμό
- § Εκπόνηση εγχειριδίων που αφορούν στις νέες διαδικασίες και στην χρήση της νέας τεχνολογίας.

6.4.1. Προϋπολογισμός από μηδενική βάση (Zero based budgeting) (1)

Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι το έργο εξ' ολοκλήρου βασίζεται σε ένα zero based budgeting system αφού:

- § Δεν είχε αρχικά προβλεφθεί η ανάθεση τέτοιου έργου για το τρέχον έτος αλλά προέκυψε μετά από μελέτη και παρουσίαση της ομάδας σχεδιασμού ως η βέλτιστη λύση σε ότι αφορούσε στην διαχείριση των επιταγών.
- § Τα βασικά εργαλεία / components (εξοπλισμός και λογισμικό H/W, S/W) που απαιτούνται προέρχονται από εξωτερικούς προμηθευτές.
- § Δεν είχε γίνει κάποια προηγούμενη λεπτομερής καταγραφή του κόστους υποστήριξης της ισχύουσας εφαρμογής, πέραν του κόστους εργαζομένου ανά ώρα

Παρόλα αυτά, το γεγονός ότι η αρμόδια Διεύθυνση για τον σχεδιασμό του έργου διέθετε στον προϋπολογισμό της ένα αρκετά σημαντικό ποσό για την ανάπτυξη νέων εφαρμογών, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το zero based budgeting system θα χρησιμοποιηθεί μόνο για το:

- § Κόστος προμήθειας της νέας τεχνολογίας από εξωτερικούς προμηθευτές
- § Κόστος ανάπτυξης εφαρμογής στο εξωτερικό, από τον προμηθευτή, συγκεκριμένου λογισμικού πακέτου
- § Κόστος δημιουργίας νέου κεντρικού φορέα και εξοπλισμού του
- § Κόστος αγοράς νέου εξοπλισμού, εκτός του προαναφερόμενου υποστηρικτικού, ο οποίος απαιτείται για την λειτουργία της νέας εφαρμογής

6.5. Επιλογή Προμηθευτή / Τελικό Κόστος Εφαρμογής

Η προσπάθεια της ομάδας σχεδιασμού της νέας εφαρμογής ήταν να απεμπλακεί η NORTHBANK από την συνεργάτιδα εταιρία η οποία είχε αναλάβει την “διάτρηση” των επιταγών.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 1 πλέον του άμεσου κόστους που είχε η συγκεκριμένη εφαρμογή, υπήρχε και το έμμεσο κόστος όπως η ενασχόληση του προσωπικού με μη παραγωγικές εργασίες (παρακολούθηση λαθών, φωτοτύπηση σωμάτων επιταγών).

Η μείωση του λειτουργικού κόστους που επέφερε η χρησιμοποίηση της νέας τεχνολογίας επέτρεπε στην NORTHBANK να προμηθευτεί τον εξοπλισμό και το λογισμικό της εφαρμογής (H/W, S/W) και να δημιουργήσει έναν φορέα διαχείρισης επιταγών.

Η προσφορά στην οποία κατέληξε η NORTHBANK ήταν η ακόλουθη⁽¹⁸⁾:

¹⁸ Για λόγους εμπιστευτικότητας δεν αναφέρεται το όνομα του προμηθευτή αλλά χρησιμοποιείται η επωνυμία ALPHACOM S.A.

Πίνακας 12⁽¹⁹⁾
Κόστος προμήθειας εξοπλισμού (S/W – H/W)

AlphaCom S.A.		Έργο: Διαχείριση Επιταγών		
Πλήρης Κάλυψη Δικτύου Καταστημάτων NORTHBANK				
	Ποσ/τα	Τιμή μονάδος	Συνολικό ποσό	Ετήσια Συντήρηση
Σαρωτές επιταγών (1)	150	2.200 eur	330.000 eur	26.400 eur
Σαρωτές A4 (2)	430	1.375 eur	591.250 eur	45.580 eur
Servers (H/W-S/W) (2,3)		220.000 eur	220.000 eur	24.200 eur
Άδειες λογισμικού (local OCR για scanner A4)	400	250 eur	100.000 eur	15.000 eur
S/W ICR-OCR και Διαχείρισης Επιταγών	1	140.000 eur	140.000 eur	21.000 eur
Ανάπτυξη Συστήματος ICR-OCR (εφάπαξ)	1	100.000 eur	100.000 eur	
Ανάπτυξη εφαρμογής αποθήκευσης / αναζήτησης επιταγών	1	30.000 eur	30.000 eur	
Εκπαίδευση δωρεάν				
Μερικό Σύνολο			1.511.250 eur	132.180 eur
Σύνολο				1.643.430 eur
(1) Η ετήσια αμοιβή συντηρήσεως αναλύεται ως εξής: Αθήνα-Θεσ/νίκη -Πάτρα-Ηράκλειο-Ιωάννινα 6,3%, Επαρχία 7,7%, Νησιά 9,8%,				
(2) Η ετήσια αμοιβή συντηρήσεως Αθήνα-Θεσ/νίκη -Πάτρα-Ηράκλειο-Ιωάννινα 9%, Επαρχία 11%, Νησιά 14%				
(3) Το disaster scenario της σχεδιαζόμενης εφαρμογής θα καλυφθεί με έξοδα της AlphaCom S.A. (χωρίς κόστος για την Τράπεζα) έως ότου υλοποιηθεί κεντρική αποθήκη δεδομένων (central repository / DataWarehouse).				

⁽¹⁹⁾ Τελική προσφορά εταιρίας AlphaCom S.A.

Συγκρίνοντας τους πίνακες 1 και 2 φαίνεται ότι το αναμενόμενο όφελος από την ανάπτυξη της νέας εφαρμογής υπερκαλύπτει το κόστος προμήθειας εξοπλισμού και συντήρησης για το πρώτο έτος.

