

Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Επισκόπηση Κύκλου Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών και Διαγνωστική Ανάλυση για τη Βελτιστοποίηση Διαδικασίας στον Τομέα Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών

Μαρίνα Ε. Λαλιώτη
Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών
Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2010

ΠΑΝΕΤΣΗΜΟ ΠΕΡΑΙΑ

Στην οικογένεια μου

Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Μαρίνα Ε. Λαλιώτη

Σημαντικοί όροι: Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Υπηρεσία, Απόβλητο, Δείκτες Μέτρησης Επίδοσης, Business Process Management, Waste, Key Performance Indicators (KPIs), Lean, Value Stream Analysis, Value Added Activities, Non-Value Added Activities

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικειμενικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η επισκόπηση του κύκλου διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών μέσω συνοπτικής αναφοράς των διαφορετικών φάσεων από το σχεδιασμό ως τον έλεγχο της επίδοσης και την υλοποίηση μιας διαδικασίας. Παράλληλα λαμβάνοντας υπόψη πρακτικές και μεθοδολογίες που σχετίζονται με τη διαγνωστική ανάλυση των διαδικασιών επιχειρείται η ποιοτική και ποσοτική εκτίμηση της επίδοσης μιας διαδικασίας με στόχο τον εντοπισμό αστοχιών και περιοχών που χρήζουν βελτίωσης ώστε να ενισχυθεί η δημιουργία προστιθέμενης αξίας τόσο για τον πελάτη/ αποδέκτη του προϊόντος/ υπηρεσίας όσο και για την ίδια την επιχείρηση περιορίζοντας ταυτόχρονα σπατάλες σε πόρους, χρόνο, κόστος τα οποία χαρακτηρίζονται ως απόβλητα (wastes) της διαδικασίας. Η εφαρμογή της μεθοδολογίας και η προσέγγιση που ακολουθείται προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και στις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών και ξεκινώντας από την αποτύπωση της παρούσας (AS-IS) κατάσταση περιγράφονται τα βήματα της ανάλυσης (ποιοτικής και ποσοτικής) από την οποία προκύπτουν τα σημεία που χρήζουν παρεμβάσεων και η υλοποίηση των οποίων σκιαγραφεί την μελλοντική (TO-BE) κατάσταση μιας διαδικασίας. Κατά το σχεδιασμό της μελλοντικής (TO-BE) κατάσταση προσδιορίζεται μια σειρά δεικτών μέτρησης της επίδοσης που πρέπει να παρακολουθούνται προκειμένου να επιβεβαιώνεται ο σχεδιασμός και να εντοπίζονται έγκαιρα τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους που απορέουν από τη στρατηγική και προσδιορίζονται από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	i
Κατάσταση Πινάκων.....	ii
Κατάσταση Σχημάτων	iii
1. Εισαγωγή στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Management)	1
1.1. Ορισμός της Επιχειρησιακής Διαδικασίας.....	1
1.2. Ορισμός της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών.....	7
1.3. Η εξέλιξη στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών	11
1.4. Η αναγκαιότητα της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών	15
1.5. Το Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών	16
2. Στρατηγική Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Strategy)....	19
2.1. Αντιστοίχιση Αγοράς & Προϊόντων Υπηρεσιών	19
2.2. Ανάλυση Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας.....	20
2.3. Δημιουργία Χάρτη Επιχειρησιακών Διαδικασιών	21
2.4. Σύνθεση Χαρτοφυλακίου Επιχειρησιακών Διαδικασιών	23
2.5. Στοχοθέτηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών	24
3. Σχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Design).....	25
3.1. Διάγραμμα Ροής Επιχειρησιακής Διαδικασίας.....	26
3.2. Διαγνωστική Ανάλυση Επιχειρησιακής Διαδικασίας	28
3.2.1. Ποιοτική Ανάλυση Επιχειρησιακής Διαδικασίας.....	30
3.2.2. Ποσοτική Ανάλυση Επιχειρησιακής Διαδικασίας	34
4. Υλοποίηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Implementation)	36
5. Έλεγχος Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Controlling)....	39
5.1. Δείκτες Ελέγχου Επίδοσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών	41
5.2. Σημεία Εκκίνησης Ελέγχου Επίδοσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών	43
5.3. Ομάδες Ενδιαφέροντος Ελέγχου Επίδοσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών	43
6. Διαχείριση των Αλλαγών (Change Management)	45
7. Εισαγωγή στις Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες	51
7.1. Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών.....	51
7.2. Διαφορές στην Διαδικασία Παροχής Υπηρεσιών & Παραγωγής Προϊόντος.....	56

7.2.1.	Εισροές.....	56
7.2.2.	Διαδικασία Παραγωγής.....	57
7.2.3.	Εκροές.....	58
7.3.	Τύποι Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών.....	59
7.4.	Τύποι Παρόχων Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών.....	62
7.5.	Μοναδικά Χαρακτηριστικά Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών.....	63
7.6.	Απόβλητα στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και στη βιομηχανία.....	66
8.	Μελέτη Περίπτωσης: Βελτιστοποίηση Διαδικασίας Ανοίγματος Λογαριασμού.....	68
8.1.	Προσδιορισμός Εύρους Διαδικασίας.....	68
8.2.	Αποτύπωση της AS-IS “end-to-end” Διαδικασίας.....	69
8.3.	Προσδιορισμός Ποσοτικών Δεικτών Επίδοσης.....	71
8.3.1.	Δείκτες Μέτρησης Αποτελεσματικότητας (Effectiveness).....	71
8.3.2.	Δείκτες Μέτρησης Ταχύτητας (Speed).....	72
8.3.3.	Δείκτες Μέτρησης Κόστους (Cost).....	72
8.3.4.	Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας (Efficiency).....	73
8.4.	Ποιοτική Ανάλυση.....	74
8.4.1.	Ανάλυση Ροής Εργασιών Αξίας (Value Stream Analysis).....	74
8.5.	Ανάλυση της AS-IS “end-to-end” Διαδικασίας.....	81
8.5.1.	Προσδιορισμός Ροής Εργασιών Αξίας στην AS-IS Διαδικασία.....	88
8.5.2.	Κατηγοριοποίηση Δραστηριοτήτων & Εντοπισμός Αποβλήτων (Wastes) στην AS-IS “end-to-end” Διαδικασία.....	92
8.6.	Πρόταση Υλοποίησης (TO-BE) Διαδικασίας.....	101
8.6.1.	Πρόταση Υλοποίησης (TO-BE) Front-Office Διαδικασίας (Μονάδα Εξυπηρέτησης).....	102
8.6.2.	Πρόταση Υλοποίησης (TO-BE) Back-Office Διαδικασίας (Μονάδα Εξυπηρέτησης & Κεντρική Υπηρεσία).....	105
9.	Συμπεράσματα.....	111
	Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία.....	121

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή κο Μακρή Αριστομένη, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων για την καθοδήγηση, τις καίριες υποδείξεις και κυρίως την εξαιρετική συνεργασία που είχαμε κατά το διάστημα εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Θα ήθελα επίσης, να ευχαριστήσω τους φίλους, Αγγελική, Κώστα και Βασίλη, των οποίων η ενθάρρυνση και η υποστήριξη σε όλη μου την προσπάθεια υπήρξε καθοριστικής σημασίας.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 7-1: Άμεσες & Έμμεσες Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες	60
Πίνακας 7-2: Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες κατά NAICS	61
Πίνακας 7-3: Απόβλητα (Wastes) στις Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες & στη Βιομηχανία	66
Πίνακας 8-1: Κατηγορίες Δραστηριοτήτων βάσει της Αξίας που παράγουν	75
Πίνακας 8-2: Κριτήρια Κατηγοριοποίησης Δραστηριοτήτων	77
Πίνακας 8-3: Τα Απόβλητα (Wastes) στην Παραγωγική Διαδικασία και οι Επιπτώσεις τους	79
Πίνακας 8-4: Συνήθεις Δραστηριότητες Χωρίς Προστιθέμενη Αξία	90
Πίνακας 8-5: Αντιστοίχιση των οκτώ (7+1) Απόβλητων (Wastes) με Δραστηριότητες Χωρίς Προστιθέμενη Αξία	91

Κατάσταση Σχημάτων

Σχήμα 1-1: Οι Εισροές και οι Εκροές μιας Επιχειρησιακής Διαδικασίας.....	7
Σχήμα 1-2: Ο Τροχός της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών	17
Σχήμα 2-1: Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Στρατηγική.....	19
Σχήμα 3-1: Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Σχεδιασμός.....	25
Σχήμα 3-2: Σύμβολα Διαγράμματος Ροής Επιχειρησιακής Διαδικασίας.....	27
Σχήμα 4-1: Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Υλοποίηση.....	36
Σχήμα 5-1: Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Έλεγχος.....	39
Σχήμα 5-2: Έλεγχος Επιχειρησιακών Διαδικασιών και Δείκτες Μέτρησης Επίδοσης	41
Σχήμα 6-1: Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Διαχείριση Αλλαγής	45
Σχήμα 6-2: Τα Εμπόδια στη Διαχείριση της Αλλαγής.....	47
Σχήμα 6-3: Οι Παράγοντες που επηρεάζουν τη Διαχείριση της Αλλαγής στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών.....	49
Σχήμα 8-1: Διαγραμματική Απεικόνιση της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, AS-IS	71
Σχήμα 8-2: Διαγραμματική Απεικόνιση του front-office της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, AS-IS	82
Σχήμα 8-3: Διαγραμματική Απεικόνιση του back-office της Μονάδας Εξυπηρέτησης της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, AS-IS	84
Σχήμα 8-4: Διαγραμματική Απεικόνιση του back-office της Κεντρικής Υπηρεσίας της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, AS-IS.....	86
Σχήμα 8-5: Διαγραμματική Απεικόνιση της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, AS-IS (με εστίαση στα βήματα δημιουργίας αξίας και αποβλήτων (wastes)	100
Σχήμα 8-6: Διαγραμματική Απεικόνιση του front-office της Μονάδας Εξυπηρέτησης της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, TO-BE	104
Σχήμα 8-7: Διαγραμματική Απεικόνιση του back-office της Μονάδας Εξυπηρέτησης της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, TO-BE	109

1. Εισαγωγή στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Management)

1.1. Ορισμός της Επιχειρησιακής Διαδικασίας

Στη δεκαετία του 1990 συναντά κανείς μια σειρά ορισμών σχετικά με τον όρο «Επιχειρησιακή Διαδικασία». Το 1993 ο Davenport¹ ορίζει ως *επιχειρησιακή διαδικασία μια δομημένη ομάδα δραστηριοτήτων οι οποίες έχουν σχεδιαστεί να παράγουν ένα συγκεκριμένο προϊόν που απευθύνεται σε πελάτες με συγκεκριμένο προφίλ ή σε αγορά με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά*. Με τον ορισμό αυτό, ο Davenport επιχειρεί να δώσει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο μια εργασία εκτελείται εντός ενός οργανισμού σε αντίθεση με το τι είναι αυτό που τελικά παράγεται ως αποτέλεσμα της λειτουργίας του. Διαδικασία είναι η διάταξη και η τοποθέτηση στο χώρο και στο χρόνο των εργασιών που πρέπει να γίνουν, με αρχή και τέλος και με συγκεκριμένες εισροές και εκροές.

Μέσω των διαδικασιών μια επιχείρηση επιχειρεί να υιοθετήσει μεθόδους ώστε να παράγει αξία για του πελάτες στους οποίους απευθύνεται το προϊόν που παράγει.

Ο παραπάνω ορισμός περιέχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να εμφανίζει μια διαδικασία. Για τον Davenport, τα χαρακτηριστικά αυτά αποδίδονται στη διαδικασία μέσω της εστίασης στην επιχειρησιακή λογική (πώς γίνεται η εργασία;) και όχι μέσω της οπτικής του προϊόντος που παράγεται (τι

¹ Thomas Davenport (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press, Boston

παράγεται;). Λαμβάνοντας υπόψη τον συγκεκριμένο ορισμό, προκύπτει ότι μια διαδικασία θα πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένα όρια, εισροές και εκροές και να συντίθεται από μια σειρά υπο-διαδικασιών οι οποίες έχουν χρονική αλληλουχία και συγκεκριμένη χρονική διάρκεια. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας, το προϊόν (εκροή) που παράγεται θα πρέπει να έχει συγκεκριμένο αποδέκτη/ πελάτη ο οποίος επιθυμεί να αποκτήσει το συγκεκριμένο προϊόν, το οποίο του προσθέτει αξία η οποία προστίθεται κατά τον μετασχηματισμό των εισροών στο τελικό προϊόν (εκροή).

Την ίδια χρονική περίοδο οι Hammer & Champy² (1993) δίνουν ένα ορισμό για την επιχειρησιακή διαδικασία ο οποίος μπορεί να θεωρηθεί υποσύνολο του ορισμού που απέδωσε στον όρο ο Davenport. Οι Hammer & Champy ορίζουν τη διαδικασία ως *«συλλογή δραστηριοτήτων οι οποίες προσλαμβάνουν ένα ή περισσότερα είδη εισροών και δημιουργούν μια εκροή που προσθέτει αξία στον πελάτη»*. Διαπιστώνουμε ότι οι Hammer & Champy έχουν μια αντίληψη για το τι είναι διαδικασία η οποία είναι περισσότερο προσανατολισμένη στη διεργασία μετασχηματισμού των εισροών σε προϊόν με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, παρά στα δομικά συστατικά της, δηλαδή στα όρια της διαδικασίας, τη χρονική αλληλουχία των εργασιών και το χρονικό διάστημα εκτέλεσής της.

Δύο χρόνια αργότερα οι Rummler & Brache³ (1995) χρησιμοποιούν έναν ορισμό για την επιχειρησιακή διαδικασία η οποία σαφώς εστιάζει και σε μια νέα έννοια, αυτή των εξωτερικών πελατών ενός οργανισμού.

² Michael Hammer and James Champy (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business

³ Rummler & Brache (1995). *Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart*. Jossey-Bass, San Francisco

«Επιχειρησιακή διαδικασία είναι μια σειρά από βήματα σχεδιασμένα ώστε να παράγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι περισσότερες διαδικασίες (...) διατρέχουν περισσότερες από μια λειτουργικές περιοχές του οργανισμού και εμπλέκουν περισσότερες από μια οργανωτικές μονάδες. Μερικές διαδικασίες παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία απευθύνονται σε εξωτερικούς πελάτες και αυτές οι διαδικασίες ονομάζονται κύριες διαδικασίες. Άλλες διαδικασίες παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία δεν είναι ορατά και δεν γίνονται αντιληπτά από τον εξωτερικό πελάτη αλλά είναι απαραίτητα και ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού, αυτές οι διαδικασίες ονομάζονται υποστηρικτικές διαδικασίες».

Ο παραπάνω ορισμός διαχωρίζει δύο (2) τύπους διαδικασιών, τις κύριες οι οποίες εμπλέκονται απευθείας στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και τις υποστηρικτικές οι οποίες αφορούν σε εσωτερικές διεργασίες. Κατά μια έννοια, ο ορισμός των Rummler & Brache ακολουθεί το μοντέλο της αλυσίδας αξίας του Porter το οποίο επίσης βασίζεται στο διαχωρισμό κύριων και δευτερευουσών δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με τους Rummler & Brache, ένα τυπικό χαρακτηριστικό ενός επιτυχημένου οργανισμού είναι ένα ξεκάθαρο μοντέλο επιχειρησιακών διαδικασιών στο οποίο δευτερεύουσες δραστηριότητες δεν θα εμπλέκονται στη ροή των κύριων δραστηριοτήτων. Στην προσέγγιση των Rummler & Brache, η διαδικασία διατρέχει την οργανωτική δομή του οργανισμού, ενσωματώνει χαρακτηριστικά της μέσα από τους διάφορους ρόλους που εμπλέκονται στην εκτέλεση της διαδικασίας ενώ παράλληλα μπορεί να εμπλέκει διαφορετικές λειτουργικές περιοχές.

Ο Johansson et al.⁴ (1993), ορίζει την επιχειρησιακή διαδικασία ως «μια ομάδα συνδεδεμένων δραστηριοτήτων οι οποίες λαμβάνουν εισροές και τις μετασχηματίζουν ώστε να παραχθεί μια συγκεκριμένη εκροή. Ιδανικά, ο μετασχηματισμός των εισροών και των πρώτων υλών συντελείται εντός της διαδικασίας και θα πρέπει να προσθέτει αξία στην εισροή και να δημιουργεί μια εκροή η οποία θα είναι χρήσιμη και αποτελεσματική για τον αποδέκτη είτε προς τα πάνω (upstream) ή προς τα κάτω (downstream)». Ο ορισμός τονίζει τη δημιουργία συνδέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων και του μετασχηματισμού εισροών που πραγματοποιείται εντός της διαδικασίας. Ο Johansson et al. συμπεριλαμβάνουν το προς τα πάνω (upstream) τμήμα της αλυσίδας αξίας ως έναν πιθανό αποδέκτη του προϊόντος της διαδικασίας.

Συνοψίζοντας τους παραπάνω τέσσερις (4) ορισμούς, καταρτίζεται μια λίστα με τα χαρακτηριστικά μιας επιχειρησιακής διαδικασίας.

Μια επιχειρησιακή διαδικασία θα πρέπει να

- έχει σαφώς ορισμένα όρια, αρχή και τέλος, εισροές και εκροές
- αποτελείται από δραστηριότητες οι οποίες παρατάσσονται ακολουθώντας μια χρονική αλληλουχία
- να απευθύνει, να διαθέτει την εκροή της σε ένα πελάτη
- να δημιουργεί αξία (μέσω του μετασχηματισμού των εισροών) στον αποδέκτη του αποτελέσματος της διαδικασίας είτε προς τα πάνω (upstream) ή προς τα κάτω (downstream)

⁴ Henry J. Johansson et al. (1993). *Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance*. John Wiley & Sons

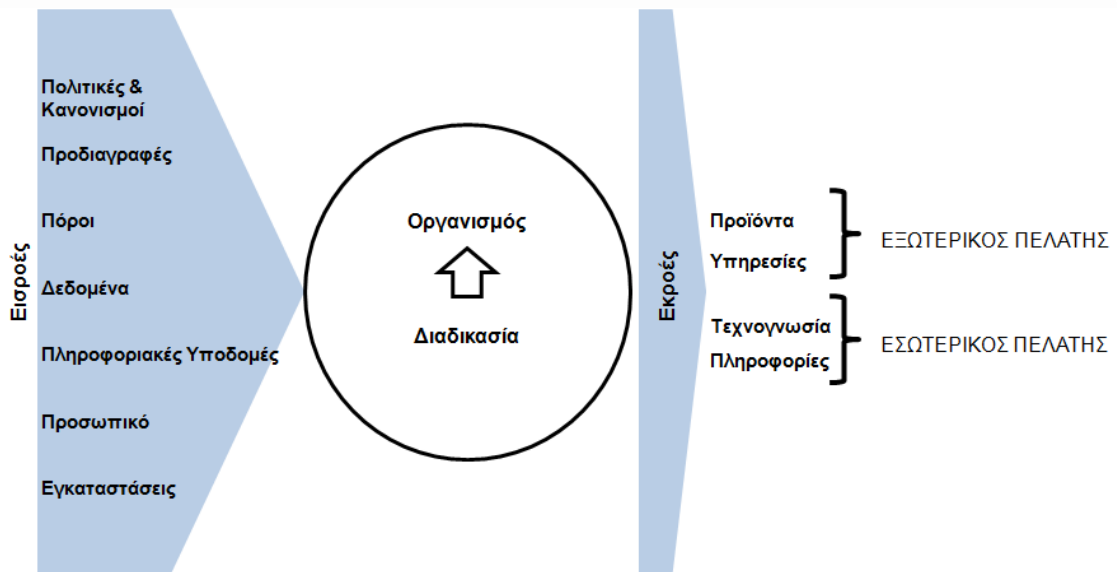
- να λαμβάνει υπόψη την οργανωτική δομή του οργανισμού καθώς μια διαδικασία δεν μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα χωρίς της εμπλοκή της οργανωτικής δομής του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα
- να διατρέχει διαφορετικές λειτουργικές περιοχές
- να έχει έναν ορισμένο ιδιοκτήτη (process owner) που θα είναι υπεύθυνος για την επίδοση και τη συνεχή βελτίωσή της ώστε η επιχειρησιακή διαδικασία να εκπληρώνει τους στόχους της.