Σημειώνεται ότι τα στα παραπάνω μεγέθη κόστους θα πρέπει να συνυπολογιστούν και:

- Το κόστος ανάπτυξης της εφαρμογής από πλευράς στελεχών NORTHBANK.
- Το κόστος δημιουργίας και στέγασης του νέου Κεντρικού Φορέα Διαχείρισης Επιταγών.
- Το κόστος δημιουργίας εναλλακτικού σεναρίου για τυχόν καταστροφή των φυσικών πόρων της τραπέζης ή του λογισμικού (disaster scenario).
- Το κόστος σύνδεσης της ανωτέρω εφαρμογής με την κεντρική αποθήκη δεδομένων της NORTHBANK (DataWarehouse, Central Repository).

Γεγονός είναι ότι η σχέση άμεσου κέρδους / ωφελείας προς κόστος εξοπλισμού είναι θετική από τον πρώτο κιάλας χρόνο με συνέπεια να μειώνεται σημαντικά ο χρόνος απόσβεσης του συνολικού κόστους της εφαρμογής.

Επίσης πρέπει να συνεκτιμηθεί ότι μεγάλο ποσοστό του κόστους ανάπτυξης της εφαρμογής από πλευράς NORTHBANK έχει ήδη υπολογισθεί σαν σταθερό κόστος λειτουργίας των εμπλεκόμενων τμημάτων (standard department cost) και έχει ήδη ενσωματωθεί στον προϋπολογισμό των τμημάτων με την μορφή της πρόβλεψης.

6.6. Απεμπλοκή Προσωπικού από Υποστηρικτικές Διεργασίες.

Στην αρχή του κεφαλαίου αναφέρθηκε ότι η νέα διεργασία Διακίνησης και Διαχείρισης επιταγών πελατείας και η χρήση της νέας τεχνολογίας δεν θα είχε ως κύριο στόχο την μείωση του προσωπικού.

Ανατρέχοντας στο πρόγραμμα αναδιάρθρωσης της Westpac Banking Co. και στην παρουσίαση του David Morgan⁽²⁰⁾ παρατηρούμε ότι η πολιτική της εταιρίας για το προσωπικό δεν είναι η μείωση του αλλά η διάδοση της νέας εταιρικής κουλτούρας με βάση την αποδοτικότητα και την επίδοση των εργαζομένων.

Παράλληλα η προσπάθεια της Westpac Bank είναι να μετατρέψει τους περισσότερους εργαζομένους της σε μετόχους, μέσω του ειδικά αναπτυγμένου προγράμματος.

Παρατηρούμε ότι στα πλαίσια της προσπάθειας μείωσης του κόστους και αναδιάρθρωσης των διεργασιών δεν είναι πάντα απαραίτητη η μείωση / περικοπή του προσωπικού.

Η NORTHBANK αποφάσισε και κινήθηκε στον ίδιο περίπου άξονα. Δεδομένο είναι ότι η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας και η ανάπτυξη ανάλογων εφαρμογών στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης και αυτοματοποίησης των διεργασιών συμπίπτει χρονικά με την διαδικασία εθελουσίας εξόδου του προσωπικού την οποία προωθεί η NORTHBANK.

Δεν είναι επομένως δυνατόν να γίνει σαφής και ποιοτική μέτρηση των στελεχών και υπαλλήλων της τραπεζής που αποδεσμεύτηκαν από την συγκεκριμένη ή ανάλογες εφαρμογές οι οποίοι αποχώρησαν εθελούσια από την NORTHBANK.

Αυτό συμβαίνει γιατί μετά την ανάπτυξη της νέας εφαρμογής τα απεμπλεκόμενα στελέχη αποσπάσθηκαν ή μετατέθηκαν σε άλλες διευθύνσεις.

²⁰ **David Morgan**, Chief Executive Officer, Westpac Bank. 2000 Concise Annual Report, "Take Five" step.

Η NORTHBANK όμως ένταξε στο πρόγραμμα επιμόρφωσης προσωπικού πολύ περισσότερα στελέχη από αυτά που απελευθερώθηκαν από τις μη παραγωγικές διαδικασίες.

Στα πλαίσια αυτά, η αξιοποίηση των ανωτέρω περιγραφόμενων στελεχών περιλάμβανε⁽²¹⁾:

- Προώθηση στελεχών σε θέσεις ευθύνης στο νέο φορέα.
- Εκπαίδευση στελεχών σε νέα προϊόντα και επιστροφή τους στο Δίκτυο Καταστημάτων.
- Απορρόφηση μέρους των εμπειροτέρων στελεχών στην Διεύθυνση Εκπαιδεύσεως για την υποστήριξη και εκπαίδευση νέων υπαλλήλων που μετατίθενται στο νέο φορέα.
- Στελέχωση των αρμοδίων Διευθύνσεων, που έχουν ως στόχο την δοκιμή και βελτίωση των νέων εφαρμογών, με στελέχη που ως κύρια εργασία είχαν να εργάζονται σε περιβάλλον δοκιμής (test environment) και να μεταφέρουν την εμπειρία τους από την χρήση των εφαρμογών και τα προβλήματα που παρουσιάζουν.

Γίνεται σαφές ότι η εσωτερική ανακύκλωση του προσωπικού της NORTHBANK λειτούργησε ευνοϊκά για το προσωπικό αφού επικοινωνήθηκε άμεσα προς αυτό ότι η εισαγωγή αυτοματισμών και νέας τεχνολογίας δεν αποτελεί μέσο για μείωση του προσωπικού.

Παράλληλα, με τα συνεχή προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού ξεπεράστηκε ο φόβος που προκαλεί κάθε νέα εφαρμογή, ιδιαίτερα όταν συνδέεται με την χρήση της νέας τεχνολογίας.