Το 2001, μάλλον έχει ωριμάσει μια νέα προσέγγιση του ορισμού της επιχειρησιακής διαδικασίας. *Επιχειρησιακή Διαδικασία*⁵ (Business Process) ορίζεται ένα σχέδιο δράσης το οποίο έχει διαμορφωθεί από την επιχείρηση για να εκπληρώσει έναν συγκεκριμένο στόχο και το οποίο εφόσον τυγχάνει καλής διαχείρισης τότε θα αποδώσει υψηλότερες επιδόσεις. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες είναι περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι εγκαταστάσεις, οι υποδομές και οι πληροφορίες που διαθέτει. Επιπρόσθετα, οι επιχειρησιακές διαδικασίες είναι το όχημα το οποίο συγχρονίζει όλα τα στοιχεία της επιχείρησης στο πλαίσιο μια αλλαγής, συντηρεί την ισορροπία της λειτουργίας του και διατηρεί την επιχείρηση προσανατολισμένη στην σωστή κατεύθυνση. Η κύρια και πρωταρχική αποστολή των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι να συνδέσουν τη λειτουργία της επιχείρησης με τις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον της με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσής της αλλά και την μεγιστοποίηση της ωφέλειας των ενδιαφερόμενων μερών.

⁵ Roger Burlton, "Principles of Process Management", 30 July 2001, www.informit.com/articles/article.asp?p=131055&redir=1

Κάθε επιχειρησιακή διαδικασία ορίζεται από ένα εναρκτήριο συμβάν που ενεργοποιεί μια σειρά δράσεων και εργασιών και ολοκληρώνεται εφόσον το τελικό αποτέλεσμα ικανοποιεί τα ενδιαφερόμενα μέρη (διοίκηση, μετόχους πελάτες κλπ) και συνάδει με τις βασικές αρχές λειτουργίας της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή διαδικασία συνδυάζει τις προσδοκίες του τελικού αποδέκτη του αποτελέσματος της διαδικασίας, τις πολιτικές και τους κανονισμούς που διέπουν την επιχείρηση καθώς και όλες εκείνες τις διορθωτικές ενέργειες που εκτελούνται προκειμένου για την επίτευξη του βέλτιστου δυνατού αποτελέσματος σε όρους ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών. Σε μια επιχειρησιακή διαδικασία εφαρμόζονται δείκτες μέτρησης επιδόσεων και καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι μελλοντικών επιδόσεων προκειμένου να αξιολογείται συνεχώς βάσει αποτελεσμάτων.

Σε κάθε επιχειρησιακή διαδικασία οι εισροές (πρώτες ύλες, πληροφορίες, τεχνογνωσία κλπ) μετασχηματίζονται σε εκροές (προϊόν, πληροφορίες κλπ). Ο μετασχηματισμός αυτός συντελείται ακολουθώντας πολιτικές, κανονισμούς και πρότυπα και με τη συμμετοχή ανθρωπίνων πόρων, τη χρήση συγκεκριμένων υποδομών και την αξιοποίηση διαθέσιμων και σχετικών τεχνολογιών.



Σχήμα 1-1: Οι Εισροές και οι Εκροές μιας Επιχειρησιακής Διαδικασίας

Μια επιχειρησιακή διαδικασία θεωρείται ολοκληρωμένη όταν παράγει ένα προϊόν/αποτέλεσμα το οποίο μπορεί είτε να χρησιμοποιηθεί από τον τελικό καταναλωτή/χρήστη ή αποτελεί απαραίτητη εισροή για την εκτέλεση κάποιας άλλης εσωτερικής διαδικασίας.

1.2. Ορισμός της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Management) είναι από μόνη της μια διαδικασία η οποία διασφαλίζει τη διαρκή βελτίωση της επίδοσης ενός οργανισμού⁶. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι μια μεθοδολογία διακυβέρνησης του περιβάλλοντος των επιχειρησιακών διαδικασιών η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της ευελιξίας και της επίδοσης. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών αποτελεί μια δομημένη προσέγγιση η

⁶ Roger Burlton, "Principles of Process Management", 30 July 2001, www.informit.com/articles/article.asp?p=131055&redir=1

οποία υιοθετεί μεθόδους, πολιτικές, μετρικές και πρακτικές διαχείρισης καθώς και προηγμένα εργαλεία λογισμικού για τη διαχείριση και διαρκή βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών ενός οργανισμού⁷.

Όπως συμβαίνει με όλες τις διαδικασίες έτσι και η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών απαιτεί και προϋποθέτει ηγεσία και καθοδήγηση. Σε αρκετές περιπτώσεις η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών υιοθετεί την οπτική των δραστικών αλλαγών μέσω της επανεξέτασης και ανασχεδιασμού θεμελιωδών αρχών, ενώ σε άλλες περιπτώσεις υφίσταται ως ένας κύκλος συνεχούς αναθεώρησης εισάγοντας και υλοποιώντας μείζονος ή ελάσσονος σημασίας βελτιωτικές παρεμβάσεις στα διάφορα στάδια των επιχειρησιακών διαδικασιών της επιχείρησης.

Σε μια επιχείρηση, η πλειοψηφία των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι κοινές μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και ενσωματώνουν κάθε φορά τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν καθεμία από τις οργανωτικές μονάδες που εμπλέκονται στα διάφορα βήματα εκτέλεσής τους. Από την άλλη, επειδή οι διαδικασίες επηρεάζονται από πολιτικές και κανονισμούς η εκτέλεση τους είναι πιθανόν να δημιουργήσει προστριβές μεταξύ των οργανωτικών μονάδων λόγω αντιφάσεων στους αντικειμενικούς στόχους τους. Συνεπώς, είναι αποτελεσματικότερο να εξετάζουμε έναν οργανισμό βάσει των επιχειρησιακών διαδικασιών του αντί της οργανωτικής του δομής.

Το Αμερικανικό Κέντρο Ποιότητας και Παραγωγικότητας (American Productivity & Quality Center (APQC)) αναγνωρίζει τη Διαχείριση Επιχειρησιακών

⁷ Rob Davis, Process in Practice: The Process for Process Management, October 2010
www.bptrends.com

Διαδικασιών ως μια προσέγγιση *διοίκησης των επιχειρησιακών διαδικασιών η οποία ρυθμίζει την ροή εργασιών (workflow) και την ακολουθία των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών σε έναν οργανισμό*. Η ροή εργασιών (workflow), είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών, το ίδιο σημαντικός με την κατανομή των πόρων (εργαζομένων, εξοπλισμού, τεχνολογικής & πληροφοριακής υποδομής) για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η ροή εργασιών και η παράλληλη ροή πληροφοριών εντός των οργανωτικών μονάδων ή εκτός αυτών (όταν εντοπίζονται αλληλεπιδράσεις) πραγματοποιείται αδιάλειπτα ακολουθώντας τους κανόνες που έχουν οριστεί και διατηρώντας τα επιθυμητά επίπεδα επίδοσης. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών αντί να εστιάζει στη λειτουργία μιας οργανωτικής μονάδας, επιχειρεί να δει αυτή τη λειτουργία διεταιρικά δηλαδή να εντοπίσει και να παρακολουθήσει όλα τα στάδια της και όλους τους εμπλεκόμενους σε επίπεδο οργανισμού.

Το McGraw Hill Online Learning Center⁸ δίνει έναν πιο ευρύ ορισμό για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών και την ορίζει ως *το σύνολο των δραστηριοτήτων που εστιάζουν στη βελτίωση της λειτουργίας και της επίδοσης των επιχειρησιακών διαδικασιών ενός οργανισμού*.

Η CRMguru.com⁹ ορίζει τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών ως την ιδέα που έχει να κάνει με την *επίβλεψη των εμπλεκόμενων μερών μιας σύνθετης διαδικασίας με πολλά βήματα εκτέλεσης*. Τα διάφορα συστατικά μέρη

8 highered.mcgraw-hill.com

9 www.crmguru.com

(εργαζόμενοι, πληροφοριακά συστήματα, δεδομένα) εντοπίζονται, καταγράφονται και παρακολουθούνται σε κάθε βήμα της διαδικασίας.

Τέλος, ο ορισμός για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών που είναι διαθέσιμος από δικτυακό τόπο "Business Process Trends"¹⁰ ορίζει ότι η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών *ευθυγραμμίζει τις επιχειρησιακές διαδικασίες με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, σχεδιάζει και υλοποιεί την αρχιτεκτονική των διαδικασιών, καθορίζει συστήματα μέτρησης της επίδοσης των διαδικασιών ευθυγραμμισμένα με τους στόχους της επιχείρησης, και εκπαιδεύει τη διοίκηση της επιχείρησης ώστε να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις επιχειρησιακές διαδικασίες*. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών συχνά συνδέεται με προσπάθειες αυτοματοποίησης που επιδιώκει μια επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων συστημάτων ροής εργασιών (work flow systems), XML «γλώσσας» σχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών (XML business process languages) και συστημάτων σχεδιασμού επιχειρησιακών πόρων (ERP systems). Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, η διοίκηση της επιχείρησης δίνει έμφαση στην ικανότητα των συστημάτων ροής εργασιών (work flow systems) να ελέγξουν την ροή και την ακολουθία των βημάτων των διαδικασιών, να μετρήσουν αυτόματα την επίδοσή τους και να τροποποιήσουν τις διαδικασίες εκείνες που χρήζουν βελτιώσεων.

¹⁰ www.bptrends.com

1.3. Η εξέλιξη στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών δεν είναι κάτι νέο αλλά πρόκειται για μια προσέγγιση η οποία πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Εκείνη τη χρονική στιγμή η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών εστίαζε στη διαχείριση των οργανωτικών δομών που εμπλέκονται στην εκτέλεση των διαδικασιών και περιγράφονταν από το αυτό που ονομάζεται Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering). Ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών είχε στόχο να επιτευχθούν γρήγορες και δραστικές αλλαγές σε επιλεγμένες επιχειρησιακές διαδικασίες, ενώ η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι μια ολοκληρωμένη και συνεχής προσέγγιση η οποία έχει να κάνει τόσο με οργανωτικές όσο και με τεχνολογικές προκλήσεις που επηρεάζουν την εξέλιξη των επιχειρησιακών διαδικασιών ενός οργανισμού.

Η υλοποίηση μιας διαδικασίας αποτελεί πρόκληση για έναν οργανισμό εφόσον λαμβάνει υπόψη της τόσο τα οργανωτικά όσο και τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά.

Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της ΔΕΔ παίζει πρωταρχικό ρόλο στον καθορισμό της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των λειτουργικών επιχειρησιακών διαδικασιών. Στην πραγματικότητα, η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι ένα πολύπλευρο θέμα, μια προσπάθεια βελτιστοποίησης των διαδικασιών (process optimization) ενδοεταιρικά ή διεταιρικά. Επιπλέον, η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών εμφανίζεται να

είναι στενά συνδεδεμένη με θέματα που απασχολούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις και έχουν να κάνουν με:

- **Διαχείριση της ποιότητας**

Η διαχείριση της ποιότητας από την εισαγωγή του προτύπου ISO 9000-2002, είναι προσανατολισμένη και συνδέεται στενά με τη διαχείριση των διαδικασιών, προϋποθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης καθώς και έναν σχεδιασμό απαιτήσεων σε πόρους.

- **Διαχείριση κινδύνων**

Η παρακολούθηση του κινδύνου με σκοπό τον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, στη φήμη και στη δημόσια εικόνα, στις νομικές επιπτώσεις, στη διασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας διευκολύνεται μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης διαδικασιών.

- **Μείωση του κόστους**

Το κόστος κάθε διαδικασίας είναι ένα άλλο σημαντικό κομμάτι της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών, αφού αυτή είναι συχνά η μόνη μέθοδος για την κοστολόγηση ενός προϊόντος αλλά κυρίως μια υπηρεσίας.

- **Τυποποίηση των διαδικασιών**

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης διαδικασιών δημιουργεί τις ασφαλείς προϋποθέσεις για την τυποποίηση τους. Η αποτύπωση των διαδικασιών, η καταγραφή των συστημάτων, των εντύπων και των οργανωτικών δομών που εμπλέκονται κατά την εκτέλεση μιας

διαδικασίας διευκολύνει την τυποποίηση ώστε μια επιχείρηση να λειτουργεί κατά τον ίδιο τρόπο ανεξαρτήτως συνθηκών και γεωγραφικής χωροθέτησης και θεσμοθετεί μια επικοινωνία σε κοινή βάση (σε περιπτώσεις οργανισμών που δραστηριοποιούνται διεθνώς)

- **Διαχείριση των τεχνολογικών αλλαγών**

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση πληροφοριακών συστημάτων καθώς δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιτύχουν αποτελεσματική ενοποίηση πληροφοριακών συστημάτων (IT integration) και ευελιξία στην ενσωμάτωση αλλαγών που συντελούνται και επηρεάζουν τις επιχειρησιακές δομές τους και μπορούν να έχουν τεράστια επίπτωση στην αποδοτικότητα τους.

- **Μέτρηση της Επίδοσης**

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών και το πώς αυτή προσαρμόζεται επηρεάζει τους **Δείκτες Μέτρησης της Επίδοσης** (Key Performance Indicators) που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση ώστε να μπορεί να εφαρμόσει ελέγχους και να υποστηρίξει τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών της. Αξίζει να σημειωθεί πως τα τελευταία χρόνια, ο έλεγχος των διαδικασιών ολοένα και κερδίζει έδαφος όπως διαπιστώνει κανείς από την επιτυχία της εφαρμογής της Κάρτας Επιχειρησιακής Επίδοσης (**Balanced Scorecard-BSC**) η οποία υπογραμμίζει τη σημασία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών.

Συμπληρωματικά στα προαναφερθέντα, η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών διευκολύνει αποφάσεις για insourcing και outsourcing σε μια εποχή

που η εναλλακτική του outsourcing ολόκληρων επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μια πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις.

Οι προτεραιότητες μιας επιχείρησης μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς και ενώ μέχρι τώρα αυτές επηρεάζονταν κυρίως από την ενσωμάτωση νέων δεδομένων στη λειτουργία της επιχείρησης πλέον καθοριστικό ρόλο στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων διαδραματίζει και το γεγονός ότι η σημερινή επιχείρηση προσανατολίζεται στη διαχείριση των διαδικασιών που εντάσσονται στην παραγωγική της δραστηριότητα. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, ολοένα και περισσότερο, αποδεσμεύεται και δεν εξαρτάται άμεσα από θέματα πληροφορικής και υποδομών αλλά σχετίζεται περισσότερο με θέματα οργανωτικών δομών. Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι οι επιχειρησιακές διαδικασίες είναι εκείνες που σχετίζονται κατά κύριο λόγο με την επιχειρηματική δραστηριότητα και παράγουν αξία για την επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, χρησιμοποιείται ως μια μέθοδος μείωσης κόστους και έχει αποσυνδεθεί από μια προσέγγιση προσανατολισμένη σε πληροφοριακές υποδομές η οποία είχε υπερισχύσει στο παρελθόν. Η προσέγγιση αυτή παραμένει αλλά μελλοντικά διαφαίνεται ότι η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών θα εστιάσει στον πελάτη/ αποδέκτη της παραγόμενης υπηρεσίας ή προϊόντος στοχεύοντας στην βελτίωση της αποδοτικότητας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η βελτίωση του βαθμού της ικανοποίησης του πελάτη βραχυπρόθεσμα δεν είναι το ζητούμενο, σκοπός της επιχείρησης είναι να διασφαλίσει ότι ο πελάτης δεν θα καταφύγει στον ανταγωνισμό και μακροπρόθεσμα.

1.4. Η αναγκαιότητα της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών

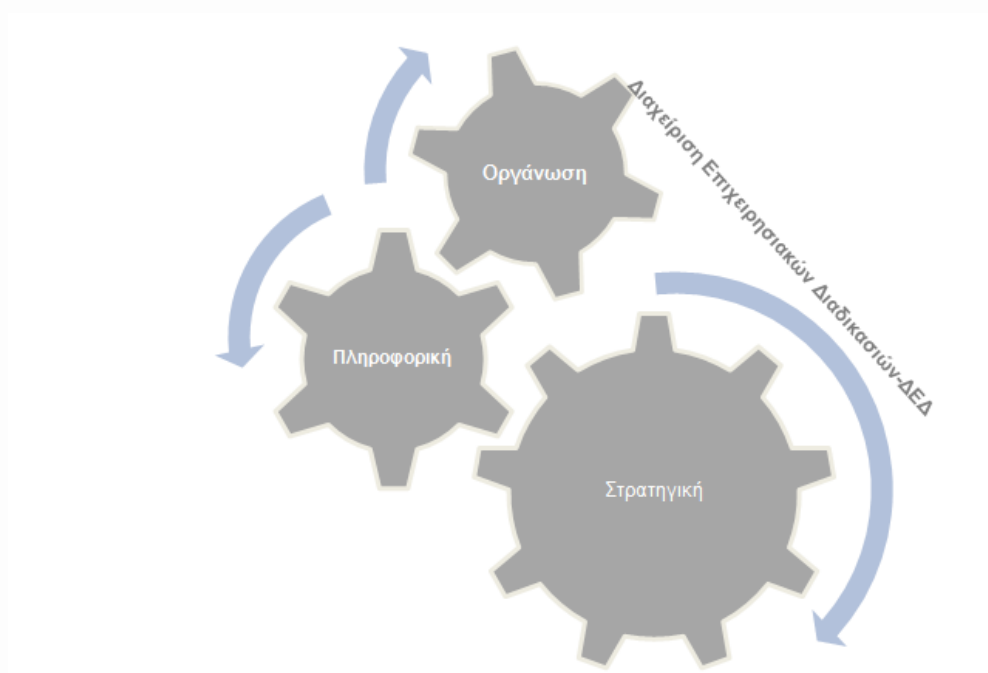
Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών διαδραματίζουν σημαντικό και καθοριστικό ρόλο στην οικονομική επιτυχία μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Αντικειμενικός σκοπός της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι να αυξήσει την ικανοποίηση του πελάτη και να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών στοχεύει στην αυξανόμενη αξία της επιχείρησης (company value), στόχος όμως που μπορεί να επιτευχθεί εάν εκείνη πραγματικά εστιάσει στις επιχειρησιακές της διαδικασίες, δηλαδή σε επιχειρησιακές δραστηριότητες που παράγουν αξία και βασίζονται περισσότερο μάλλον σε μια πελατειακή προσέγγιση και προοπτική. Η συνεχής μέτρηση και βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί τη βάση της συνεχούς βελτίωσης της εσωτερικής επίδοσης.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αντικειμενικός και κυρίαρχος στόχος κάθε επιχείρησης είναι η δημιουργία αξίας. Οι διαδικασίες που εμπλέκονται στην παραγωγή/ παροχή και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών (κύριες/ παραγωγικές διαδικασίες – core processes) οδηγούν απευθείας σε δημιουργία αξίας. Από την άλλη, οι επιτελικές διαδικασίες διευκολύνουν τη δημιουργία αξίας, ενώ οι υποστηρικτικές διαδικασίες παρέχουν υποστήριξη στις δραστηριότητες που δημιουργούν αξία. Συχνά δεν υπάρχει συνέχεια και σύνδεση μεταξύ αυτού που ορίζει η στρατηγική και μεταφράζεται σε «Κάνε το σωστό» (αποτελεσματικότητα) και αυτού που ορίζεται από τις λειτουργίες και

αφορά στο «Κάνε το σωστά» (αποδοτικότητα). Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών επιδιώκει να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα σε στρατηγική και λειτουργία συνδέοντας τα επιχειρησιακά τμήματα και τους παράγοντες επιτυχίας τους με τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τα απαραίτητα στοιχεία για τη δημιουργία αξίας. Η παραγόμενη αξία μπορεί να καταστραφεί εάν βασίζεται σε μεμονωμένα τμήματα της αλυσίδας διαδικασιών. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων των υποστηρικτικών, εξετάζονται από την σκοπιά του πελάτη και η επιχείρηση μεταβάλλεται σταδιακά σε ένα οργανισμό διαδικασιών με συγκεκριμένες περιοχές ευθύνης.