⁸Τα στοιχεία αντλήθηκαν από την Διεύθυνση προσωπικού της NORTHBANK, την Διεύθυνση Εκπαιδεύσεως και από επικοινωνία του γράφοντα με στελέχη των παλαιών κέντρων διεργασιών υποστήριξης.

6.7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Προσπάθεια όλης της ομάδας σχεδιασμού της νέας εφαρμογής, ήταν να καταστήσει σαφές προς το εμπλεκόμενο ή μη προσωπικό ότι η νέα εφαρμογή:

- Βελτιώνει την όλη διεργασία.
- Δημιουργεί θέσεις πιο οποίες πρέπει να καλυφθούν από κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη.
- Βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας αφού μειώνει τον απαιτούμενο χρόνο επεξεργασίας και ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες λάθους.
- Απελευθερώνει στελέχη τα οποία μπορούν να προσφέρουν σε άλλους τομείς, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό περισσότερες προοπτικές εξέλιξης.

Η NORTHBANK υιοθέτησε μία πολιτική σταδιακής ενημέρωσης του προσωπικού σχετικά με τις δυνατότητες που προσφέρει η νέα τεχνολογία υιοθετώντας στην ουσία ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης του προσωπικού και διάδοσης της νέας εταιρικής κουλτούρας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- (1) Ray H. Garrison, Eric W. Noreen: "Managerial Accounting", chapter 2, 3, 4, 14. Η βιβλιογραφία καλύπτει και τα αντικείμενα των operation cost, process cost, job-order cost.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΤΟ:

i. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ii. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥΣ.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα συμπεράσματα από την εισαγωγή και εφαρμογή στην τράπεζα την νέας διεργασίας.

Η ανάλυση τους γίνεται σε επιχειρησιακό περιβάλλον (όσον αφορά σε αυτή την ίδια την διεργασία) και σε επιχειρηματικό περιβάλλον (όσον αφορά σε επιδράσεις στο σύνολο της τραπεζής).

Γίνεται αντιληπτό ότι ο σχεδιασμός, η παραμετροποίηση και η εισαγωγή μίας εφαρμογής δεν πρέπει να γίνονται αποκλειστικά με γνώμονα την επίλυση του κάθε ζητήματος μεμονωμένα αλλά πρέπει να αναζητούνται συνέργειες, αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις.

Τα μέλη κάθε εμπλεκόμενης ομάδας σε μία διαδικασία ανασχεδιασμού μίας εφαρμογής πρέπει να έχουν μία γενικότερη θεώρηση της επιχείρησης και την νοοτροπία του επιχειρηματία και όχι του απλού διαχειριστή ενός έργου.

Παράλληλα πρέπει ο σχεδιασμός να κινείται σύμφωνα με τις επιταγές των διαφόρων κανονιστικών πλαισίων που διέπουν κάθε οργανισμό και ιδιαίτερα αυτών που επιβάλλονται από κεντρικούς ανεξάρτητους φορείς με σκοπό την εναρμόνιση της λειτουργίας όλων των επιχειρήσεων του κλάδου.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση θα παρουσιαστεί και αναλυθεί το κομμάτι εκείνο που αφορά στην διαχείριση του ρίσκου και την δημιουργία συνθηκών απομείωσης του, σύμφωνα με το Σύμφωνο Βασιλείας II⁽²²⁾, και πως εμπλέκεται σε περισσότερους από έναν τομείς της NORTHBANK.

²² Σύμφωνα με το σύμφωνο της Βασιλείας II (Basel II Accord) κάθε τραπεζικός οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει τρεις άξονες / κολώνες (pillars) σύμφωνα με τους οποίους να διαχειρίζεται, αλλά και να αποδεικνύεται ότι το κάνει, τους Κινδύνους Αγοράς, Χρηματοπιστωτικούς και Λειτουργικούς. Πρέπει, συνοπτικά, να έχει συγκεκριμένη και εγκεκριμένη μέθοδο αποτίμησης και παρακολούθησης, να έχει τρόπο για να ανακαλύπτει, καταγράφει και επιβλέπει του Κινδύνους και παράλληλα να διασφαλίζει το άμεσο έλεγχο από τις εποπτικές αρχές και τέλος να υπάρχει δημοσιοποίηση όλων αυτών των στοιχείων που αποδεικνύουν ότι η τράπεζα διαχειρίζεται με ενδεδειγμένο τρόπο τους Κινδύνους. Βλ. βιβλιογραφία (1)

A. Επιχειρησιακό περιβάλλον

Ως επιχειρησιακό περιβάλλον στην συγκεκριμένη εφαρμογή ορίζεται το άμεσο περιβάλλον των εμπλεκομένων στην νέα διεργασία, όπως αυτά ορίζονται στο 4^ο και 5^ο κεφάλαιο, δηλαδή:

- Καταστήματα
- Διεύθυνση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών
- Φορές Διαχείρισης Επιταγών
- Πελάτες

Η αντιμετώπιση των πελατών ως μέρος του επιχειρησιακού περιβάλλοντος επιβάλλεται από την παρεχόμενη δυνατότητα να σαρώνουν και να αποστέλλουν οι ίδιοι τις επιταγές τους στον ενιαίο Φορέα Διαχείρισης Επιταγών.

Στην συνέχεια αναλύονται ανά τομέα ενδιαφέροντος οι επιδράσεις της νέας εφαρμογής.

i. Διαχείριση Κινδύνου

Στον τομέα της διαχείρισης του Κινδύνου πρέπει να σημειωθεί ότι ο κίνδυνος που αφορά στη νέα εφαρμογή είναι ο Λειτουργικός (Operational) Κίνδυνος ο οποίος αφορά σε ζημιές που προκλήθηκαν ή μπορεί να προκληθούν από ανθρώπους, συστήματα-εφαρμογές, διεργασίες-διαδικασίες και εξωτερικά-φυσικά φαινόμενα⁽²³⁾.

Στην συγκεκριμένη εφαρμογή ο κίνδυνος αφορά σε:

- Πτώση των συστημάτων της τραπέζης που εξυπηρετούν την εφαρμογή και συγκεκριμένα την σάρωση και αποστολή των επιταγών, την αναγνώριση τους και την αυτοματοποιημένη πίστωση των λογαριασμών πελατείας.

²³ Βλ. Βιβλιογραφία (2)

- Λάθος λειτουργία της εφαρμογής από πλευράς πελατών ή και υπαλλήλων της τραπεζής.
- Λάθος παραμετροποίησης του λογισμικού αναγνώρισης των επιταγών ή λάθος συντήρησης του.

Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό, στο κεφάλαιο αυτό, είναι ότι τα εμπλεκόμενα μέρη στην εφαρμογή, και ακολούθως οι εν δυνάμει δημιουργοί κινδύνου, είναι κατά πολλοί περισσότεροι του ενός. Το σημαντικό είναι ότι μέρος αυτών δεν ανήκουν στο ευρύτερο περιβάλλον την τραπεζής.

Τόσο ο προμηθευτής του λογισμικού αναγνώρισης των επιταγών όσο και οι πελάτες αποτελούν σημαντικές πηγές κινδύνου οι οποίες πρέπει να προβλεφθούν τόσο ως προς το μέγεθος μιας ενδεχόμενης ζημίας αλλά όσο και την πιθανότητα παρουσίασης της.

Η NORTHBANK αποφάσισε να κινηθεί σε τρεις άξονες με σκοπό τον όσο το δυνατόν καλύτερο και πληρέστερο έλεγχο του κινδύνου.

- ∅ Δημιουργία κλειστού συμβολαίου, επισύναψης αποκλειστικής συνεργασίας με εξωτερικό φορέα παροχής υπηρεσιών (outsourcing).
- ∅ Δημιουργία περιβάλλοντος εργασίας για τους υπαλλήλους της με πολλαπλά σημεία ελέγχου εκ των οποίων τουλάχιστον δύο αυτοματοποιημένων.
- ∅ Δημιουργία περιβάλλοντος εργασίας για τους πελάτες της με προδιαγραφές λεπτομερώς και αναλυτικά περιγραφόμενες σε συμβόλαιο παροχής υπηρεσιών.

ii. Δημιουργία πλαισίου απομείωσης του Κινδύνου και των ενδεχομένων ζημιών.

Το σημαντικότερο για την NORTHBANK δεν ήταν να διαχειριστεί τον κίνδυνο αλλά να δημιουργήσει μία εφαρμογή η οποία θα μπορούσε από μόνη της να παρέχει τα στοιχεία και τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την δημιουργία σεναρίων απομείωσης και μείωσης του μελλοντικού κινδύνου (mitigation plans⁽²⁴⁾).

Στον άξονα αυτό η τράπεζα και τα εμπλεκόμενα στελέχη της λειτούργησαν με γνώμονα την πρόβλεψη του κινδύνου και την δημιουργία βάσης δεδομένων με άμεσα προσβάσιμα και εκμεταλλεύσιμα στοιχεία τόσο της πελατείας όσο και του ανταγωνισμού.

Στην βάση δεδομένων που δημιουργήθηκε αποθηκεύονται και κρατούνται στατιστικά και στοιχεία, όπως παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα, τα οποία ανά πάσα στιγμή μπορούν να ενσωματωθούν σε κάποιο σενάριο προσομοίωσης και να προειδοποιήσουν για ενδεχόμενο κίνδυνο / ζημία ή απλά να ενημερώσουν άμεσα για συναλλαγή υψηλού ρίσκου.