1.5. Το Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Η απεικόνιση της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών, θα μπορούσε να προσομοιάσει με ένα σύστημα τροχών που αντιπροσωπεύουν τους τρεις (3) ζωτικούς τομείς ενός οργανισμού-Οργάνωση, Πληροφορική, Στρατηγική. Το μέγεθος των τροχών εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των δομών της επιχείρησης.



Σχήμα 1-2: Ο Τροχός της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Κάθε αλλαγή που πραγματοποιείται στην οργανωτική δομή της επιχείρησης και αφορά είτε σε δομές είτε σε λειτουργίες «κινεί» το σύστημα των τροχών και προκαλεί-επιβάλλει αλλαγές στις πληροφοριακές και τεχνολογικές υποδομές και παράλληλα δημιουργεί την ανάγκη για αναθεώρηση και επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αντίστοιχες κινητοποιήσεις του συστήματος των τροχών πραγματοποιούνται εφόσον υπάρξουν αλλαγές στον τομέα της Πληροφορικής ή στη Στρατηγική της επιχείρησης.

Οι αλληλεπιδράσεις είναι ισχυρές και προϋποθέτουν πέρα από την ύπαρξη ενός μηχανισμού παρακολούθησης των αλλαγών και μια προσέγγιση ενσωμάτωσης των αλλαγών στις επιχειρησιακές διαδικασίες με στόχο τη διατήρηση των επιπέδων επίδοσης που έχει ορίσει η στρατηγική και την αξιοποίηση όλων των ευκαιριών που παρέχονται από την τεχνολογία για την βελτιστοποίηση της.

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της λειτουργίας της επιχείρησης και περιγράφεται από μια σειρά διεργασιών με κυκλικά χαρακτηριστικά οι οποίες αποτελούνται από τις ακόλουθες φάσεις:

- 1. Κατάρτιση Στρατηγικής Επιχειρησιακών Διαδικασιών**
- 2. Σχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών**
- 3. Υλοποίηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών**
- 4. Έλεγχος της Επίδοσης των Επιχειρησιακών Διαδικασιών**

Στα κεφάλαια που ακολουθούν αναλύονται καθεμία από τις φάσεις που ορίζουν τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών σε μια επιχείρηση.

2. Στρατηγική Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Strategy)



Σχήμα 2-1: Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, **Στρατηγική**

Ο πρωταρχικός στόχος της φάσης της κατάρτισης της στρατηγικής είναι η δημιουργία του χάρτη των διαδικασιών της επιχείρησης και κατ' επέκταση ο καθορισμός του επιχειρησιακού μοντέλου της.

Τα σημαντικότερα στάδια κατάρτισης της στρατηγικής επιχειρησιακών διαδικασιών περιγράφονται στις ακόλουθες ενότητες.

2.1. Αντιστοίχιση Αγοράς & Προϊόντων Υπηρεσιών

Κατά το στάδιο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει και να αντιστοιχίσει τους **Επιχειρησιακούς Τομείς (Business Segments)** της με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει, τις αγορές στις οποίες απευθύνεται και να αξιολογήσει το βαθμό ανάπτυξης καθενός από του επιχειρησιακούς τομείς της. Αυτό επιτυγχάνεται με τη βοήθεια ενός **πίνακα αντιστοίχισης (business**

segment matrix) βάσει του οποίου επιχειρείται η ανάλυση των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας έτσι όπως αυτοί έχουν οριστεί για καθέναν από τους επιχειρησιακούς τομείς.

2.2. Ανάλυση Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας

Η ανάλυση των **Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας (Critical Success Factors)** περιλαμβάνει τη σύγκριση της υφιστάμενης τοποθέτησης της επιχείρησης εντός της αγοράς που δραστηριοποιείται με εκείνη των ανταγωνιστών της ή παρόμοιων επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, καθορίζονται οι προσδοκίες για τη μελλοντική τοποθέτηση της επιχείρησης οι οποίες πηγάζουν από την στρατηγική της επιχειρηματικής τμηματοποίησης που έχει ακολουθήσει. Η στρατηγική σχετικά με την επιχειρηματική τμηματοποίηση εστιάζεται στις απαιτήσεις του πελάτη και τις συνθήκες της αγοράς.

Οι Επιχειρησιακοί Τομείς και οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας είναι σημαντικές παράμετροι που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία του χάρτη διαδικασιών και αποτελούν τη διασύνδεση ανάμεσα στην εταιρική στρατηγική και την οργανωτική δομή. Ο όρος Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την εκπλήρωση της αποστολής και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας χρησιμοποιήθηκαν αρχικά στην ανάλυση δεδομένων και στην επιχειρησιακή ανάλυση και μαζί με άλλες δραστηριότητες εξασφαλίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης¹¹. Οι πιο διαδεδομένοι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας στον επιχειρηματικό κόσμο που

¹¹ Rockart, John F., "Chief executives define their own data needs", Harvard Business Review 1979 (2), pages 81-93

βρίσκουν εφαρμογή στις περισσότερες επιχειρήσεις σχετίζονται με τα παρακάτω:

- Οικονομικό αποτέλεσμα (αύξηση των ταμειακών διαθεσίμων, βελτίωση του περιθωρίου κέρδους κλπ)
- Ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς (αύξηση του πελατολογίου)
- Ικανοποίηση του Πελάτη
- Ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας
- Προοπτικές εξέλιξης και βελτίωσης του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας
- Στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες

Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας δεν ταυτίζονται με τους Δείκτες Μέτρησης της Επίδοσης. Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας είναι εκείνα τα στοιχεία τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη χάραξη μιας βιώσιμης, εφαρμόσιμης και επιτυχημένης στρατηγικής και η κινητήριος δύναμη για την πρόοδο της επιχείρησης. Οι Δείκτες Μέτρησης της Επίδοσης είναι τα μέτρα εκείνα τα οποία ποσοτικοποιούν τους στόχους της διοίκησης που πηγάζουν από την ορισμένη στρατηγική και διευκολύνουν τη μέτρηση της επίδοσης της χρησιμοποιούμενης στρατηγικής.

2.3. Δημιουργία Χάρτη Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Εφόσον ολοκληρωθεί η ανάλυση και αξιολόγηση των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας, παράγεται το επιχειρησιακό μοντέλο της επιχείρησης ταξινομώντας

τις επιχειρησιακές διαδικασίες σε τρεις (3) κατηγορίες: διοικητικές-επιτελικές διαδικασίες, κύριες-παραγωγικές διαδικασίες και υποστηρικτικές διαδικασίες. Το **επιχειρησιακό μοντέλο της επιχείρησης**, ο χάρτης διαδικασιών, θα αποτελέσει το σημείο αναφοράς για το σχεδιασμό και βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Ο Χάρτης Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Process Map) απεικονίζει την λειτουργία της επιχείρησης και επιχειρεί μια χαρτογράφηση των διαδικασιών εντοπίζοντας τα σημεία εκείνα στη βελτίωση των οποίων θα εστιάσει αποσκοπώντας στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών. Η διαμόρφωση του εν λόγω χάρτη είναι απαραίτητη αφού είναι εξαιρετικά σπάνιο η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης να απεικονίζει και το επιχειρησιακό της μοντέλο. Συνήθως αυτός ο χάρτης παρουσιάζει την ιδανική δομή και λειτουργεί ως οδηγός για την επακόλουθη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Η χαρτογράφηση των επιχειρησιακών διαδικασιών αναφέρεται σε ενέργειες που πραγματοποιούνται για τον ακριβή προσδιορισμό της δραστηριότητας της επιχείρησης, του ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιο πράγμα μέσα στην επιχείρηση καθώς και του τρόπου με τον οποίο καθορίζεται η επιτυχία εκτέλεσης μια επιχειρησιακής διαδικασίας.

Για να αποκτήσει κανείς τον έλεγχο της επιχείρησης θα πρέπει να αναγνωρίσει και να κατανοήσει τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες της^{12, 13, 14}.

12 Deming, W.E. (1982), *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge

13 Juran, J.M. (1988), *Juran on Planning for Quality*, Free Press, New York, NY

14 Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper and Bros., New York, NY

2.4. Σύνθεση Χαρτοφυλακίου Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Εφόσον, σχεδιαστεί ο χάρτης διαδικασιών της επιχείρησης επιδιώκεται ο προσδιορισμός και η προτεραιοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών προς βελτιστοποίηση και ο καθορισμός του προσδοκώμενου αποτελέσματος.

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του κύκλου ζωής της διαδικασίας διευκολύνει την αναγνώριση των παραγόντων εκείνων που δημιουργούν αξία για την επιχείρηση καθώς και τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες προτεραιοποιούνται σύμφωνα με τις επιδόσεις τους και το βαθμό συσχέτισης που εμφανίζουν με τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας. Συνθέτοντας το συνολικό χαρτοφυλάκιο διαδικασιών, μπορεί κανείς να αναγνωρίσει εύκολα και άμεσα ποιες διαδικασίες χρειάζονται βελτιστοποίηση βάσει των Δεικτών Μέτρησης της Επίδοσης και σε σχέση με τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας. Τέτοιες διαδικασίες είναι εκείνες που ενώ εμφανίζουν υψηλό βαθμό συσχέτισης με τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας, η επίδοσή τους βάσει Δεικτών Μέτρησης της Επίδοσης που σχετίζονται με όρους ικανοποίησης του πελάτη ή συγκρινόμενη με την αντίστοιχη άλλων παρόμοιων επιχειρήσεων, είναι εξαιρετικά χαμηλή.

Η επίδοση των επιχειρησιακών διαδικασιών προσδιορίζεται δια μέσου:

- Της ικανοποίησης του πελάτη είτε αυτή μπορεί να μετρηθεί άμεσα είτε έμμεσα
- Συγκεκριμένων σημείων αναφοράς (benchmarks) βάσει των οποίων μετρείται η επίδοση και γίνεται συγκριτική αξιολόγηση
- Εκτιμήσεις της διοίκησης

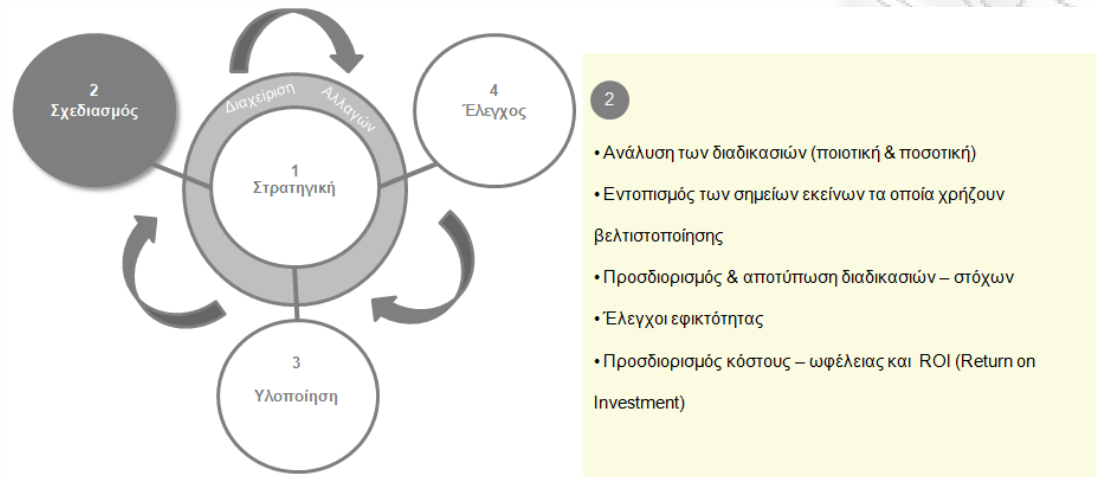
2.5. Στοχοθέτηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, βασίζεται στη **στοχοθέτηση των διαδικασιών** αφού σε κάθε διαδικασία αποδίδονται συγκεκριμένοι και σαφείς στόχοι οι οποίοι προσδιορίζονται από παραμέτρους κόστους, ποιότητας και χρόνου. Οι στόχοι που τίθενται για κάθε διαδικασία θα πρέπει να είναι απαιτητικοί και συγχρόνως ρεαλιστικοί να επιτευχθούν και να διευκολύνουν το βέλτιστο έλεγχο της επίδοσης της διαδικασίας. Σημαντικός και κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι η εξασφάλιση της υποστήριξης της διοίκησης της επιχείρησης και της δέσμευσης της στους στόχους.

Συνοψίζοντας, τα κυριότερα αποτελέσματα της φάσης του καθορισμού της Στρατηγικής των Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι:

- Ο σαφής προσδιορισμός της θέσης της επιχείρησης και των στόχων της
- Η επιβεβαίωση του Χάρτη Επιχειρησιακών Διαδικασιών
- Η κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης
- Η εστίαση σε αλληλοσχετιζόμενες διαδικασίες και διαδικασίες με υψηλό βαθμό συσχέτισης στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

3. Σχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Design)



Σχήμα 3-1: Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών ακολουθεί τη φάση της στρατηγικής και βασίζεται στον χάρτη επιχειρησιακών διαδικασιών που έχει προηγουμένως καθοριστεί καθώς και στα κύρια χαρακτηριστικά και στόχους των διαδικασιών.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η λειτουργία μιας επιχείρησης αποτελείται από διαδικασίες οι οποίες σχεδιάζονται με στόχο να παράγουν αξία στην επιχείρηση μετασχηματίζοντας τις εισροές σε χρήσιμες εκροές. Οι εισροές μπορεί να είναι πρώτες ύλες, εργασία, εξοπλισμός και εγκαταστάσεις, ενώ εκροές μπορεί να είναι κάποιο προϊόν (που πιθανά μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εισροή σε μια εξαρτώμενη διαδικασία) ή μια υπηρεσία. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες έχουν σημαντική επίπτωση στην επίδοση της επιχείρησης και η διαρκής βελτίωσή τους είναι ένας παράγοντας που καθορίζει την ανταγωνιστικότητά της μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Πρωταρχικός στόχος της φάσης του σχεδιασμού είναι η ανάλυση των υφιστάμενων επιχειρησιακών διαδικασιών ώστε να κατανοηθούν οι ενέργειες που εκτελούνται, οι αλληλεξαρτήσεις, οι εμπλεκόμενοι και να αναγνωριστούν τα σημεία εκείνα τα οποία χρήζουν βελτιστοποίησης.

Η ανάλυση των διαδικασιών περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- Καθορισμός των ορίων της κάθε διαδικασίας τα οποία ορίζουν τα σημεία εισαγωγής των απαιτούμενων εισροών και τα σημεία εξαγωγής των εκροών (αποτελεσμάτων)
- Δημιουργία του διαγράμματος ροής της διαδικασίας το οποίο απεικονίζει τα βήματα της διαδικασίας, την ακολουθία των βημάτων και της αλληλεξαρτήσεις με άλλες διαδικασίες
- Αποτύπωση των απαιτούμενων εισροών σε κάθε βήμα της διαδικασίας
- Αρχική διάγνωση των σημείων που παρουσιάζουν πρόβλημα και δυσχεραίνουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της διαδικασίας
- Αξιολόγηση των περιορισμών που αντιμετωπίζει η διαδικασία
- Καταγραφή συγκεκριμένων σημείων που θα πρέπει να εξεταστούν και να υποστούν παρεμβάσεις ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία.

3.1. Διάγραμμα Ροής Επιχειρησιακής Διαδικασίας

Το διάγραμμα ροής μιας διαδικασίας ορίζει πρωτίστως τα σημεία έναρξης και λήξης/ ολοκλήρωσής της και αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο κατανόησης της

διαδικασίας γιατί χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα γραφικά απεικονίζονται τα βήματα και όλα τα δομικά/συστατικά μέρη που συντελούν στην εκτέλεσή της. Ενδεικτικά σύμβολα που χρησιμοποιούνται για την διαγραμματική απεικόνιση μιας διαδικασίας παρουσιάζονται στο παρακάτω Σχήμα.



Σχήμα 3-2: Σύμβολα Διαγράμματος Ροής Επιχειρησιακής Διαδικασίας

Σε ένα διάγραμμα ροής μιας διαδικασίας, τα διάφορα βήματα σχεδιάζονται διαδοχικά (το ένα κάτω από το άλλο) αποδίδοντας πολλές φορές και την χρονική αλληλουχία ή σχεδιάζονται το ένα δίπλα στο άλλο στις περιπτώσεις που αυτά εκτελούνται ταυτόχρονα.

Κατά το σχεδιασμό των διαγραμμάτων ροής μιας επιχειρησιακής διαδικασίας θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη σωστή και ρεαλιστική απεικόνιση της διαδικασίας ώστε να διασφαλίζεται ότι αυτό που περιγράφεται είναι αυτό που γίνεται τη δεδομένη χρονική στιγμή (“As is” process) και όχι αυτό που θα έπρεπε να γίνεται και πιθανά να αποτελεί το σενάριο ή το σχέδιο βελτίωσης της διαδικασίας στόχου (“To be” process).