²⁴ Βλ. Βιβλιογραφία 3

Πίνακας 13. Βάση δεδομένων ενδεχομένου κινδύνου και τομέας αναφοράς

Δεδομένα	Σχέση με κίνδυνο	Αναφορά σε κατηγορία Κινδύνου
Λάθος συναλλαγές ανά υπάλληλο	Διαπίστωση υπαλλήλων με υψηλό αριθμό λαθών κατά την διάρκεια των συναλλαγών.	Άνθρωποι
Ακυρωμένες συναλλαγές ανά υπάλληλο	Διαπίστωση υπαλλήλων που εισήγαγαν λάθος στοιχεία και το σύστημα δεν τα αναγνώρισε ώστε να τα απορρίψει. Αντίθετα ολοκληρώθηκε η συναλλαγή και ακυρώθηκε από τον προϊστάμενο.	Άνθρωποι / Συστήματα / Διαδικασίες
Λάθος συναλλαγές ανά πελάτη	Διαπίστωση πελατών με υψηλό αριθμό λαθών κατά την διάρκεια των συναλλαγών.	Άνθρωποι
Ακυρωμένες συναλλαγές ανά πελάτη	Διαπίστωση πελατών που εισήγαγαν λάθος στοιχεία και το σύστημα δεν τα αναγνώρισε ώστε να τα απορρίψει. Αντίθετα ολοκληρώθηκε η συναλλαγή και ακυρώθηκε από τον προϊστάμενο της τραπεζής όταν παραλήφθηκε το αντίστοιχο αρχείο..	Άνθρωποι / Συστήματα / Διαδικασίες
Λάθη αναγνώρισης επιταγών ανά τεμάχιο	Λάθος αναγνώριση ποσού ή άλλου σημαντικού για την νομιμότητα της επιταγής στοιχείου.	Συστήματα
Λάθη αναγνώρισης επιταγών ανά αρχείο αποστολής	Όμοια με το ανωτέρω σε συνδυασμό με την δημιουργία δείκτη λαθών όχι ανά τεμάχιο αλλά και ανά μέγεθος αρχείου επιταγών (πλήθος).	Συστήματα
Λάθη αναγνώρισης επιταγών συνολικά ανά ημέρα	Δημιουργία και παρακολούθηση δείκτη λαθών ανά ημέρα εργασίας με σκοπό την εύρεση του υψηλότερου σημείου φόρτισης τόσο του συστήματος όσο και των υπαλλήλων / πελατών	Άνθρωποι / Συστήματα / Διαδικασίες
Συναλλαγές υπαλλήλου ανά ώρα	Εύρεση υπαλλήλων με υψηλότερο φόρτο εργασίας άρα και πιθανότητας κινδύνου και παρουσίαση ανισοκατανομής ανά συναλλαγές / τεμάχια / υπάλληλο επί του συνόλου των υπαλλήλων	Άνθρωποι
Τεμάχια επιταγών ανά συναλλαγή υπαλλήλου	Εύρεση υπαλλήλων με υψηλότερο φόρτο εργασίας ανά συναλλαγή και αξιοποίηση όμοια με ανωτέρω.	Άνθρωποι
Τεμάχια επιταγών ανά εργατώρα υπαλλήλου	Εύρεση ζώνης υψηλού κινδύνου (ώρες της ημέρας) σύμφωνα με την απόδοση του υπάλληλου	Άνθρωποι
Τεμάχια επιταγών ανά εργατώρα συνολικά	Εύρεση ζώνης υψηλού κινδύνου	Άνθρωποι
Ποσοστό απλήρωτων επιταγών ανά πελάτη	Εύρεση πελατών με υψηλά ποσοστά ακάλυπτων επιταγών	Άνθρωποι / Διαδικασίες
Ποσοστό απλήρωτων επιταγών ανά εκδότη	Εύρεση εκδοτών επιταγών οι οποίοι δεν τις καλύπτουν έγκαιρα ή και καθόλου	Άνθρωποι / Διαδικασίες
Ποσοστό απλήρωτων επιταγών ανά σύνολο επιταγών	Εύρεση ποσοστού επισφαλών κεφαλαίων τραπεζής, υψηλού κινδύνου ανά είδος εργασίας (επιταγές πελατείας ημέρας η επιταγές χορηγήσεων μεταχρονολογημένες – Πιστωτικός Κίνδυνος)	Άνθρωποι / Διαδικασίες
Ποσοστό απλήρωτων επιταγών ανά εκδότη τράπεζα	Εύρεση και παρακολούθηση άλλων τραπεζών που δεν ακολουθούν ορθή πολιτική ελέγχου της πελατείας	Διαδικασίες
Συγκεντρωτικά στοιχεία ανά κατηγορία λαθών	Δημιουργία βάσης δεδομένων και δεικτών	Διαδικασίες

Όπως φαίνεται στον ανωτέρω πίνακα τα στοιχεία αυτά συντελούν ώστε σε κάθε παρουσίαση νέας επιταγής ή πακέτου επιταγών να είναι δυνατή η άμεση, όσο το δυνατόν, αναζήτηση της ιστορικότητας του πελάτη / κομιστή της επιταγής, του εκδότη αλλά και πλήθος άλλων πληροφοριών.

iii. Επιχειρησιακή συνέργεια και εκμετάλλευση νέας εφαρμογής.

Η εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας αλλά και η αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων που προσφέρονται σε κάθε σχεδιαστή μίας νέας εφαρμογής οδηγούν σε δημιουργία συνέργειας και βελτίωσης των αναμενομένων αποτελεσμάτων πέρα από τα πλαίσια του αρχικού σχεδιασμού ή των αρχικών απαιτήσεων κάθε έργου.

Στις παραγράφους του κεφαλαίου 7 που αφορούν στην διαχείριση του ρίσκου σκοπός δεν ήταν να παρουσιαστεί το κανονιστικό πλαίσιο της τραπεζής. Ο τομέας του κινδύνου παρουσιάζεται με στόχο να καταστήσει σαφές αυτό που αναφέρεται στην εισαγωγή του κεφαλαίου.

Η ομάδα σχεδιασμού και εφαρμογής της νέας διεργασίας (όπως αυτή περιγράφεται στο 5^ο κεφάλαιο) ήταν ουσιαστικά υποχρεωμένη να ακολουθήσει μία ευρύτερη, επιχειρηματική προσέγγιση. Αν επέλεγε το δρόμο της στενής, στατικής επίλυσης των προβλημάτων της υπάρχουσας εφαρμογής, θα αφαιρούσε από την τράπεζα τη δυνατότητα να συμπεριλάβει στον αρχικό σχεδιασμό την αντιμετώπιση και επίλυση πληθώρας άλλων ζητημάτων.

Η ενσωμάτωση στο έργο ανασχεδιασμού της εφαρμογής διαχείρισης και διακίνησης επιταγών θεμάτων και απαιτήσεων άλλων τομέων της τραπεζής κατάφερε να :

- Δημιουργήσει βάσεις δεδομένων, εκμεταλλεύσιμες τόσο από άλλες ανεξάρτητες Διευθύνσεις (Επιθεώρηση, Διαχείρισης Κινδύνου, MIS) όσο και από τις ανεξάρτητες εποπτικές αρχές.
- Δημιουργήσει πλαίσιο συνεργασίας, με εξωτερικούς πελάτες, και εκμετάλλευσης της τεχνολογίας της τραπεζής με όφελος και των δύο.
- Μειώσει δραστικά τις απαιτήσεις για πόρους που θα απασχολούνται σε παράλληλες εφαρμογές όπως ο έλεγχος πιστωτικών στοιχείων και πιστοληπτικής ικανότητας.
- Δημιουργήσει στατιστικά τα οποία είναι άμεσα εκμεταλλεύσιμα από την Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού όσον αφορά στις ανάγκες εκπαίδευσης των υπαλλήλων όπως αυτές προκύπτουν από την ποιοτική αξιολόγηση των δεικτών λάθους.