3.2. Διαγνωστική Ανάλυση Επιχειρησιακής Διαδικασίας

Τα βασικά βήματα της διαγνωστικής ανάλυσης (ποιοτικής και ποσοτικής) που επιχειρείται στο πλαίσιο της φάσης του σχεδιασμού περιλαμβάνουν:

- Προσδιορισμό του επιπέδου ανάλυσης και τεκμηρίωσης
- Προσδιορισμό των βασικών δεδομένων για το σχεδιασμό των διαδικασιών όπως, οργανωτικές δομές & εμπλεκόμενοι ρόλοι, πληροφοριακά συστήματα και συνδεδεμένα έγγραφα και έντυπα
- Αναζήτηση πιθανών αλληλεξαρτήσεων με άλλες διαδικασίες και λειτουργίες εντός της επιχείρησης
- Εντοπισμό περιοχών που χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων και καθορισμός εναλλακτικών σεναρίων.

Εφόσον ολοκληρωθεί η ανάλυση των επιλεγμένων διαδικασιών ακολουθούν οι ενέργειες βελτιστοποίησης.

Οι κανόνες-μέτρα που αναγνωρίστηκαν, προτεραιοποιούνται χρησιμοποιώντας την κατάλληλη απεικόνιση χαρτοφυλακίου διαδικασιών και αυτό παρέχει τη βάση για να αναγνωριστούν πιθανές γρήγορες επιτυχίες (quick wins). Οι άμεσες και μετρήσιμες επιτυχίες αποτελούν ένδειξη και διασφάλιση ότι οι δραστηριότητες που έχουν επιλεγεί είναι σωστές και ότι οι ενέργειες γίνονται προς τη σωστή κατεύθυνση. Επιπρόσθετα, τα γρήγορα και επιτυχή αποτελέσματα έχουν θετικό αντίκτυπο στη γενική αποδοχή των ενεργειών που προγραμματίζονται για την βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Η αποτύπωση της διαδικασίας είναι σημαντικό κομμάτι του σταδίου της βελτιστοποίησης γιατί από τη μια

επιτρέπει, ακόμα και σε ένα θεωρητικά πρώιμο στάδιο, μια αρχική εκτίμηση των ενδεχόμενων αποτελεσμάτων, λόγω της λεπτομερούς ανάλυσης και ταυτόχρονα διευκολύνει μια σαφή και λεπτομερή αποτύπωση της διαδικασίας η οποία είναι εξαιρετικά χρήσιμη ειδικά σε περιπτώσεις κύριων/ παραγωγικών διαδικασιών καθώς αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρότυπα για πολλές και διαφορετικές περιπτώσεις.

Οι επιχειρούμενες αλλαγές τυγχάνουν επιτυχούς εφαρμογής και επιβεβαίωσης μόνο εάν έχουν επιλεχθεί οι σωστές διαδικασίες για βελτιστοποίηση σε συνδυασμό με σωστά μετρήσιμες μεταβλητές και ρεαλιστικούς στόχους και έχουν επιλεχθεί και προσομοιωθεί δείκτες μέτρησης της επίδοσης σχετικοί με τους στόχους των εν λόγω διαδικασιών.

Τα σημεία που παρουσιάζουν πρόβλημα και δυσχεραίνουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της διαδικασίας, μπορούν να εντοπιστούν μέσα στη δομή της και να αφορούν είτε σε οργανωτικές δομές και συστήματα που εμπλέκονται στην εκτέλεση της είτε σε βήματα της ίδιας διαδικασίας που δεν δημιουργούν αξία στο τελικό αποτέλεσμα. Τα σημεία που χρήζουν βελτιώσεων μπορούν να αναγνωριστούν με τη βοήθεια συγκεκριμένων Δεικτών Μέτρησης της Επίδοσης όπως: συνολικός χρόνος εκτέλεσης της διαδικασίας, βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, ποσοστό λαθών/αστοχιών/σφαλμάτων κατά την εκτέλεση της διαδικασίας καθώς επίσης και πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες, τους εμπλεκόμενους ρόλους, τις εισροές, τις εκροές και τα πληροφοριακά συστήματα τα οποία αποτελούν τη βάση μιας διαγνωστικής ανάλυσης.

3.2.1. Ποιοτική Ανάλυση Επιχειρησιακής Διαδικασίας

Μέσω της ποιοτικής ανάλυσης των διαδικασιών εντοπίζονται:

- Δραστηριότητες που δε δημιουργούν αξία (για παράδειγμα, δραστηριότητες ελέγχου ή δοκιμών)
- Ασάφειες στον καθορισμό υπευθύνων (duplication of responsibilities)
- Αδυναμίες σε συστημικές διασυνδέσεις (για παράδειγμα, χρήση πολλών πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών για την εκτέλεση της διαδικασίας)
- Λογικές και εμφανείς αδυναμίες της διαδικασίας

Μια διαδεδομένη τεχνική για την ποιοτική ανάλυση μιας διαδικασίας είναι αυτή της Χαρτογράφησης της Ροής Εργασιών Αξίας (Value Stream Mapping) μιας διαδικασίας, η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο της μεθοδολογίας του Lean Manufacturing και χρησιμοποιείται για την ανάλυση της ροής των πόρων και των εισροών που απαιτούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας προς τον Πελάτη. Η τεχνική εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην αυτοκινητοβιομηχανία της Toyota, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όποια διαδικασία χρειάζεται βελτιώσεις και έγινε γνωστή ως "material and information flow mapping"¹⁵. Ο όρος Lean αναφέρεται στη μεγιστοποίηση της αξίας που εισπράττει ο πελάτης μέσω της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας και στοχεύει στην εκτέλεση της διαδικασίας με όσο το δυνατόν λιγότερο πόρους.

¹⁵ Learning to See: value-stream mapping to create value and eliminate muda by Mike Rother and John Shook, 2003

Πρόκειται για ένα σύστημα παραγωγής μέσα από το οποίο ο Πελάτης απολαμβάνει ως τελικό προϊόν ακριβώς αυτό που επιθυμεί, στο χρόνο που επιθυμεί με την καλύτερη δυνατή ποιότητα και τιμή. Οι πέντε (5) βασικές αρχές στις οποίες βασίζεται η τεχνική είναι οι εξής:

1. **Προσδιόρισε την Αξία (Define Value):** η αξία προσδιορίζεται από τον Πελάτη και μέσα από τα χαρακτηριστικά του αιτούμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.
2. **Αναγνώρισε τη Ροή Εργασιών Αξίας (Identify the Value Stream):** η αναγνώριση της ροής εργασιών αξίας για κάθε υπηρεσία, προϊόν ή ομάδα προϊόντων καθώς και τυχόν αποβλήτων (wastes) που μπορεί να επιπύαρχουν σε διάφορα βήματα της διαδικασίας.
3. **Δημιούργησε Ροή (Create Flow):** η ροή δημιουργείται αφήνοντας την αξία να κινηθεί χωρίς να διακόπτεται αλλά με ένα σταθερό και ομαλό ρυθμό.
4. **Ενεργοποίησε τη διαδικασία βάσει της ζήτησης (Introduce Pull):** η παραγωγή ακριβώς αυτού που επιθυμεί ο Πελάτης, τη στιγμή που το θέλει και στην επιθυμητή ποιότητα και ποσότητα.
5. **Βελτίωνε συνεχώς τις διαδικασίες και τα προϊόντα (Pursue Perfection):** η δημιουργία των συνθηκών εκείνων που επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, την επαλήθευση των μέτρων για την ελαχιστοποίηση της εμφάνισης αποβλήτων (wastes) στη διαδικασία και την επανάληψη της εφαρμογής των προαναφερθέντων αρχών.

Η Ανάλυση Ροής Εργασιών Αξίας (Value Stream Analysis) εξυπηρετεί την εφαρμογή της δεύτερης αρχής της Lean μεθοδολογίας αφού πρόκειται για μια προσέγγιση η οποία επιδιώκει τον εντοπισμό των δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία από την οπτική του Πελάτη όπως αυτός την αντιλαμβάνεται μέσα από το προϊόν ή την υπηρεσία. Η Χαρτογράφηση της Ροής Εργασιών Αξίας (Value Stream Mapping) είναι το εργαλείο με το οποίο εντοπίζονται καθυστερήσεις μέσα στη διαδικασία και αναγνωρίζονται ευκαιρίες για την μείωση τους. Παρόλο που η Χαρτογράφηση της Ροής Εργασιών Αξίας (Value Stream Mapping) συνδέεται τις περισσότερες φορές με διαδικασίες παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων, χρησιμοποιείται και σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.¹⁶

Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας του Lean Manufacturing, συναντώνται τα **5Ss**¹⁷. Τα 5Ss αφορούν σε μια λίστα ελέγχου (checklist) των ενεργειών στις οποίες μπορεί να προβεί η επιχείρηση για να «νοικοκυρευτεί» και να απαλλαγεί από δραστηριότητες που επιβαρύνουν τις διαδικασίες της, οδηγούν σε σπατάλη πόρων και μειώνουν την αποτελεσματική δημιουργία αξίας στον πελάτη.

Η λίστα ενεργειών των **5Ss** είναι η ακόλουθη:

⇒ **Κατηγοριοποίηση/ Διαχώρησε (Sort/ segregate):** Αναγνώρισε ό,τι δεν έχει αξία και απομάκρυνε τα από τη ροή της διαδικασίας. Ο χώρος που

¹⁶ A Revolution in Manufacturing: The SMED System, Shingo, Shigeo, Productivity Press, 1985, p5

¹⁷ Ο όρος **5Ss** προέρχεται από τις ιαπωνικές λέξεις **seiri** (sort and clear out), **seiton** (straighten and configure), **seiso** (scrub and clean up), **seiketsu** (maintain sanitation and cleanliness of self and workplace) and **shitsuke** (self-discipline and standardization of these practices).

θα απελευθερώσουν μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας.

- ⇒ **Απλοποίηση/ Ευθυγράμμιση (Simplify/ straighten):** Βελτίωσε τη ροή της διαδικασίας και μείωσε τις άσκοπες μετακινήσεις, τις επιστροφές και τις απορρίψεις μέσα στη διαδικασία.
- ⇒ **Γυάλισε/ Καθάρισε (Shine/ Sweep):** Μην αφήνεις εκκρεμότητες και εργασίες σε αναμονή, δημιούργησε τις συνθήκες ώστε αυτές να τακτοποιούνται αυθημερόν.
- ⇒ **Τυποποίησε (Standardize):** Τυποποίησε τη διαδικασία ώστε να αποφεύγονται αποκλίσεις και εκπαίδευσε κατάλληλα και επαρκώς το προσωπικό.
- ⇒ **Βελτιώσου συνεχώς/ Αυτο-πειθάρχησε (Sustain/ self-discipline):** Αναθεώρησε σε τακτική βάση τη διαδικασία και παρέμεινε κινητοποιημένος για συνεχή βελτίωσή της.

Στα παραπάνω **5Ss** προστίθενται ακόμα δύο (2) **Ss**:

- ⇒ **Ασφάλεια (Safety):** Δημιούργησε ασφαλείς πρακτικές για την υλοποίηση των παραπάνω 5Ss.
- ⇒ **Υποστήριξη/ Συντήρηση (Support/ maintenance):** Κατάρτισε πλάνο προληπτικών ενεργειών για την αντιμετώπιση έκτακτων γεγονότων που μπορεί να επηρεάσουν ή να διακόψουν τη συνεχή ροή της διαδικασίας.

Τα 5Ss χρησιμοποιούνται ευρέως και επιτυχώς¹⁸ όχι μόνο από τη βιομηχανία αλλά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που επιχειρούν να απομακρύνουν από το χάρτη των διαδικασιών τους απόβλητα (wastes) και να απλοποιήσουν τις διαδικασίες τους αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά τους (προσφέροντας βελτιωμένο και με μεγαλύτερη αξία προϊόν/ υπηρεσία) και την αποδοτικότητά τους (βελτιώνοντας τον τρόπο που η ίδια η επιχείρηση λειτουργεί).

3.2.2. Ποσοτική Ανάλυση Επιχειρησιακής Διαδικασίας

Μέσω της ποσοτικής ανάλυσης των διαδικασιών επιτυγχάνεται:

- Αξιολόγηση του χρόνου εκτέλεσης της διαδικασίας
- Αξιολόγηση του κόστους εκτέλεσης και λειτουργίας της διαδικασίας
- Ανάλυση δεικτών μέτρησης της επίδοσης σε όρους ποιότητας (βαθμός αξιοπιστίας, ποσοστό παραπόνων)
- Αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη
- Ανάλυση του κινδύνου που ενυπάρχει σε καθεμία από τις διαδικασίες

Οι βασικοί Δείκτες Μέτρησης της Επίδοσης, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εκείνους που αφορούν:

- στην **αποτελεσματικότητα (effectiveness)**. Οι τιμές των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας μιας διαδικασίας δείχνουν κατά πόσο

¹⁸ Jeff Arnold and Christy Bures, "Revisiting a Retail Challenge", *Industrial Engineer* 35, no 12 (December 2003): 38-41; and Lea A.P. Tonkin, "Elgin Sweeper Company Employees Clear a Path Toward Lean Operations with Their Lean Enterprise System", *Target* 20, no. 2 (2004): 46-52

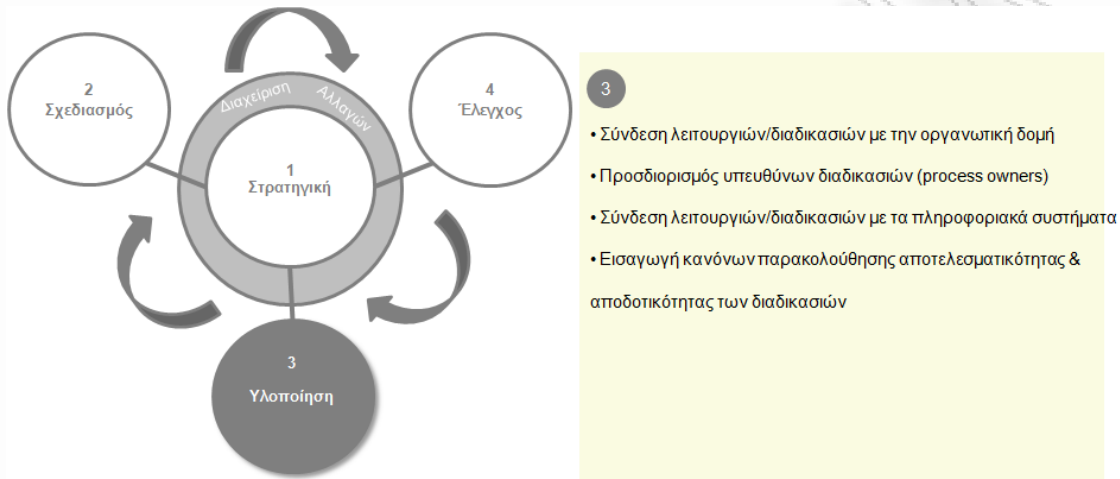
η διαδικασία ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πελάτη για το προϊόν/ υπηρεσία που ορίζεται ως εκροή της διαδικασίας.

- στην **ταχύτητα (speed)**. Οι δείκτες μέτρησης της επίδοσης σχετικοί με την ταχύτητα, μετρούν τη διαδικασία αναφορικά με το συνολικό χρόνο επεξεργασίας, το χρόνο αναμονής.
- στο **κόστος (cost)**. Δείκτες μέτρησης που βασίζονται στο κόστος είναι το κόστος ανά συναλλαγή, το κόστος εργασίας μεταφρασμένο σε ανθρωποπροσπάθεια (FTE-Full Time Equivalent Effort).
- στην **αποδοτικότητα (efficiency)**. Οι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας δείχνουν κατά πόσο η διαδικασία αξιοποιεί τους πόρους κατά τέτοιο τρόπο ώστε δεν «σπαταλούνται» και το αποτέλεσμα της διαδικασίας δημιουργεί πρόσθετη αξία τόσο στον Οργανισμό όσο και στον Πελάτη.

Συνοψίζοντας, η φάση του σχεδιασμού έχει τα ακόλουθα οφέλη:

- Διαφανείς διαδικασίες και δομές διαδικασιών
- Κοινή και τεκμηριωμένη κατανόηση των αδυναμιών
- Αρχική εκτίμηση των ενδεχόμενων αποτελεσμάτων
- Συμφωνημένα μέτρα βελτίωσης
- Άμεσα και επιτυχή αποτελέσματα
- Διαδικασίες που σχεδιάζονται λαμβάνοντας υπόψη την εφικτότητα και την ανάλυση κόστους-οφέλους
- Ενδεχόμενα οφέλη προσδιορισμένα και αξιολογημένα λεπτομερώς.

4. Υλοποίηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Implementation)



Σχήμα 4-1: Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, **Υλοποίηση**

Η φάση της υλοποίησης ακολουθεί τη φάση του σχεδιασμού και οι εργασίες της περιλαμβάνουν την εφαρμογή των νέων διαδικασιών εντός της επιχείρησης. Η υλοποίηση επιχειρεί την προσαρμογή της οργανωτικής δομής ώστε:

- να ευθυγραμμιστεί με τις διαδικασίες και τους απαραίτητους υπεύθυνους ρόλους (process-to-organization (p2o))
- να εξασφαλίσει την απαραίτητη τεχνολογική υποστήριξη (process-to-application (p2a)) για την εκτέλεση των νέων επιχειρησιακών διαδικασιών αφού η τεχνολογική και πληροφοριακή υποδομή αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την υλοποίηση των ενεργειών βελτιστοποίησης μιας διαδικασίας¹⁹.

¹⁹ Scheer, A-W, ARIS- From Business Process to Application System, 3rd Edition, Berlin 1998, p.147

Τα βασικά βήματα της υλοποίησης έχουν συμφωνηθεί στη φάση του σχεδιασμού και παρακολουθούνται συστηματικά χρησιμοποιώντας ορόσημα τα οποία προσδιορίζουν την επιτυχία της υλοποίησης. Ο σκοπός αυτής της φάσης είναι να εστιάσει στους στόχους και στους κρίσιμους παράγοντες της επιτυχίας κάθε επιχειρησιακού τομέα και να εισάγει μια αποτελεσματική και αποδοτική οργάνωση διαδικασιών.

Η φάση της υλοποίησης ξεκινάει με την προσαρμογή της οργανωτικής δομής. Το **πρώτο βήμα** είναι να ορίσει για κάθε διαδικασία τον «ιδιοκτήτη» της διαδικασίας (business process owner). Το άτομο αυτό είναι υπεύθυνο για την αποτελεσματικότητα (θέτει τους στόχους) και την αποδοτικότητα (επίτευξη στόχων) των επιχειρησιακών διαδικασιών και της υλοποίησής τους.