Με τον τρόπο αυτό η τράπεζα πέτυχε να δημιουργήσει ενιαία βάση δεικτών ζημιών και κινδύνου η οποία δεν προστέθηκε στις ήδη υπάρχουσες βάσεις δεδομένων αλλά τοποθετήθηκε στην κορυφή της πυραμίδας των βάσεων δεδομένων που αφορούν σε ζημιές με σκοπό, σε σύντομο χρονικό ορίζοντα, την πλήρη ενοποίηση τους.

Είναι σαφές ότι όλη η εφαρμογή σχεδιάστηκε προς αυτό τον στόχο, με τις ανάλογες προσθήκες και παραμετροποιήσεις σε ανάγκες λογισμικού και υπολογιστών (software / hardware) ώστε να μπορούν να αντιμετωπιστούν και οι μελλοντικές ανάγκες σε χώρο αποθήκευσης δεδομένων αλλά και επεξεργασίας τους.

B. Επιχειρηματικό περιβάλλον

Το επιχειρηματικό περιβάλλον της τραπεζής σαφέστατα είναι ο κλάδος των τραπεζικών υπηρεσιών. Αυτό που έχει αλλάξει είναι το γεωγραφικό περιβάλλον και τα γεωγραφικά όρια δραστηριοποίησης της τραπεζής.

Η εξάπλωση των ελληνικών τραπεζών στη Βαλκανική χερσόνησο και στις ανατολικές χώρες (Ουκρανία, Τουρκία, Ρωσία) μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και αναζήτησης συνεταιρών επιβάλλει την αναθεώρηση του οργανογράμματος της τραπεζής.

Επιχειρηματικά στην ιεραρχική πυραμίδα η NORTHBANK τοποθέτησε στην κορυφή την τράπεζα ως Όμιλο εταιριών και σε χαμηλότερο επίπεδο της εταιρίες του ομίλου με κύριο γνώμονα την γεωγραφική τους διάρθρωση⁽²⁵⁾.

Αυτό βοήθησε τη NORTHBANK να αντιμετωπίσει τα ζητήματα που προκύπτουν από κάθε αναπτυξιακή κίνηση.

Είναι σαφές ότι εκτός των πελατών εξωτερικού (κατοίκων των χωρών που επεκτείνεται η NORTHBANK) η παρουσία μίας εγνωσμένης αξίας και κύρους τραπεζής στο εξωτερικό ωθεί τους μεγάλους πελάτες να την ακολουθήσουν και να επεκτείνουν την συνεργασία τους.

Παράλληλα οι ελληνικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Βαλκανική επιλέγουν κατά κανόνα την συνεργασία με την ήδη συνεργάτιδα (στην Ελλάδα) τράπεζα.

²⁵ Σύμφωνα με το Modeling Tool της NORTHBANK μπορούμε να έχουμε ιεραρχικό, οργανωτικό, γεωγραφικό, συστηματικό οργανόγραμμα.

Η επέκταση της NORTHBANK στην Βαλκανική και τις άλλες χώρες και η παρουσία της, ήδη, στην Αγγλία αναγκάζει την δημιουργία ενός σύνθετου οργανογράμματος το οποίο περιλαμβάνει ιεραρχικούς και γεωγραφικούς διαχωρισμούς.

Με τον τρόπο αυτό καλύπτεται το προσωρινό κενό αρμοδιοτήτων που δημιουργείται από την εξαγορά κάποιος άλλης τραπεζής η οποία δεν έχει την ίδια οργανωτική δομή με την NORTHBANK. Ως παράδειγμα, η λιανική τραπεζική υπάγεται άμεσα υπό την αντίστοιχη της NORTHBANK μέχρι να δημιουργηθούν τα αντίστοιχα κέντρα και υποστηρικτικές υπηρεσίες και γενικότερα να μορφοποιηθεί το αντίστοιχο ιεραρχικό οργανόγραμμα. Στην συνέχεια κάθε χώρα ανεξαρτητοποιείται διοικητικά και καταλαμβάνει πλέον θέση εταιρίας του Ομίλου της NORTHBANK αλλά εξακολουθεί να υπάγεται διοικητικά υπό την μητρική εταιρία και διοίκηση.

Αυτό δημιουργεί στην τράπεζα, ως επιχειρηματία, τις ακόλουθες ανάγκες:

- Γνώση της πελατειακής βάσης στην υπό επένδυση, ανάπτυξη χώρα.
- Δυνατότητα εκμετάλλευσης των νέων στοιχείων και δεδομένων.
- Δυνατότητα άμεσης εύρεσης πελατών με δυσμενή στοιχεία οι οποίοι ακολουθούν τη πάγια τακτική της αποεπένδυσης από την Ελλάδα και δραστηριοποίησης σε χώρες της Βαλκανικής με ελλιπείς πελατειακές βάσεις.
- Διαφοροποίηση από τις υπάρχουσες ανταγωνίστριες τράπεζες στον τομέα της τεχνολογικής υπέροχής των παρεχομένων υπηρεσιών και δυνατοτήτων.

Είναι κατανοητό ότι στην συγκεκριμένη εφαρμογή που περιγράφεται στα προηγούμενα κεφάλαια, η NORTHBANK επέλεξε την ελληνική αγορά για την πιλοτική εφαρμογή της νέας τεχνολογίας αφού εκεί διέθετε τους κατάλληλους πόρους για την αντιμετώπιση δυσκολιών στην παραμετροποίηση αλλά και καλύτερη εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η τεχνολογία που χρησιμοποιήθηκε στη νέα εφαρμογή και ο σχεδιασμός της βάσης δεδομένων της κατά την επέκταση της τραπεζικής σε άλλες χώρες.