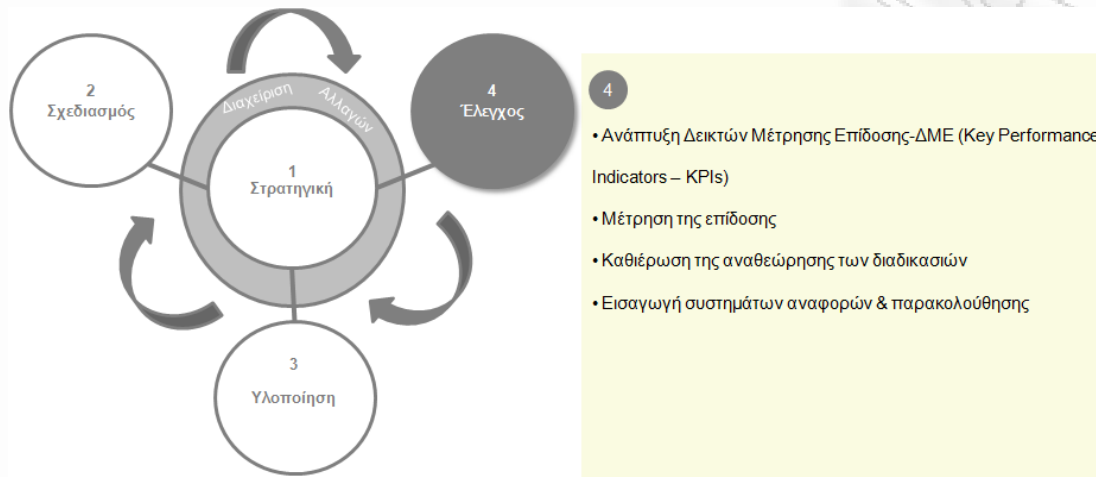
Στο **δεύτερο βήμα**, οι «ιδιοκτήτες» των διαδικασιών (business process owners) είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των διαδικασιών στην επιχείρηση, την απόκτηση και διάθεση των απαραίτητων πόρων και τη διασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας των διαδικασιών. Η υλοποίηση βασίζεται στη φράση του Alfred Chandler: “Structure follows process and process follows strategy”²⁰ («Η δομή ακολουθεί τη διαδικασία και η διαδικασία ακολουθεί τη στρατηγική»). Ένα σημαντικό κομμάτι της υλοποίησης είναι να εξασφαλιστεί η απαραίτητη τεχνολογική υποδομή που απαιτείται για την εκτέλεση των διαδικασιών αξιοποιώντας και βελτιώνοντας υφιστάμενα συστήματα ή εισάγοντας νέα. Η πληροφορική θα μπορούσε να θεωρηθεί «διευκολυντής» και εργαλείο (enabler) στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών.

²⁰ Chandler, A., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, 1996

Μια επιτυχή υλοποίηση συγκεντρώνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Επιχειρησιακές διαδικασίες προσαρμοσμένες στους στόχους και στους κρίσιμους παράγοντες της επιτυχίας κάθε επιχειρησιακού τομέα
- Οργανωτική δομή βασισμένη στις επιχειρησιακές διαδικασίες
- Αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της πληροφορικής
- Αυξημένη επιχειρησιακή ευελιξία και ανταγωνιστικότητα.

5. Έλεγχος Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Controlling)



Σχήμα 5-1: Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Έλεγχος

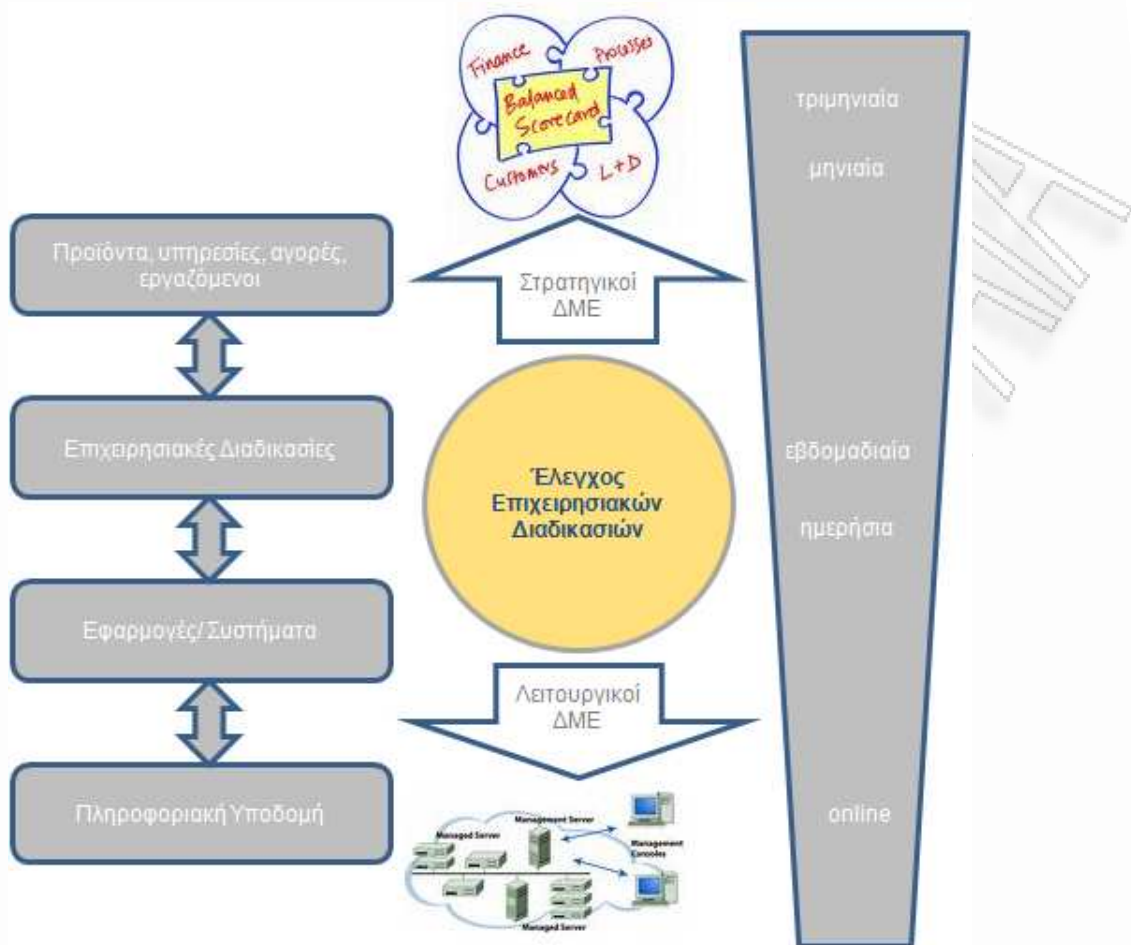
“Processes that are not measured cannot be improved”

«Διαδικασίες που δεν μετριοούνται δεν μπορούν να βελτιωθούν»

Η επιτυχία μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της αξίας που δημιουργείται μέσω των διαδικασιών της και τεκμηριώνεται με λογιστικούς και οικονομικούς δείκτες γι' αυτό το λόγο ο αποδοτικός έλεγχος και διοίκηση της επίδοσης των διαδικασιών είναι πρωταρχικής σημασίας στη διοίκηση της σύγχρονης επιχείρησης. Η κερδοφορία μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω του αποδοτικού σχεδιασμού των κύριων/ παραγωγικών διαδικασιών της λαμβάνοντας υπόψη τον κλάδο, την καινοτομία του προϊόντος και την ανάπτυξη του, τις πωλήσεις, τα κανάλια διανομής, το δίκτυο εξυπηρέτησης κ.α., βάσει κριτηρίων κόστους, ποιότητας και χρόνου. Η αύξηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών εσωτερικά στην επιχείρηση, δημιουργεί την προοπτική μείωσης του

κόστους και ταυτόχρονα μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση του υπαλλήλου σχετικά με την εργασία του, ενώ στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι αποδοτικές διαδικασίες εγγυώνται υψηλή ικανοποίηση του πελάτη, μπορούν να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς ή να ενισχύσουν τις ευκαιρίες για είσοδο σε νέες αγορές. Η αποδοτικότητα των διαδικασιών πρέπει να παρακολουθείται σε συνεχή βάση έτσι ώστε να εντοπίζονται δυσκολίες και δυσλειτουργίες σε πρώιμο στάδιο και να αναλαμβάνονται έγκαιρα δράσεις για τον περιορισμό τους.

Πρωταρχικός στόχος του ελέγχου είναι η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών μιας επιχείρησης έτσι ώστε να δημιουργήσει μια βάση από την οποία θα προκύπτουν μέτρα για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Αυτή η προσέγγιση είναι η βάση ενός συστήματος εταιρικού ελέγχου βασισμένου σε δείκτες μέτρησης της επίδοσης και διαδικασίες. Ο έλεγχος συνδυάζει το επίπεδο της επίδοσης με το επίπεδο της διοίκησης και γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα στην εταιρική στρατηγική και την υλοποίηση των στόχων που η εταιρική στρατηγική έχει θέσει. Μια επιχείρηση προσανατολισμένη στις διαδικασίες, διαθέτει αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου εντός των διαδικασιών και συστήματα διαχείρισης της επίδοσης.



Σχήμα 5-2: Έλεγχος Επιχειρησιακών Διαδικασιών και Δείκτες Μέτρησης Επίδοσης

5.1. Δείκτες Ελέγχου Επίδοσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Οι δείκτες καταδεικνύουν εκείνα τα σημεία τα οποία χρειάζονται περαιτέρω ανάλυση. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό οδηγεί σε μια έρευνα για την επίδοση των κύριων/ παραγωγικών επιχειρησιακών διαδικασιών, δεδομένου ότι οι πραγματικές αιτίες μπορούν να αναζητηθούν εντός της αλυσίδας αξίας επιχειρησιακών διαδικασιών (value-added chain) και μεταξύ οργανωτικών μονάδων που παρουσιάζουν αλληλεξαρτήσεις στη λειτουργία τους. Σε άλλες

περιπτώσεις αρκεί μια εφάπαξ ανάλυση των επιχειρησιακών διαδικασιών για να δοθούν άμεσες απαντήσεις στα ερωτήματα που προκύπτουν. Τεχνικές όπως συνεντεύξεις, συναντήσεις εργασίας, κ.λπ. είναι πολύ χρήσιμες ώστε να διασφαλίζεται διαφάνεια στις επιχειρησιακές διαδικασίες, αλλά δεν επαρκούν για την ικανοποίηση των τρεχουσών και αντικειμενικών αναγκών μιας επιχείρησης. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η πλειοψηφία των δεδομένων που αφορούν σε επιχειρησιακές διαδικασίες είναι διαθέσιμα στα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης, και μπορούν να εξαχθούν αυτόματα τότε ολόκληρη η αλυσίδα διαδικασιών μπορεί να ανασχεδιαστεί. Προκαθορισμένοι δείκτες μέτρησης της επίδοσης (σύμφωνοι με το προσδιορισμένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης) υπολογίζονται και αθροίζονται για κάθε γεγονός που αφορά στη διαδικασία.

Οι βασικοί Δείκτες Μέτρησης της Επίδοσης που συναντά κανείς ως μηχανισμούς ελέγχου διαδικασιών τις περισσότερες φορές ταυτίζονται με εκείνους που έχουν προσδιοριστεί στη φάση του σχεδιασμού ώστε να επιβεβαιώνουν την επίδοση της διαδικασίας και βασίζονται στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που καταρτίζονται για κάθε επιχειρησιακό τομέα στη φάση της κατάρτισης στρατηγικής των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Για τους βασικούς δείκτες επίδοσης, δηλαδή αυτούς που συσχετίζονται άμεσα με μια διαδικασία, η σχέση δείκτη και κρίσιμου παράγοντα επιτυχίας τεκμηριώνεται κατ' επέκταση των προτύπων διαδικασίας, που καθιστούν σαφές ποιοι δείκτες αφορούν συγκεκριμένα σημεία ελέγχου και μετρήσεων.

Οι βασικοί δείκτες επίδοσης, αναγνωρίζονται από τα συστήματα ως χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μεμονωμένων βημάτων της διαδικασίας και ο χρήστης μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιήσει την αλληλεπίδραση των

βασικών δεικτών και των διαστάσεων επίδοσης για να αναλύσει και να αξιολογήσει την αποδοτικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών που εκτελεί.

Ο συνεχής έλεγχος βοηθά σημαντικά την επιβεβαίωση του συστήματος διαχείρισης διαδικασιών και υποστηρίζει την βελτιστοποίηση των διαδικασιών.

5.2. Σημεία Εκκίνησης Ελέγχου Επίδοσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Ο έλεγχος της επίδοσης των επιχειρησιακών διαδικασιών μπορεί να έχει τα παρακάτω δύο (2) σημεία εκκίνησης:

- 1. Η αποτύπωση και τεκμηρίωση των διαδικασιών** χρησιμοποιούνται ως βάση για την αναθεώρησή τους. Επιλέγοντας συγκεκριμένες διαδικασίες, ελέγχεται και κατά περίπτωση αναθεωρείται η συμμόρφωση/ πιστή τήρηση όσων περιγράφηκαν στη φάση του σχεδιασμού και αυτού που τελικά υλοποιήθηκε και βγήκε σε παραγωγή.
- 2. Οι εξωτερικοί παράγοντες** που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μεταβολές στο κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την επιχείρηση επιβάλλουν τον έλεγχο και την αναθεώρηση των διαδικασιών βάσει όσων ορίζουν οι νέοι κανόνες και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.

5.3. Ομάδες Ενδιαφέροντος Ελέγχου Επίδοσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Στη φάση του ελέγχου των επιχειρησιακών διαδικασιών αναγνωρίζονται τρεις (3) ομάδες στόχοι:

1. Ανώτερη διοίκηση
2. «Ιδιοκτήτες» διαδικασιών (Process owners)
3. Υπεύθυνοι εκτέλεσης των διαδικασιών

Καθεμιά από αυτές τις ομάδες έχει τις δικές της απαιτήσεις και μπορεί να αποκομίσει διαφορετικά οφέλη από τη φάση του ελέγχου. Για παράδειγμα, η Ανώτερη διοίκηση ενδιαφέρεται πρωτίστως για αθροιστικά δεδομένα και για προειδοποιήσεις σε περιπτώσεις σημαντικών αποκλίσεων από τα όσα έχει ορίσει στη στρατηγική ενώ, εκείνοι που εμπλέκονται στην εκτέλεση της διαδικασίας χρειάζονται λεπτομερή πληροφόρηση για τις διαδικασίες και για την επίτευξη των συμφωνηθέντων στόχων επίδοσης.

Η επιδίωξη των στόχων επίδοσης είναι μια σημαντική εργασία και για τους «Ιδιοκτήτες» διαδικασιών (Process owners). Η συνεχής παρακολούθηση των διαδικασιών απαιτεί συνεχή σύγκριση των πραγματικών δεδομένων με τις προγραμματισμένες μεταβλητές και με ιστορικά στοιχεία προκειμένου να αναγνωριστούν οι τάσεις.

Συνοψίζοντας, ο έλεγχος επιχειρησιακών διαδικασιών παρέχει τα ακόλουθα οφέλη:

- Επιβεβαίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών μέσω συνεχούς μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσής τους
- Αποδοτικός έλεγχος των επιχειρησιακών διαδικασιών μέσω λεπτομερούς συστήματος υπολογισμού δεικτών επίδοσης
- Εδραίωση της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας
- Συνέπεια στην υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων.

6. Διαχείριση των Αλλαγών (Change Management)



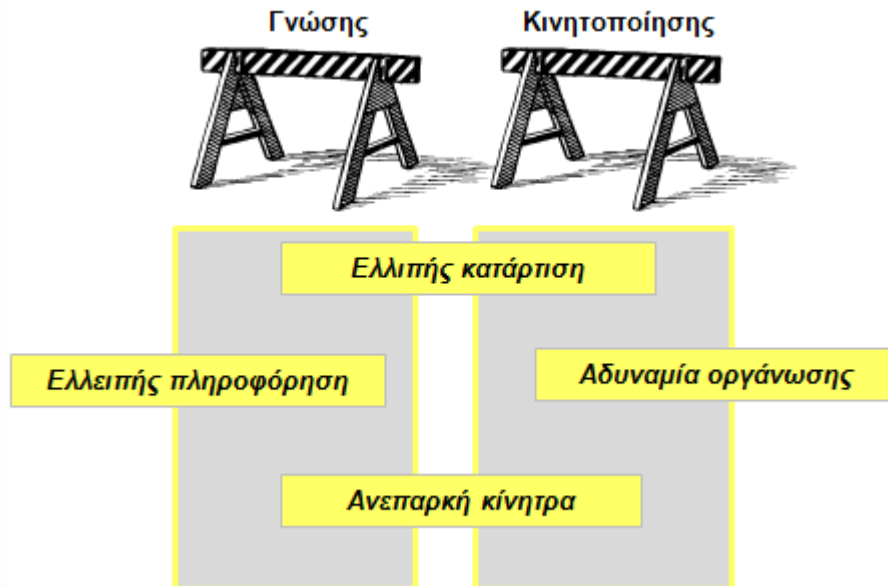
Σχήμα 6-1: Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, **Διαχείριση Αλλαγής**

Η διαχείριση αλλαγής αποτελεί μια περιεκτική προσέγγιση μέσω της οποίας οι άνθρωποι της επιχείρησης καθοδηγούνται και υποστηρίζονται κατά την υλοποίηση των αλλαγών που έχουν αποφασιστεί στη στρατηγική. Ο στόχος είναι να εξασφαλιστεί η επιτυχία των προγραμμάτων αλλαγής και των αλλαγών που σχετίζονται με την οργανωτική δομή, τις διαδικασίες και τα συστήματα. Η διαχείριση αλλαγής είναι ο μόνος τρόπος να πραγματοποιηθούν αλλαγές σε μια επιχείρηση χωρίς αυτές να τεθούν υπό αμφισβήτηση. Ο Michael Hammer έγραψε σχετικά: «**Το πρόβλημα με τις αλλαγές είναι ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται σε αυτές - και όσο μεγαλύτερη η αλλαγή, τόσο μεγαλύτερη η αντίσταση**». Στη διαχείριση της αλλαγής υπάρχει διάκριση ανάμεσα στη δυναμική διαχείριση αλλαγής (proactive Change Management) και στην αντιδραστική διαχείριση της αλλαγής (reactive Change Management). Η **δυναμική διαχείριση αλλαγής** περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός κλίματος δεκτικού στην αλλαγή, στο οποίο οι νέες ιδέες και οι νέες θεωρίες μπορούν να αναπτυχθούν και παράλληλα επιτρέπει στην επιχείρηση να προετοιμαστεί για

μελλοντικές αλλαγές. Η **αντιδραστική διαχείριση αλλαγής** αφορά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προωθεί την εφαρμογή συγκεκριμένων αλλαγών που έχουν προγραμματιστεί ήδη στο πλαίσιο ενός προγράμματος αλλαγών.

Μια μελέτη σχετική με προγράμματα αλλαγών που υλοποιήθηκαν στις αρχές του 1990 έδειξε ότι μόνο 20% - 30% αυτών των προγραμμάτων ήταν τελικά επιτυχή. Πιο πρόσφατες μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ο αριθμός επιτυχών προγραμμάτων αλλαγής έχει βελτιωθεί σημαντικά αγγίζοντας ποσοστά επιτυχίας της τάξεως του 50%. Αφ' ενός, αυτό το ποσοστό δείχνει ότι οι άνθρωποι έχουν πλέον επίγνωση της αλλαγής, ωστόσο υπάρχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης. Σε πολλές περιπτώσεις, η ανάλυση των αιτιών που ευθύνονται για την αποτυχία συγκεκριμένων αλλαγών, εστιάζεται αποκλειστικά στις διαδικασίες, στα συστήματα και στην υποδομή, χωρίς όμως να λαμβάνει υπόψη της τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος είναι ένα ουσιαστικό μέρος της οργανωτικής δομής και σημαντικό κεφάλαιο για την επιχείρηση. Οι άνθρωποι συχνά αντιδρούν σε οτιδήποτε νέο λόγω αβεβαιότητας και φόβου. Δουλεύοντας πάνω σε διαδικασίες αλλαγής, είναι πιθανό να χρειαστεί να συνεργαστείς με διαφορετικούς ανθρώπους ή να πρέπει να κάνεις κάτι με διαφορετικό τρόπο από ότι συνήθως και να μάθεις να χειρίζεσαι ένα νέο σύστημα. Όσοι επηρεάζονται από τις αλλαγές αντιλαμβάνονται την έλλειψη γνώσης και τείνουν να απορρίπτουν καθετί καινούριο και εσκεμμένα να απομακρύνονται από αυτό. Αυτό το φαινόμενο μπορεί ουσιαστικά να αποδοθεί σε δύο (2) τύπους εμποδίων: τα εμπόδια γνώσης και τα εμπόδια κινητοποίησης. Η διαχείριση αλλαγής μπορεί να υπερνικήσει και τους δύο τύπους εμποδίων με το να

ασχοληθεί συστηματικά με τα τέσσερα (4) συγκεκριμένα εμπόδια που εμφανίζονται στο παρακάτω Σχήμα.