Πίνακας 14. Επιχειρηματική εκμετάλλευση δυνατοτήτων νέας εφαρμογής

Προσφερόμενη Υπηρεσία	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Σχέση με εφαρμογή
Βάση δεδομένων	Η NORTHBANK διαθέτει πλέον ενιαία βάση δεδομένων και αναζήτησης στοιχείων με πολλαπλά κριτήρια. Είναι δυνατόν να αναζητήσει πελατειακά στοιχεία ακόμα και με κριτήριο αναζήτησης το όνομα με αποτέλεσμα να μπορεί να ανακαλύψει επισφαλείς πελάτες οι οποίοι πλέον δραστηριοποιούνται σε άλλες χώρες. Παράλληλα διαθέτει έτοιμη την υποδομή για να ενσωματώσει άμεσα νέα στοιχεία αλλά και να οργανώσει τις ξένες βάσεις δεδομένων στα δικά της πρότυπα.	Ήδη υπάρχει
Λογισμικό αναγνώρισης	Το υπάρχον λογισμικό θα χρησιμοποιηθεί και από τις θυγατρικές	Ήδη υπάρχει
Δείκτες λαθών	Θα χρησιμοποιηθούν τα ποσοστά αρχικά για να αναγνωρίσουν τυχόν επικίνδυνες περιοχές ή να ανακαλύψουν τάσεις προς δημιουργία ζημιών. Θα δημιουργηθούν ανάλογοι δείκτες και στις άλλες θυγατρικές. Θα ενσωματωθούν αυτοί που κρίνονται αναγκαίοι για κάθε χώρα ξεχωριστά με βάση τα κοινωνικοοικονομικά κριτήρια των κατοίκων και το νομικό / θεσμικό πλαίσιο.	Ήδη υπάρχει / υπό δημιουργία / δυνατότητα άμεσης ενσωμάτωσης
Δείκτες ζημιών και κινδύνου	Όμοια με τα ανωτέρω με την διαφοροποίηση ότι οι δείκτες αυτοί κατά κανόνα επιβάλλονται από τους εποπτικές αρχές κάθε κράτους και την Κεντρική Τράπεζα της Ευρώπης, άρα είναι κατά 99% κοινός για όλες τις χώρες.	Ήδη υπάρχει / δυνατότητα άμεσης ενσωμάτωσης και εναρμόνισης.
Ενιαίος Φορέας Επιταγών	Δυνατότητα αξιοποίησης της τεχνολογίας και εξυπηρέτησης του σταδίου αναγνώρισης των επιταγών από τον ενιαίο Φορέα που υπάρχει στην Ελλάδα. Με τον τρόπο αυτό θα εξοικονομηθούν πόροι για ενασχόληση με παραγωγικότερες διαδικασίες ενώ θα μειωθούν οι ανάγκες για νέες προσλήψεις.	Ήδη υπάρχει
Παρεχόμενες υπηρεσίες αιχμής προς πελάτες	Δυνατότητα αξιοποίησης της τεχνολογίας και παράλληλα με την «εκπαίδευση» των νέων πελατών απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες τράπεζες.	Ήδη υπάρχει

Ο πίνακας 14 αποδεικνύει αυτά που αναφέρονται στο κεφάλαιο 1 σχετικά με την ανάγκη αντιμετώπισης της διεργασίας σχεδιασμού και ανασχεδιασμού μιας εφαρμογής σαν ξεχωριστό προϊόν το οποίο η τράπεζα θα μπορεί να εκμεταλλευτεί προς όφελος της.

Αυτός είναι ο δεύτερος άξονας επάνω στον οποίο κινούνται οι επιχειρησιακοί αναλυτές, σχεδιαστές και οι υπεύθυνοι ανάπτυξης κάθε εφαρμογής ώστε να προσδώσουν σε κάθε νέα εφαρμογή τη δυνατότητα της εύκολης μεταβολής και διασύνδεσης με άλλους τομείς και εφαρμογές της τραπεζής.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Σύνοψη Συμπερασμάτων

Συγκεντρωτικά τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τον ανασχεδιασμό της διεργασίας ηλεκτρονικής διαχείρισης και διακίνησης επιταγών βρίσκονται στα ακόλουθα σημεία:

- Δημιουργία πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνου
- Δημιουργία πλαισίου απομείωσης του Κινδύνου και των ενδεχομένων ζημιών.
- Εξασφάλιση επιχειρησιακής συνέργεια και εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της νέας εφαρμογής.
- Εξασφάλιση δέσμευσης και υποστήριξης από την Διοίκηση της εταιρίας
- Δημιουργία επιχειρηματικής νοοτροπίας / κουλτούρας στην ομάδα που εμπλέκεται στον ανασχεδιασμό της εφαρμογής.
- Εμπέδωση της μεθοδολογίας ανασχεδιασμού και κατανόηση της υπόστασης της όλης μεθοδολογίας και του ίδιου του ανασχεδιασμού σαν ένα ξεχωριστό προϊόν / σαν μια ξεχωριστή διεργασία που οφείλει να έχει δικούς της κανόνες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- (1) Bank for International Settlements (www.bis.org) Basel Committee on Banking Supervision, Operational Risk (consultative doc. January 2001)
- (2) Operational Risk, Regulation, Analysis and Management, Prentice Hall, professional financial series, chapter 12.2. Defining operational risk. (Michael Haubenstock. Director of Risk Management at Capital One)
- (3) Operational Risk, Regulation, Analysis and Management, Prentice Hall, professional financial series, chapter 1.4. Pillar 3
Chapter 5.6. Insurance and the mitigation of losses from legal risk and fraud. (Christos Hadjiemmanuil, Senior Lecturer in Law, L.S.E.)