Σχήμα 6-2: Τα Εμπόδια στη Διαχείριση της Αλλαγής

Μια επιτυχής διαχείριση της αλλαγής προϋποθέτει:

- **Ενήμερο προσωπικό για οτιδήποτε συμβαίνει ή προγραμματίζεται εντός της επιχείρησης.** Μια κλεισμένων των θυρών πολιτική οδηγεί στην αβεβαιότητα και παράγει λύσεις που δεν έχουν την υποστήριξη του προσωπικού.
- **Εμπλοκή εκείνων που πρόκειται να παίξουν σημαντικό ρόλο στις συγκεκριμένες υπο-μετασχηματισμό λειτουργίες στη φάση του σχεδιασμού καθώς και στις ενέργειες που σχετίζονται με την εισαγωγή των αλλαγών.** Η πρόκληση αυξάνεται εδώ αναλογικά με το στόχο του προγράμματος αλλαγής. Κανένα θέμα δεν μπορεί να συμφωνηθεί με το σύνολο των υπαλλήλων που επηρεάζονται από την

επερχόμενη αλλαγή πόσο μάλλον αν ο αριθμός των οργανωτικών μονάδων που εμπλέκονται είναι μεγάλος.

Οι παραπάνω δύο βασικές προϋποθέσεις μπορούν να εξεταστούν με μια σειρά μέτρων. Συγκεκριμένα:

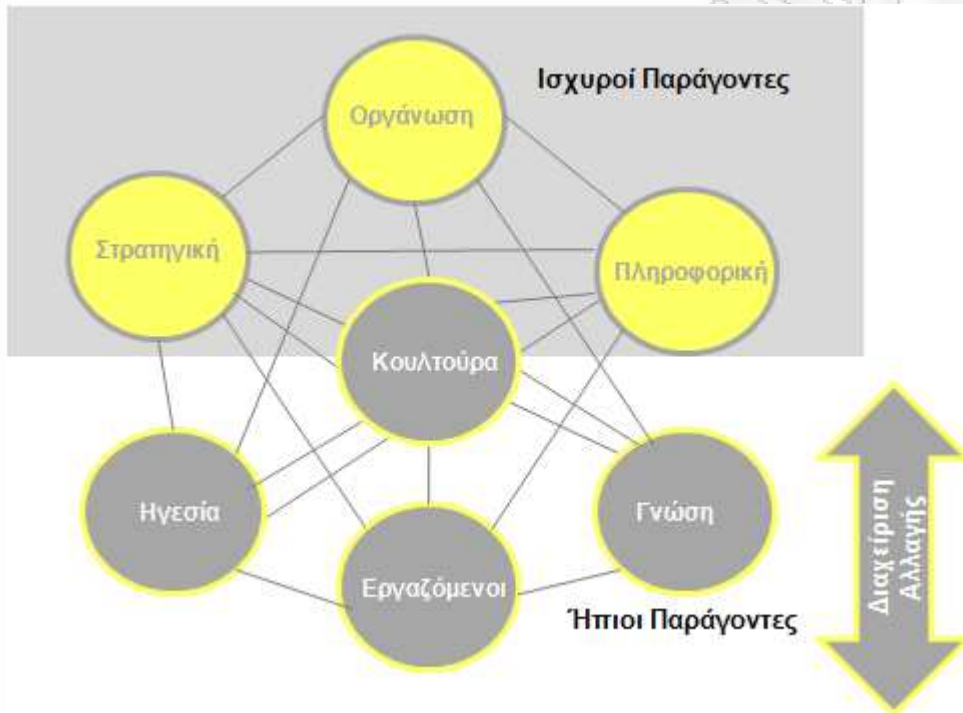
- Προσδιορισμός των ενεργειών που απαιτούνται βάσει των όσων έχουν συγκεντρωθεί και αξιολογηθεί
- Καθιέρωση τακτικής ενδοεταιρικής επικοινωνίας
- Εντατική συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία διαχείριση της αλλαγής
- Εξασφάλιση της δέσμευσης της διοίκησης
- Έγκαιρη αναγνώριση τυχόν αντιδράσεων και προετοιμασία άμεσων και κατάλληλων μέτρων
- Σχεδιασμός και προγραμματισμός εκπαίδευσης βασισμένης στους νέους ρόλους και δομές προκειμένου οι υπάλληλοι να προετοιμαστούν για την ανάληψη των νέων καθηκόντων τους.

Οι αλλαγές αποτελούν τεράστια ευκαιρία ανάπτυξης τόσο για την εταιρεία όσο και για τους υπαλλήλους της, ωστόσο θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι όλοι τις αναγνωρίζουν με τον ίδιο τρόπο.

Η φύση, το πεδίο και το σχέδιο της διαχείρισης αλλαγής εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το καθαυτό πρόγραμμα υλοποίησης της αλλαγής, το εταιρικό περιβάλλον και το προσωπικό.

Έχει παρατηρηθεί ότι μεγάλα, σε πεδίο εφαρμογής και χρονική διάρκεια, προγράμματα αλλαγών για τα οποία οι διοικήσεις των οργανισμών υλοποίησαν κάποια από τα παραπάνω μέτρα ή συνδυασμό αυτών πέτυχαν άμεσα και σε

σημαντικό ποσοστό τους στόχους τους. Η υλοποίηση μέτρων για τη διαχείριση της αλλαγής εξασφαλίζει την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών, οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, ενδυναμώνει την εταιρική συνείδηση των υπαλλήλων, επιταχύνει την διαδικασία αλλαγής και αυξάνει την επιχειρησιακή ευελιξία και ανταγωνιστικότητα.



Σχήμα 6-3: Οι Παράγοντες που επηρεάζουν τη Διαχείριση της Αλλαγής στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Μια επιτυχημένη αλλαγή εξαρτάται από τον τρόπο που τη διαχειρίζεται και την υιοθετεί η επιχείρηση. Οι ισχυροί παράγοντες-Στρατηγική, Οργάνωση και Πληροφορική- που υποδεικνύουν την ανάγκη για αλλαγή δεν εξασφαλίζουν και την επιτυχή υλοποίηση και αποδοχή της από την επιχείρηση. Κάθε αλλαγή και οι λόγοι που την επιβάλλουν θα πρέπει να γνωστοποιείται, να χαίρει της αποδοχής των εργαζομένων και να συμμορφώνεται με την κουλτούρα και τις αρχές της επιχείρησης.

Ένας αποτελεσματικός μηχανισμός διαχείρισης της αλλαγής:

- διασφαλίζει ότι η δυνατότητα βελτιστοποίησης δομών και διαδικασιών, όταν εντοπίζεται, υλοποιείται και αξιοποιείται πλήρως
- αυξάνει την αποδοχή των αλλαγών μέσα στην εταιρεία
- βελτιώνει την έγκαιρη εφαρμογή των μέτρων διαχείρισης αλλαγής
- αυξάνει την αποδοτικότητα της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγής.

7. Εισαγωγή στις Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται να δοθεί ένας ορισμός για τις υπηρεσίες, να περιγραφούν τα χαρακτηριστικά τους εστιάζοντας στις υπηρεσίες που παρέχονται από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και να παρουσιαστούν τα σημεία διαφοροποίησης των διαδικασιών που έχουν ως αποτέλεσμα ένα προϊόν με εκείνες που παράγουν υπηρεσίες.

7.1. Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών²¹

Οι υπηρεσίες παρουσιάζουν μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία τις διαφοροποιούν από τα προϊόντα.

Μια υπηρεσία είναι το αντίστοιχο του αγαθού αλλά χωρίς υλική υπόσταση. Η παροχή υπηρεσιών έχει οριστεί ως μια οικονομική δραστηριότητα που δεν οδηγεί στην ιδιοκτησία και θεωρείται ότι είναι μια διαδικασία που δημιουργεί όφελος στον αποδέκτη της. Με το κατάλληλο συνδυασμό πόρων, οι φορείς παροχής υπηρεσιών συμμετέχουν σε μια οικονομία χωρίς να αντιμετωπίζουν περιορισμούς των αποθεμάτων ή άλλους φυσικούς περιορισμούς.

Οι υπηρεσίες είναι:

Άυλες (*intangible*)

Οι υπηρεσίες είναι άυλες, χωρίς υπόσταση και δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτές μέσω των αισθήσεων. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει το ενδεχόμενο ούτε η ανάγκη για τη μεταφορά ή την αποθήκευση τους. Επιπλέον, μια

²¹ [http://en.wikipedia.org/wiki/Service_\(economics\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Service_(economics))

υπηρεσία δεν μπορεί να μεταπωληθεί, να έρθει στην κυριότητα κάποιου ή να επιστραφεί με την έννοια που αυτό συμβαίνει για τα προϊόντα. Η παροχή υπηρεσιών μπορεί να ανατεθεί σε έναν φορέα παροχής υπηρεσιών που πρέπει να παρέχει την υπηρεσία μετά από συγκεκριμένο αίτημα ενός καταναλωτή υπηρεσιών.

Φθαρτές (*perishable*)

Η φθαρτότητα των υπηρεσιών ορίζεται από δύο (2) γεγονότα:

- Οι σχετικοί πόροι, οι διαδικασίες και τα συστήματα που απαιτούνται για την παροχή υπηρεσιών πρέπει να ορίζονται και να εξασφαλίζονται εγκαίρως και για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Εάν ο αποδέκτης της υπηρεσίας δεν αιτηθεί της συγκεκριμένης υπηρεσίας την προκαθορισμένη χρονική περίοδο, τότε αυτή δεν παρέχεται. Σε αυτή την περίπτωση, από την πλευρά του παρόχου της υπηρεσίας αυτό σημαίνει ανεκμετάλλετος χρόνος καθώς δεν μπορεί να χρεώσει υπηρεσίες που δεν παρέχονται: «η υπηρεσία παρέχεται αλλά δεν βρίσκει τον αποδέκτη της και «χάνεται». Για παράδειγμα, μια διαθέσιμη θέση σε ένα αεροπλάνο, παύει να είναι διαθέσιμη και να μπορεί να χρησιμοποιηθεί και χρεωθεί μετά την αναχώρηση του αεροπλάνου.
- Μια υπηρεσία παρέχεται για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Εφόσον παρασχεθεί γι' αυτό το σκοπό, δεν είναι δυνατόν να παρασχεθεί ξανά για διαφορετικό σκοπό και για την ίδια χρονική στιγμή. Για παράδειγμα, από τη στιγμή που ο επιβάτης της αεροπορικής εταιρείας έχει μεταφερθεί στον προορισμό του, δεν μπορεί να επιλέξει διαφορετικό προορισμό.

Αδιάσπαστες (*inseparable*)

Ο πάροχος της υπηρεσίας είναι αναπόφευκτα και άρρηκτα συνδεδεμένος με την υπηρεσία αφού είναι το μέσο για τη δημιουργία της αμέσως μόλις δηλωθεί το αίτημα του πελάτη/ καταναλωτή. Στις υπηρεσίες δεν υπάρχουν διακριτά στάδια από τη δημιουργία μέχρι την παραλαβή από τον τελικό αποδέκτη, οι υπηρεσίες παρέχονται και «καταναλώνονται» με συνέχεια και αμεσότητα, ενώ ο τελικός αποδέκτης της υπηρεσίας συχνά συμμετέχει στην παροχή της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, για να γίνει χρήση της υπηρεσίας αερομεταφοράς, θα πρέπει ο πιλότος (πάροχος της υπηρεσίας) και ο πελάτης (αποδέκτης της υπηρεσίας) να βρεθούν στο ίδιο αεροπλάνο και στην ίδια πτήση.

Ταυτόχρονες (*simultaneous*)

Οι υπηρεσίες παρέχονται και καταναλώνονται κατά τη διάρκεια της ίδιας χρονικής περιόδου. Εφόσον, ο καταναλωτής υπηρεσιών ζητήσει μια συγκεκριμένη υπηρεσία, αυτή παράγεται από την αρχή χωρίς καθυστέρηση και ο αποδέκτης υπηρεσιών καταναλώνει στιγμιαία/ άμεσα τα οφέλη της υπηρεσίας.

Μεταβλητές (*variable*)

Κάθε υπηρεσία είναι μοναδική, παράγεται μια φορά, καταναλώνεται άμεσα/ στιγμιαία και δεν μπορεί να αναπαραχθεί στον ίδιο χρόνο, τόπο, συνθήκες και πόρους καθώς αυτά αλλάζουν σε κάθε παράδοση της υπηρεσίας ακόμα και αν ο αποδέκτης της υπηρεσίας παραμένει ο ίδιος. Οι υπηρεσίες είναι ετερογενείς και μπορούν να προσαρμόζονται στις ανάγκες και στις ιδιαιτερότητες του αποδέκτη/ καταναλωτή της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, η υπηρεσία ταξί από το σπίτι του πελάτη σε ένα άλλο χώρο είναι διαφορετική από την υπηρεσία ταξί που ο ίδιος θα χρησιμοποιήσει για την επιστροφή στο σπίτι του, καθώς

πρόκειται για άλλη χρονική στιγμή, άλλη κατεύθυνση, πιθανά άλλη διαδρομή και ίσως άλλον οδηγό ή και όχημα. Η συμμετοχή του πελάτη στη δημιουργία των υπηρεσιών καθώς και στην άυλη φύση της παραγόμενης υπηρεσίας/ εκροής, δημιουργούν ένα ακόμη χαρακτηριστικό, την **μεταβλητότητα**. Οι πιο γνωστές πλευρές της μεταβλητότητας²² είναι οι παρακάτω:

- **Μεταβλητότητα αναγκών:** αναφέρεται στην μεταβλητότητα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών επειδή οι ανάγκες των πελατών δε συμπίπτουν χρονικά, ποικίλλουν από πελάτη σε πελάτη επομένως οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα ώστε να αντιμετωπίσουν τη μεταβαλλόμενη ζήτηση.
- **Μεταβλητότητα αιτημάτων:** αναφέρεται στη μεταβλητότητα που εμφανίζεται επειδή τα αιτήματα των πελατών ποικίλουν. Κάθε πελάτης είναι μοναδικός και έχει τις δικές τους ανάγκες και αιτήματα. Επομένως οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύσσουν κατάλληλα λειτουργικά συστήματα προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτόν τον τύπο μεταβλητότητας.
- **Μεταβλητότητα ικανότητας:** αναφέρεται στην μεταβλητότητα λόγω της ποικιλίας στην ικανότητα των πελατών. Εφόσον οι πελάτες συμμετέχουν στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις διαφοροποιήσεις στις ικανότητες των πελατών.
- **Μεταβλητότητα προσπάθειας:** αναφέρεται στην προθυμία των πελατών να συμμετέχουν κατά τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών όταν αυτό απαιτείται. Αυτό το είδος μεταβλητότητας επηρεάζει την ποιότητα και το

22 Frei X., F., "Breaking the Trade-Off Between Efficiency and Service", Harvard Business Review, November 2006

κόστος της υπηρεσίας καθώς πρόκειται για παράγοντες που επηρεάζονται απευθείας από τη μεταβλητότητα της προσπάθειας.

- **Μεταβλητότητα προτίμησης:** ο τελευταίος τύπος μεταβλητότητας αναφέρεται στην μεταβλητότητα των κριτηρίων που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να αξιολογήσουν την παροχή υπηρεσιών. Κάποιοι πελάτες αξιολογούν την παρεχόμενη υπηρεσία βάσει της ποιότητας, κάποιοι άλλοι βάσει του κόστους ενώ άλλοι πελάτες βάσει συμπεριφοράς ή ακόμα και συνδυασμού των ανωτέρω κριτηρίων.

Κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να εντοπίζεται σε μια υπηρεσία είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό με κάποιο άλλο γεγονός που περιπλέκει τον ορισμό των υπηρεσιών, ενώ η αναγνώριση αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί από μόνη της μια πρόκληση.

Το μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι το κατάλληλο εργαλείο με τη βοήθεια του οποίου επιδιώκεται η δημιουργική απεικόνιση της υπηρεσίας ώστε να προκαλέσει/δημιουργήσει αποτελεσματικά μια συγκεκριμένη εικόνα για την υπηρεσία στους αποδέκτες της υπηρεσίας πριν αυτοί την «καταναλώσουν».

Επίσης, η μαζική παραγωγή υπηρεσιών είναι δύσκολη καθώς οι σχετικές εισροές και εκροές είναι ιδιαίτερα μεταβλητές και η ανθρώπινη προσπάθεια είναι σημαντικός συντελεστής σε όλες τις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών και αποτελεί ίσως τον κρίσιμότερο παράγοντα επιτυχίας. Τέλος, είναι δύσκολο να προβλεφθεί η απαίτηση σε υπηρεσίες αφού όπως σημειώθηκε παραπάνω οι υπηρεσίες δε διαθέτουν αποθέματα. Η απαίτηση μπορεί να ποικίλει από την εποχή, την ημέρα και ταυτόχρονα υπάρχει υψηλός βαθμός αλληλεπίδρασης

μεταξύ του αποδέκτη των υπηρεσιών και του φορέα παροχής των υπηρεσιών αυτών, αφού η υπηρεσία «παράγεται» εφόσον ο αποδέκτης/ καταναλωτής την αιτηθεί και «καταναλώνεται» άμεσα.

7.2. Διαφορές στην Διαδικασία Παροχής Υπηρεσιών & Παραγωγής Προϊόντος

Οι διαφορές υπηρεσιών και προϊόντων εντοπίζονται στα παρακάτω:

- Απαιτούμενες εισροές για την εκτέλεση της διαδικασίας
- Διαδικασία παραγωγής
- Εκροές και αποτελέσματα της διαδικασίας παραγωγής.

7.2.1. Εισροές

Ο πελάτης, οι πληροφορίες, τα δεδομένα και οι πρώτες ύλες αποτελούν τους διάφορους τύπους εισροών που μετασχηματίζονται μέσα από την παραγωγική διαδικασία με αποτέλεσμα ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. *Στη βιομηχανία, το κυρίαρχο αντικείμενο που μετασχηματίζεται είναι η ύλη, ενώ στις υπηρεσίες είναι ο πελάτης και η πληροφορία.* Σύμφωνα με τους Morris και Johnston (1987), η βιομηχανία μπορεί να χαρακτηριστεί ως «Λειτουργία Επεξεργασίας Ύλης» (Material Processing Operations (MPO), ενώ στον κλάδο των υπηρεσιών μπορεί να χαρακτηριστεί ως «Λειτουργία Επεξεργασίας Πληροφορίας» (Information Processing Operations (IPO) ή «Λειτουργία Επεξεργασίας Πελάτη» (Customer Processing Operations (CPO).

7.2.2. Διαδικασία Παραγωγής

Ο ρόλος του λειτουργού, αυτού δηλαδή που δέχεται και επεξεργάζεται τα αιτήματα του πελάτη, είναι ιδιαίτερα σημαντικός στις υπηρεσίες ενώ παράλληλα σοβαρή αλληλεξάρτηση εντοπίζεται ανάμεσα στο λειτουργό και στον πελάτη καθώς ο πελάτης εξαρτάται από την προθυμία και τη διαθεσιμότητα του λειτουργού να παρέχει την αιτούμενη υπηρεσία και αντίστροφα δημιουργώντας συνθήκες αβεβαιότητας στη διαδικασία παροχής της αιτούμενης υπηρεσίας.

Στην βιομηχανία, στα πλαίσια της διαδικασίας παραγωγής υπάρχουν μηχανές που επεξεργάζονται την ύλη ενώ στις υπηρεσίες, επιπρόσθετα των πληροφοριακών συστημάτων απαραίτητη είναι η συνεργασία με ισχυρές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ του λειτουργού (παρόχου της υπηρεσίας) και του πελάτη (καταναλωτή της υπηρεσίας).

Η συμμετοχή του πελάτη στη διαδικασία παροχής των υπηρεσιών αποτελεί και τη βασική διάκριση μεταξύ των δύο κλάδων. Στις υπηρεσίες υπάρχει ισχυρή συμμετοχή του πελάτη στην παραγωγική διαδικασία, ενώ στη βιομηχανία δεν υπάρχει διακριτή συμμετοχή του πελάτη.

Ειδικά για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, παρόλο που η συμμετοχή του πελάτη στην διαδικασία παροχής της υπηρεσίας που επιθυμεί είναι σημαντική και πολλές φορές καθοριστική των όρων της συνεργασίας, σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει μικρή ή καθόλου συμμετοχή του πελάτη. Για παράδειγμα στις συναλλαγές μέσω ATM η συναλλαγή είναι μεταξύ του πελάτη και του ATM, αλλά εκτελείται με συγκεκριμένους περιορισμούς και προγραμματισμένες/συγκεκριμένες επιλογές.

Η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση συνιστά το «αδιάσπαστο» των υπηρεσιών και σχετίζεται στενά με τη συμμετοχή του πελάτη στην παραγωγή μιας υπηρεσίας, κάτι τέτοιο όμως δεν συναντάται στη βιομηχανία. Τέλος, η «φθαρτότητα» είναι ακόμα ένα χαρακτηριστικό των υπηρεσιών που τις διαφοροποιεί από τη βιομηχανία και αναφέρεται στην αδυναμία διατήρησης αποθέματος υπηρεσιών. Στη βιομηχανία υπάρχει δυνατότητα διατήρησης αποθέματος παραγόμενων προϊόντων, ενώ οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν με στόχο την κατανάλωση στο μέλλον²³.

7.2.3. Εκροές

Η «αϋλότητα» είναι το πιο αντιπροσωπευτικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών ως εκροής μιας διαδικασίας. Παρόλα αυτά, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η παραγόμενη υπηρεσία έχει ένα είδος φυσικής υπόστασης (π.χ. υπηρεσίες εστίασης). Στην βιομηχανία, η εκροή είναι ένα αγαθό το οποίο έχει φυσική υπόσταση την οποία ο πελάτης μπορεί να την αντιληφθεί και να αποκτήσει, η εκροή μιας διαδικασίας παροχής υπηρεσίας είναι «άυλη» και ο πελάτης δεν μπορεί να ορίσει την αποκλειστικότητα της κυριότητας του σε αυτή αλλά μπορεί να απολαύσει μόνο τα οφέλη της και τα εμπράγματα στοιχεία μέσω των οποίων αυτή η υπηρεσία παρέχεται.

Η ετερογένεια των υπηρεσιών αναφέρεται στην «μεταβλητότητα» που τις χαρακτηρίζει κυρίως όσον αφορά την ποιότητά τους. Επειδή οι υπηρεσίες παράγονται/παρέχονται από τους ανθρώπους, η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να ποικίλλει για κάθε πελάτη καθώς η επίδοση του λειτουργού μπορεί να

23 Wolak, R., Kalafatis, S., Harris, P., "An Investigation Into Four Characteristics of Services, Journal of Empirical Generalizations in Marketing Science, Vol.3, 1998

διαφέρει τόσο για λόγους που αφορούν στον ίδιο το λειτουργό όσο και λόγω της αλληλεπίδρασης λειτουργού- πελάτη κατά τη διαδικασία παραγωγής²⁴.

Στη βιομηχανία λόγω της επεξεργασίας των προϊόντων από μηχανές το παραγόμενο προϊόν είναι πιο τυποποιημένο και ακολουθεί συγκεκριμένες προδιαγραφές από ότι στις υπηρεσίες στις οποίες οι μηχανές αντικαθίστανται από τους λειτουργούς.

Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά έχουν γίνει αντικείμενο συζητήσεων και αμφισβητήσεων καθώς α) δεν είναι καθολικά για όλες τις υπηρεσίες και β) αλλάζουν καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, ειδικά με τη χρήση του Internet και άλλων τεχνολογιών self-service. Παρόλα αυτά, τα γενικά χαρακτηριστικά είναι χρήσιμα στην κατανόηση της φύσης των υπηρεσιών. Δεν είναι καθολικά για όλες τις υπηρεσίες, παρόλα αυτά αυτός δεν είναι λόγος απόρριψής τους αλλά ανάγκης κατανόησης των συνθηκών εφαρμογής ή μη εφαρμογής τους στις διάφορες υπηρεσίες»²⁵.

7.3. Τύποι Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών

Οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες ορίζονται ως δραστηριότητες των οποίων τα οφέλη και η ικανοποίηση που παρέχουν σχετίζονται με την αγορά και πώληση χρήματος και την παροχή χρηματοοικονομικής αξίας στους πελάτες.

24 Wolak, R., Kalafatis, S., Harris, P., "An Investigation Into Four Characteristics of Services, Journal of Empirical Generalizations in Marketing Science, Vol.3, 1998

25 Gliatis, A.V., Minis, E.I., "Service attribute-process matrix: A tool for designing and managing services", Journal of Systems Science and Systems Engineering, Vol.2, 2007, pp.1350-1356

Οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες παρέχονται από ένα μεγάλο εύρος χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που ανήκουν στον χρηματοοικονομικό κλάδο όπως οι τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, επενδυτικές επιχειρήσεις κλπ.

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις για την κατηγοριοποίηση των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών:

- Η πρώτη κατηγοριοποιεί τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες σε άμεσες και έμμεσες υπηρεσίες²⁶.
- Η δεύτερη προσέγγιση βασίζεται στην κατηγοριοποίηση βάσει του Συστήματος Ταξινόμησης Κλάδων Βόρειας Αμερικής (North American Industry Classification System NAICS).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές πληροφορίες κάθε προσέγγισης ώστε να περιγραφεί το φάσμα των παρεχόμενων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι κυριότερες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση.

Πίνακας 7-1: Άμεσες & Έμμεσες Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες

Άμεσες Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες
Δάνεια
Επενδυτικές Υπηρεσίες
Ασφαλιστικές Υπηρεσίες
Συνταξιοδοτικές Υπηρεσίες
Υπηρεσίες Ακίνητης Περιουσίας
Έμμεσες Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες
Μεταφορά Κεφαλαίων
Ασφάλιση Περιουσιακών Στοιχείων
Εισαγωγές - Εξαγωγές
Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών

Πηγή: «Financial Services Marketing», (Harrison, 2000)

²⁶ Harrison, T., Financial Services Marketing, Financial Times/ Prentice Hall, c2000, pp.55

Οι άμεσες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες είναι οι υπηρεσίες για τις οποίες ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει για να τις αποκτήσει. Από την άλλη πλευρά, οι έμμεσες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες αναφέρονται στις διάφορες υποστηρικτικές υπηρεσίες, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη διατήρηση συστηματικής σχέσης μεταξύ των πελατών και των οργανισμών που τις παρέχουν.

Η δεύτερη προσέγγιση κατηγοριοποιεί τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες βάσει του Συστήματος Ταξινόμησης Κλάδων Βόρειας Αμερικής (North American Industry Classification System NAICS) στους τύπους που αναφέρονται στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 7-2: Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες κατά NAICS

Χρηματοπιστωτικά Προϊόντα
Χρηματοδοτικά Προϊόντα
Χρηματιστηριακά Προϊόντα / Προϊόντα Διαπραγμάτευσης
Χρηματοδότηση Ασφαλειών
Διαπραγμάτευση Μετοχών και Συμβολαίων Αγαθών
Προϊόντα Λογαριασμών και Διαχείρισης Ταμειακών Ροών
Ασφαλιστικά Προϊόντα
Συνδεδεμένες Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες
Διαπραγμάτευση Αγαθών στην Τρέχουσα Τιμή
Προϊόντα Πληροφόρησης Μετοχών
Ενοικίαση Ακίνητης Περιουσίας
Εκτίμηση Ακίνητης Περιουσίας

Θυρίδες Θησαυροφυλακίου
Ηλεκτρονικές Πληρωμές
Υπηρεσίες Μισθοδοσιών
Νομικές Υπηρεσίες
Συμβολαιογραφικές Υπηρεσίες
Εισπράξεις Καθυστερημένων Οφειλών

Πηγή: Σύστημα Ταξινόμησης Κλάδων Βόρειας Αμερικής (NAICS-North American Industry Classification System)

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα επιχειρείται μια κατηγοριοποίηση στην οποία διακρίνονται τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα και οι συνδεδεμένες με αυτά χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα περιλαμβάνουν αυτές τις υπηρεσίες που ζητά ο πελάτης, ενώ οι συνδεδεμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες είναι εκείνες οι υποστηρικτικές υπηρεσίες που χρησιμοποιούν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με στόχο να παρέχουν χρηματοπιστωτικά προϊόντα. Αυτή η ταξινόμηση είναι παρόμοια με την προσέγγιση των άμεσων και έμμεσων υπηρεσιών ωστόσο φαίνεται να είναι πιο πλήρης.

7.4. Τύποι Παρόχων Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα διακρίνονται σε εξουσιοδοτημένα και μη εξουσιοδοτημένα.

Η βασική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο τύπων παρόχων υπηρεσιών είναι ότι οι εξουσιοδοτημένοι πάροχοι υποχρεούνται να συμμορφώνονται με τους

ρυθμιστικούς και θεσμικούς κανόνες. Επιπρόσθετα, η πιο σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο τύπων παρόχων είναι η εξασφάλιση που παρέχουν έναντι του κινδύνου καταθέσεων και αποδόσεων. Οι εξουσιοδοτημένοι πάροχοι παρέχουν περιορισμένες αποδόσεις στους πελάτες τους σε τοποθετήσεις με χαμηλό κίνδυνο σε σύγκριση με τους μη εξουσιοδοτημένους παρόχους. Αντίθετα οι μη εξουσιοδοτημένοι πάροχοι παρέχουν υψηλές αποδόσεις στους πελάτες τους με τοποθετήσεις υψηλού κινδύνου.

7.5. Μοναδικά Χαρακτηριστικά Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών

Πέραν των γενικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών και των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, υπάρχουν ακόμα πέντε (5) χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες από τις λοιπές υπηρεσίες.

1. Κίνδυνος: ο κίνδυνος είναι ενδογενές χαρακτηριστικό των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Οι πιο γνωστοί τύποι κινδύνου είναι ο κίνδυνος αγοράς, ο πιστωτικός κίνδυνος και ο λειτουργικός κίνδυνος.

- ο *Κίνδυνος αγοράς:* ορίζεται ως ο κίνδυνος που αναφέρεται στην πιθανή μείωση της αξίας μιας επένδυσης η οποία απορρέει από τις δυνάμεις της αγοράς²⁷.

²⁷ Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Bank for International Settlements, June 2006

- **Πιστωτικός Κίνδυνος:** ορίζεται ως ο κίνδυνος που ανακύπτει από την ανικανότητα των δανειζόμενου να αποπληρώσει το χρέος του²⁸.
- **Λειτουργικός κίνδυνος:** ορίζεται ως ο κίνδυνος που ενυπάρχει όταν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα λειτουργούν με ανεπαρκείς διαδικασίες και συστήματα καθώς και με προσωπικό μειωμένης επίδοσης ή ελλιπούς εμπειρίας και κατάρτισης. Πιθανή ύπαρξη αυτού του τύπου κινδύνου μπορεί να οδηγήσει τους παρόχους χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να εφαρμόσουν κοστοβόρες λύσεις για την πρόληψη αλλά κυρίως για την αντιμετώπιση του κινδύνου σε περίπτωση που εμφανιστεί και προκαλέσει συγκεκριμένα συμβάντα. Ο κίνδυνος εσωτερικής ή εξωτερικής απάτης σχετίζεται άμεσα με τον λειτουργικό κίνδυνο και αναφέρεται ως ο κίνδυνος λόγω λειτουργικής ανεπάρκειας, περιορισμένων ελέγχων και ελλιπούς εμπειρίας και εκπαίδευσης.

2. Πιστωτικό καθήκον: ορίζεται από τη σχέση μεταξύ δύο συμβαλλόμενων μερών που επιβάλλεται από το νόμο. Το καθήκον αυτό επιβάλλει στα συμβαλλόμενα μέρη (χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και πελάτες) να ενεργούν στο μέγιστο βαθμό ειλικρίνειας, ακεραιότητας και αφοσίωσης. Το πιστωτικό καθήκον είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καθώς σχετίζεται άμεσα με τη χρηματοοικονομική υπόσταση των συμβαλλόμενων μερών. Για παράδειγμα, ο πελάτης και το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα συμφωνούν σε μία σειρά μελλοντικών

²⁸ Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Bank for International Settlements, June 2006

υποσχέσεων. Στην περίπτωση εξαπάτησης, η χρηματοοικονομική του θέση θα επηρεαστεί. Από την άλλη πλευρά, αν ο πελάτης αθετήσει τις υποχρεώσεις του, η οικονομική υπόσταση του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος θα επηρεαστεί αντιστοίχως.

- 3. Ροή αμφίδρομων πληροφοριών:** πρόκειται για ένα ακόμα διακριτικό χαρακτηριστικό των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, το οποίο αναφέρεται στην ανάγκη αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των πελατών.
- 4. Εμπιστευτικότητα:** αναφέρεται στην προστασία των προσωπικών δεδομένων και πληροφοριών. Η τεχνολογική εξέλιξη έχει συνεισφέρει στην αναγνώριση της ανάγκης για εμπιστευτικότητα. Επιπρόσθετα, η ασφάλεια των πληροφοριών θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική από όλα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
- 5. Συμβάσεις:** παίζουν σημαντικό ρόλο στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες καθώς προσδιορίζουν το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ των πελατών και των παρόχων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα χρησιμοποιούν συμβάσεις ώστε να ορίσουν τις υποχρεώσεις και απαιτήσεις των συμβαλλόμενων μερών.

7.6. Απόβλητα στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και στη βιομηχανία

Η διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μπορεί να δημιουργήσει απόβλητα (wastes). Τα συνήθη απόβλητα (wastes) μιας διαδικασίας είναι επτά (7) αλλά σε αυτά προστίθεται ακόμα ένα το οποίο αναφέρεται στις αναξιοποίητες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και έχει ιδιαίτερη βαρύτητα σε διαδικασίες με αυξημένη την εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα, όπως είναι οι διαδικασίες παροχής υπηρεσιών.

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι διάφοροι τύποι αποβλήτων που εμφανίζονται στους δύο κλάδους.

Πίνακας 7-3: Απόβλητα (Wastes) στις Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες & στη Βιομηχανία

Απόβλητα (Wastes)	Βιομηχανία	Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες
Υπερβάλλουσα προσφορά (<i>Overproduction</i>)	Παραγωγή περισσότερων προϊόντων από τα ζητούμενα ή πριν τη ζήτηση ή χωρίς ειδικές προδιαγραφές από τους πελάτες	Παραγωγή μη ζητούμενων υπηρεσιών (προεγκεκριμένα δάνεια)
Αναμονή (<i>Waiting</i>)	Αγαθά, άνθρωποι, πληροφορίες σε αναμονή για επεξεργασία ή κατανάλωσή	Πελάτης ή αίτηση σε αναμονή για επεξεργασία (ουρές αναμονής πελατών, εκκρεμείς αιτήσεις)
Μεταφορά (<i>Transport</i>)	Άσκοπη μεταφορά πελατών, πληροφοριών ή αγαθών η οποία οδηγεί σε χάσιμο χρόνου και αύξηση κόστους	Άσκοπη μεταφορά πληροφοριών ή πελατών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας
Άστοχη επεξεργασία (<i>Inappropriate or unnecessary processing</i>)	Εκτέλεση μιας εργασίας χρησιμοποιώντας λάθος σύστημα, ακολουθία ή εργασία λόγω ανεπαρκούς καθοδήγησης	Παραγωγή χρησιμοποιώντας ακατάλληλη διαδικασία λόγω ανεπαρκούς καθοδήγησης για την εκτέλεση μιας εργασίας (χρήση λάθος πληροφοριακού συστήματος, εντύπου κλπ)
Περιττά αποθέματα (<i>Unnecessary Inventory</i>)	Περιττή αποθήκευση προϊόντων για την ικανοποίηση μελλοντικής ζήτησης που ευθύνεται για υπερβάλλοντα κόστη	Συσσώρευση πληροφοριών στα συστήματα που δεν μπορούν να αξιοποιηθούν έγκαιρα (αιτήσεις δανείων που δεν μπορεί να επεξεργαστεί το αντίστοιχο τμήμα)
Άσκοπες μετακινήσεις	Πλεονάζουσα μετακίνηση	Λειτουργοί οι οποίοι εκτελούν

Απόβλητα (Wastes)	Βιομηχανία	Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες
<i>(Unnecessary motion)</i>	ανθρώπων η οποία δεν προσθέτει αξία στο προϊόν ή υπηρεσία	μία εργασία η οποία δεν προσθέτει αξία στο τελικό αποτέλεσμα (επανεκτύπωση εντύπων, συλλογή περιττών πληροφοριών)
Ελλωτώματα <i>(Defects)</i>	Λάθη στην ποιότητα τους παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία επιβάλλουν τη διόρθωση ή επαναλειτουργία τους	Λανθασμένες υπηρεσίες οι οποίες απαιτούν εκ νέου επεξεργασία (λάθη στην καταχώρηση δεδομένων)
Σπαταλούμενες δεξιότητες <i>(Wasted Skills)</i>	Αναξιοποίητες/ ανεκμετάλλευτες γνώση και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού	Αναξιοποίητες/ ανεκμετάλλευτες γνώση και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού

Από τον ανωτέρω Πίνακα συμπεραίνουμε ότι τα απόβλητα διαφέρουν ελάχιστα μεταξύ των δύο κλάδων. Η βασική διαφορά είναι στο αντικείμενο που υποβάλλεται σε επεξεργασία σε κάθε κλάδο. Στη μεν βιομηχανία είναι το προϊόν, ενώ στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες είναι οι πληροφορίες σε μορφή εγγράφων.