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- (1) Bank for International Settlements (www.bis.org) Basel Committee on Banking Supervision, Operational Risk (consultative doc. January 2001)
- (2) Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος, «Λειτουργικός Κίνδυνος»
- (3) Τράπεζα της Ελλάδος, Έγγραφο Διαβούλευσης VI, «Λειτουργικός Κίνδυνος, μέθοδοι του βασικού Δείκτη και Τυποποιημένη»
- (4) Basel Committee on Banking Supervision, «Consultative document, Operational Risk»
- (5) Basel Committee on Banking Supervision, «framework for internal control systems in banking organisations»
- (6) Basel Committee on Banking Supervision, «Operational Risk Management»
- (7) Basel Committee on Banking Supervision, «Operational risk transfer across financial sectors»
- (8) Basel Committee on Banking Supervision, «Outsourcing in Financial Services»
- (9) Federal Reserve Bank of San Francisco, economic research, «what is operational risk?»
- (10) Basel Committee on Banking Supervision, «Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Συγκεντρωτική παρουσίαση βιβλιογραφίας, αρθρογραφίας και δικτυακών τόπων συνδέσεων (links)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Howard Smith and Peter Fingar, Business Process Management, the third wave.
2. Bank for International Settlements (www.bis.org) Basel Committee on Banking Supervision, Operational Risk (consultative doc. January 2001)
3. R. Kaplan and D.P. Norton "Linking the Balanced Scorecard to Strategy" ,
4. A.T. Tenner, I.J. Detoro: Process Redesign, The Implementation Guide for Managers
5. ΕΛΟΤ EN ISO 8402
6. Alec Sharp, Patrick McDermott: Workflow Modeling
7. Robert Camp (1989): Benchmarking, The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance
8. H. James Harrington (Principal at Ernst & Young LLP, ex member of IBM and President of ASQC) "High Performance Benchmarking, 20 Steps to Success".
9. Hammer M. and Champy J. "Reengineering the Corporation" , Harper Business 1993
10. Hammer Michael, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate"
11. Casewise Systems Inc, "Corporate Modeler Model Management"
12. Robert Damelio, "The basics of Process Mapping"
13. Howard Smith & Peter Fingar, "Business Process Management, The Third Wave".
14. Roger T. Burlton, "Business Process Management, Profiting from Process".
15. Bank for International Settlements (www.bis.org) Basel Committee on Banking Supervision, Operational Risk (consultative doc. January 2001)
16. Operational Risk, Regulation, Analysis and Management, Prentice Hall,
17. Insurance and the mitigation of losses from legal risk and fraud. (Christos Hadjiemmanuil, Senior Lecturer in Law, L.S.E.)

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Business Process Trends, "Analyzing and Improving Customer-Facing Processes", December 2003
2. Antreas D. Athanassopoulos, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, "Another look into the agenda of customer satisfaction: focusing on service providers' own and perceived viewpoints", International Journal of Bank Marketing
3. Mathew Joseph, Associate Professor of Marketing, School of Business, Georgia College & State University, Georgia, USA
4. Cindy McClure, Graduate in Marketing, School of Business, Swinburne University, Melbourne, Victoria, Australia
5. Beatriz Joseph, Lecturer in Marketing, School of Business, Georgia College & State University, Georgia, USA
6. "Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery", International Journal of Bank Marketing
7. Anthony T. Allred, Assistant Professor of Marketing, Weber State University, Ogden, Utah, USA
8. H. Lon Adams, Professor of Management, Weber State University, Ogden, Utah, USA "Service quality at Banks and Credit Unions: what do their customers say?"

9. Ugur Yavas, Professor of Marketing, East Tennessee State University, Mahmoud M. Yasin, Professor of Management, East Tennessee State University "Enhancing organizational performance in banks: a systematic approach", Journal of Services Marketing, 2001, MCB UNIVERSITY PRESS
10. Namchul Shim (School of computer and Information system, Pace University, New York)
11. Donald F. Jemella (J.P. Morgan & Com, Brooklyn, New York) "Business Process Reengineering and performance improvement", 2002, Business Process Management Journal / MCB UP.
12. Financial Insights: "The Changing Check: Impact on Bank Payment Strategy", Market Overview, September 2003
13. TAWPI: The Association for Work Processing Improvement, "TODAY special supplement, Trends in Payment Processing, E-Check, Exception Mail and Image-Based Remittance Processing", October 2003
14. Centre for Pattern Recognition and Machine Intelligence, Montreal Quebec Ching Y. Suen, Qizhi Xu, Louisa Lam: "Automatic recognition of handwritten data on cheques – Fact or Fiction?" Pattern Recognition Letters (1999 Elsevier Science B.V.)
15. Mr. Willie Nicoll, Head of Payment Systems, Bank of Scotland / A2ia success stories
16. Bank for International Settlements (www.bis.org) Basel Committee on Banking Supervision, Operational Risk (consultative doc. January 2001
17. Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος, «Λειτουργικός Κίνδυνος»
18. Τράπεζα της Ελλάδος, Έγγραφο Διαβούλευσης VI, «Λειτουργικός Κίνδυνος, μέθοδοι του βασικού Δείκτη και Τυποποιημένα»
19. Basel Committee on Banking Supervision, «Consultative document, Operational Risk»
20. Basel Committee on Banking Supervision, «framework for internal control systems in banking organisations
21. Basel Committee on Banking Supervision, «Operational Risk Management»
22. Basel Committee on Banking Supervision, «Operational risk transfer across financial sectors»
23. Basel Committee on Banking Supervision, «Outsourcing in Financial Services»
24. Federal Reserve Bank of San Francisco, economic research, «what is operational risk?»
25. Basel Committee on Banking Supervision, «Sound Practices for the Management and
26. Supervision of Operational Risk»

LINKS

www.abbey.com ,
www.filenet.com ,
www.readsoft.com ,
www.topimagesystems.com ,
www.A2ia.com ,
www.miteksys.com ,
www.checkworks.com ,
www.aiim.org
www.ibm.com ,
www.unisys.com ,
www.hummingbird.com ,
www.documentum.com ,
www.peoplesoft.com
www.casewise.com
www.bpmi.org
www.tawpi.org
www.bptrends.com
www.bis.org

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