8. Μελέτη Περίπτωσης: Βελτιστοποίηση Διαδικασίας Ανοίγματος Λογαριασμού

Στο παρόν κεφάλαιο, μέσα από τη μελέτη της Διαδικασίας Ανοίγματος Λογαριασμού επιχειρείται η εφαρμογή και η επιβεβαίωση όσων μέχρι σήμερα έχουν καταγραφεί σχετικά με τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Η συγκεκριμένη διαδικασία επιλέχθηκε για τη μελέτη καθώς αποτελεί μια από τις κύριες/ παραγωγικές διαδικασίες – core processes ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού οι οποίες οδηγούν απευθείας σε δημιουργία αξίας τόσο για την οργανισμό όσο και για τον πελάτη.

Στόχος της μελέτης είναι να αποτυπωθεί η AS-IS “end-to-end” διαδικασία που ακολουθείται από τον Οργανισμό, να πραγματοποιηθεί ποσοτική και ποιοτική ανάλυση, να αναγνωριστούν οι περιοχές στις οποίες θα μπορούσαν να εφαρμοστούν βελτιωτικές παρεμβάσεις και να σχεδιαστεί η TO BE “end-to-end” διαδικασία.

8.1. Προσδιορισμός Εύρους Διαδικασίας

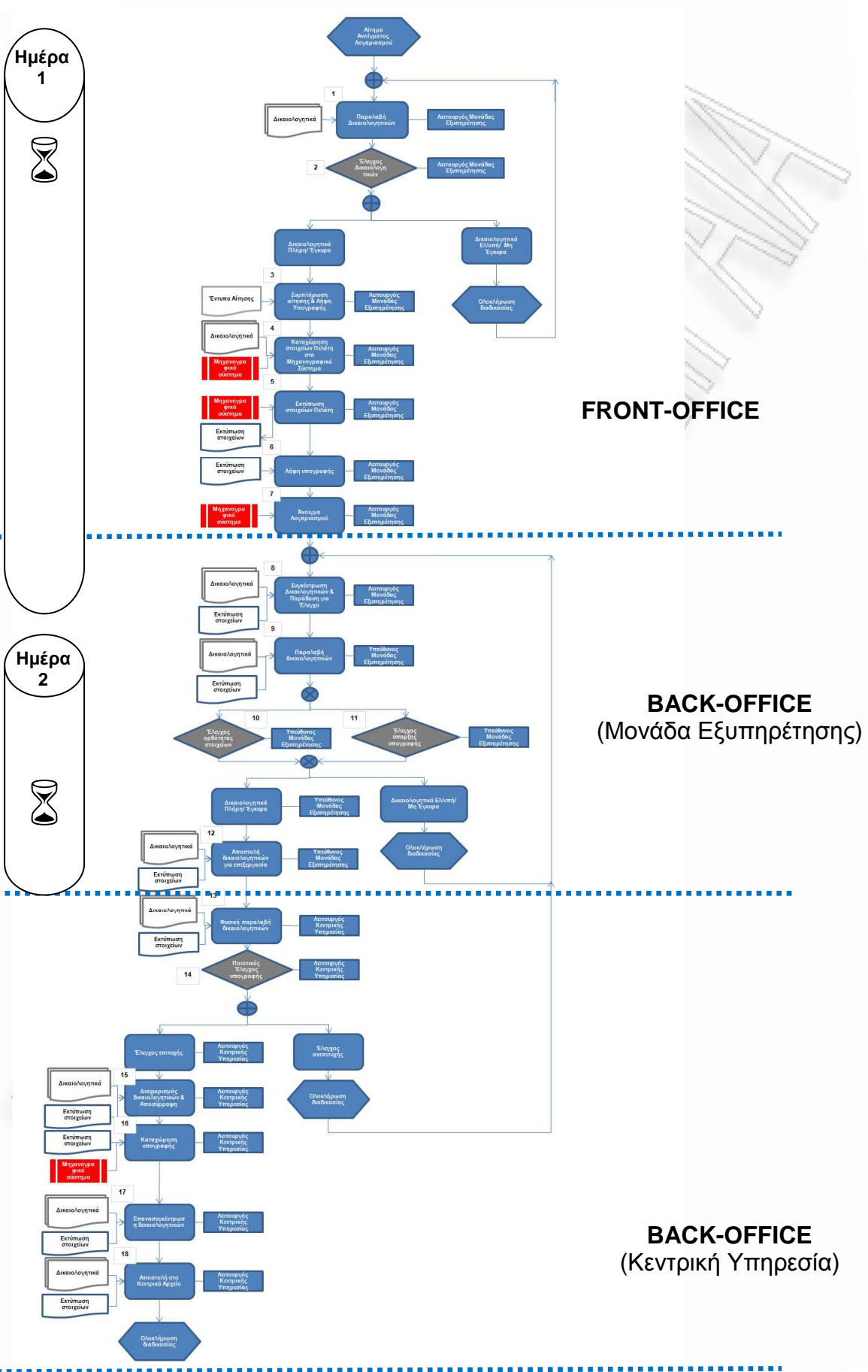
Η διαδικασία που επιλέχθηκε αφορά στο Άνοιγμα Λογαριασμού Φυσικού Προσώπου και αποτελεί μια κύρια διαδικασία που εμφανίζει συσχετίσεις και με άλλες διαδικασίες οι οποίες επηρεάζουν την επίδοσή της. Κατά την ανάλυση που θα πραγματοποιηθεί στη συνέχεια θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα κύρια βήματα αυτών διαδικασιών καθώς πιθανά να εμφανίζουν σημεία βελτίωσης τα οποία συσχετίζονται με την επίδοση της κύριας διαδικασίας.

8.2. Αποτύπωση της AS-IS “end-to-end” Διαδικασίας

Για την αποτύπωση της διαδικασίας χρησιμοποιήθηκαν τα σύμβολα που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 3 και είναι αυτά που χρησιμοποιούνται ευρέως για την καταγραφή των βημάτων εκτέλεσης μιας διαδικασίας. Για την αποτύπωση της διαδικασίας και για τις ανάγκες της μελέτης τέθηκαν ορισμένες παραδοχές και συγκεκριμένα:

1. Η έναρξη της διαδικασίας σηματοδοτείται από την χρονική στιγμή της προσέλευσης του Πελάτη και υποβολή του αιτήματος.
2. Ως σημείο εξυπηρέτησης έχει οριστεί το φυσικό δίκτυο Μονάδων Εξυπηρέτησης και όχι κάποιο εναλλακτικό δίκτυο όπως internet banking ή phone banking.
3. Ο Πελάτης είναι νέος Πελάτης και φυσικό πρόσωπο.

Η διαδικασία που σχεδιάστηκε αποτελείται από 18 βήματα και σε αυτήν εντοπίζονται 4 σημεία ελέγχων. Το Σχήμα που ακολουθεί αποτελεί τη διαγραμματική απεικόνιση της διαδικασίας και παρουσιάζει την ροή των βημάτων και την αλληλουχία των ενεργειών των λειτουργών της διαδικασίας.



Σχήμα 8-1: Διαγραμματική Απεικόνιση της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, AS-IS

8.3. Προσδιορισμός Ποσοτικών Δεικτών Επίδοσης

Οι ποσοτικοί δείκτες για τη μέτρηση της επίδοσης της διαδικασίας (KPIs-Key Performance Indicators) αναλύονται σε τέσσερις άξονες:

8.3.1. Δείκτες Μέτρησης Αποτελεσματικότητας (Effectiveness)

- **Συνολικός Χρόνος εκτέλεσης της διαδικασίας (Cycle time):** ο συνολικός χρόνος εκτέλεσης της διαδικασίας (αφαιρώντας το χρόνο αναμονής). Στην υπό μελέτη διαδικασία αναφέρεται στο χρονικό διάστημα από την παραλαβή του αιτήματος μέχρι και την αποστολή των εγγράφων στο Κεντρικό Αρχείο.
- **Μέσος Χρόνος Αναμονής (Average Wait Time):** ο μέσος χρόνος αναμονής ενός αιτήματος σε εκκρεμότητα μέχρι τη στιγμή που θα ξεκινήσει η επεξεργασία του.
- **Βαθμός Εγκυρότητας (Accuracy Rate):** το ποσοστό των αιτήσεων οι οποίες ήταν έγκυρες (δηλαδή, τα στοιχεία και τα δικαιολογητικά που τις συνόδευαν ήταν έγκυρα) ως προς το σύνολο των αιτήσεων για το άνοιγμα λογαριασμού.
- **Βαθμός Πληρότητας (Completeness Rate):** το ποσοστό των αιτήσεων οι οποίες ήταν πλήρεις (δηλαδή, τα στοιχεία και τα δικαιολογητικά ήταν πλήρη, χωρίς ελλείψεις και υπογεγραμμένα) ως προς το σύνολο των αιτήσεων για το άνοιγμα λογαριασμού.
- **Βαθμός ολοκλήρωσης της διαδικασίας (Process Completion Rate):** το πλήθος των αιτήσεων που ολοκληρώθηκε επιτυχώς η

επεξεργασία τους στα διάφορα στάδια, δηλαδή, για πόσες αιτήσεις ανοίχθηκε λογαριασμός, πόσες ελέγχθηκαν, πόσες προωθήθηκαν στην Κεντρική Υπηρεσία, κλπ.

8.3.2. Δείκτες Μέτρησης Ταχύτητας (Speed)

- **Χρόνος επεξεργασίας αιτήματος (Throughput Time):** ο χρόνος επεξεργασίας του αιτήματος συμπεριλαμβανομένου του χρόνου αναμονής.
- **Ρυθμός επεξεργασίας αίτησης (Takt Time):** είναι ο λόγος των καθαρών εργάσιμων ωρών προς τον αριθμό των αιτήσεων που υποβλήθηκαν και επεξεργάστηκαν στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι καθαρές εργάσιμες ώρες αναφέρονται στο χρόνο που ήταν διαθέσιμος για την επεξεργασία των αιτήσεων αφαιρώντας το χρόνο των διαλειμάτων.

8.3.3. Δείκτες Μέτρησης Κόστους (Cost)

- **Ανθρωποπροσπάθεια (FTE Effort):** αναφέρεται σε μια μονάδα πλήρους απασχόλησης. Μπορεί να δώσει μια εκτίμηση κόστους εάν παρουσιαστεί με το λόγο των πραγματικών εργάσιμων ωρών προς το σύνολο των εργάσιμων ωρών. Εάν σε μια ημέρα που αντιστοιχεί σε 7,5 εργάσιμες ώρες, οι πραγματικές εργάσιμες ώρες είναι 48 ώρες, τότε ο λόγος $48/7,5$ δηλώνει ότι 6,4 FTEs χρησιμοποιήθηκαν για την συγκεκριμένη εργασία. Εάν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία κόστους ανά εργαζόμενο μπορεί να υπολογιστεί το κόστος εκτέλεσης της διαδικασίας.

8.3.4. Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας (Efficiency)

- **Όγκος/ Πλήθος επιστροφών (Volume of Reworks):** αναφέρεται στις επιστροφές (loops) που κάνει η διαδικασία σε διάφορα στάδια εκτέλεσής της. Το αρνητικό αποτέλεσμα ενός βήματος ελέγχου αποτελεί αιτία επιστροφής (loop) της διαδικασίας σε προηγούμενο στάδιο και μεταφράζεται σε χαμένο χρόνο για την διαδικασία.
- **Όγκος/ Πλήθος μεταφορών (Volume of Handoffs):** αναφέρεται στις μεταφορές εργασιών μεταξύ τμημάτων που είναι απαραίτητες για τις ανάγκες διενέργειας πρόσθετων ελέγχων.
- **Όγκος απορρίψεων (Volume of Returns):** αναφέρεται στις απορρίψεις λόγω ελλείψων, λανθασμένων στοιχείων ή μη εγκυρότητας και μπορεί να μετρηθεί ως ποσοστό των αιτήσεων που απορρίφθηκαν προς το συνολικό αριθμό αιτήσεων που παραλήφθηκαν μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.
- **Αξιοποίηση Πόρων (Utilization of Resources):** ο βαθμός αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων προκύπτει ως ποσοστό των πραγματικών εργάσιμων ωρών προς το διαθέσιμο εργάσιμο χρόνο.
- **Βαθμός Δημιουργίας Πρόσθετης Αξίας (Value Add Rate):** δείχνει πόση αξία προσθέτει η διαδικασία στον πελάτη είναι το ποσοστό του χρόνου που εισπράτει ο πελάτης ως πρόσθετη αξία προς το Συνολικό Χρόνο εκτέλεσης της διαδικασίας (Cycle time).
- **Διαφοροποίηση της Διαδικασίας (Process Variation):** αναφέρεται στις διαφοροποιήσεις που μπορεί να εντοπίζονται στη

διαδικασία, ειδικές περιπτώσεις ή εξαιρέσεις που μπορεί να απαιτούν διαφορετικό χειρισμό.

8.4. Ποιοτική Ανάλυση

Μέσω της ποιοτικής ανάλυσης της διαδικασίας επιδιώκεται ο εντοπισμός:

- Δραστηριοτήτων που δε δημιουργούν αξία είτε στον Πελάτη είτε στον Οργανισμό (για παράδειγμα, δραστηριότητες ελέγχου ή δοκιμών)
- Ασαφειών στον καθορισμό υπευθύνων (duplication of responsibilities)
- Αδυναμιών σε συστημικές διασυνδέσεις (για παράδειγμα, χρήση πολλών πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών για την εκτέλεση της διαδικασίας).

8.4.1. Ανάλυση Ροής Εργασιών Αξίας (Value Stream Analysis)

Για την ποιοτική ανάλυση της διαδικασίας θα βασιστούμε στην μεθοδολογία του Value Stream Mapping. Η Χαρτογράφηση της Ροής Εργασιών Αξίας (Value Stream Mapping) είναι το εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται για την απεικόνιση της ανάλυσης και η ορθή εφαρμογή του προϋποθέτει στην κατανόηση τριών (3) βασικών εννοιών που αναλύονται στη συνέχεια.

Αξία (Value): συνίσταται από τα οφέλη που απολαμβάνει ο Πελάτης μέσα από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία την οποία αποκτά σε μια ορισμένη τιμή. Οι δραστηριότητες ενός Οργανισμού μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εκείνες που προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία και σε αυτές που δεν προσθέτουν. Στόχος του Οργανισμού είναι να περιορίσει εκείνες τις δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία και που συνήθως πρόκειται για

δραστηριότητες οι οποίες καταδεικνύουν ανεπάρκειες στο σχεδιασμό και θα μπορούσαν να παραληφθούν από τη διαδικασία χωρίς ουσιαστική επίπτωση στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Πίνακας 8-1: Κατηγορίες Δραστηριοτήτων βάσει της Αξίας που παράγουν²⁹

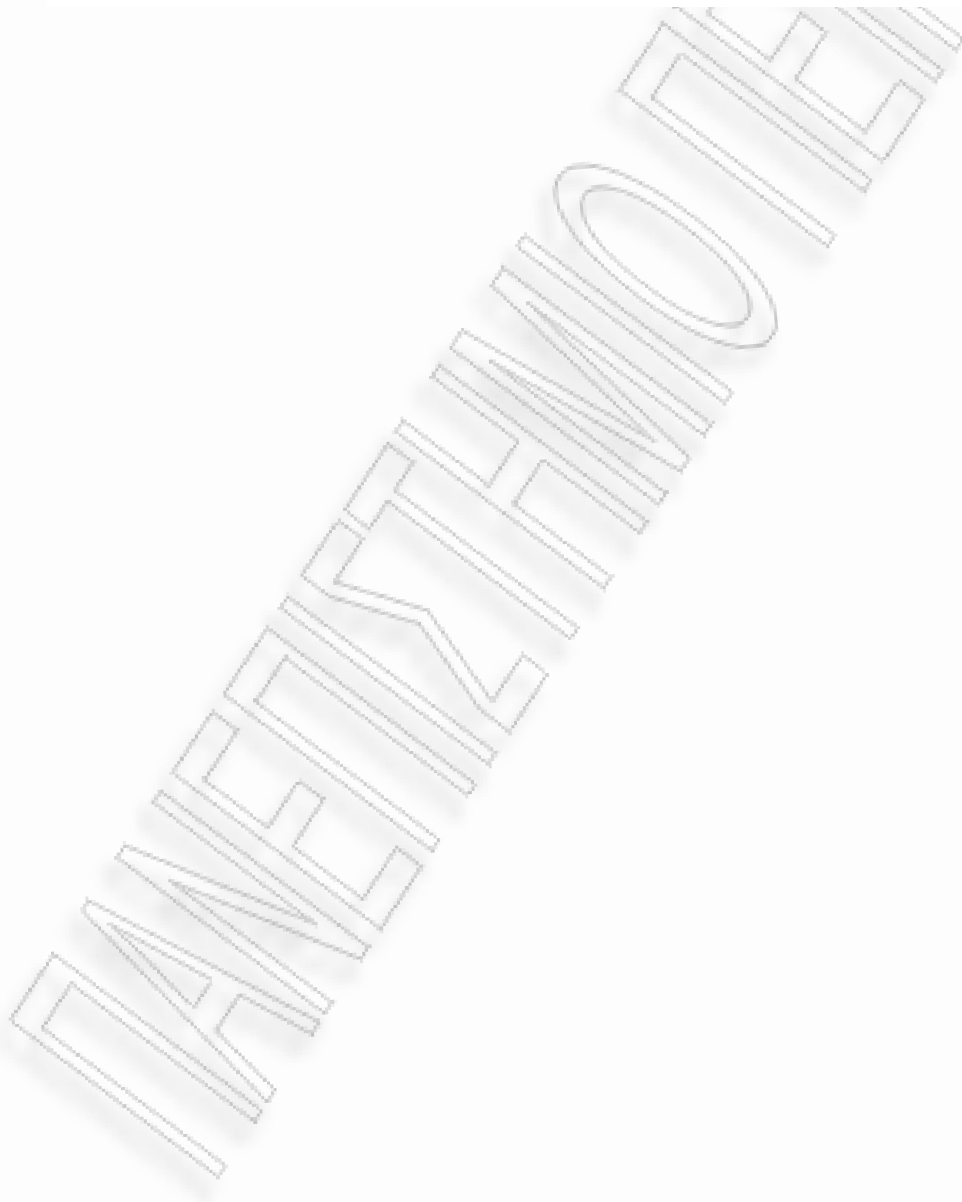
Δραστηριότητες Προστιθέμενης Αξίας <i>(Value Adding Activities –VAA)</i>	Δραστηριότητες για τις οποίες ο Πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει δεδομένου ότι δημιουργούν αξία για εκείνον.
Δραστηριότητες Χωρίς Προστιθέμενη Αξία <i>(Non Value Adding Activities- NVAA)</i>	Δραστηριότητες οι οποίες δεν συμβάλλουν απευθείας στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του Πελάτη και δεν προσθέτουν αξία στο προσφερόμενο προϊόν ή στην υπηρεσία. Οι δραστηριότητες που συγκαταλέγονται σε αυτή την κατηγορία, είναι απόβλητα (wastes) της διαδικασίας και θα πρέπει να περιοριστούν.
Δραστηριότητες Απαραίτητες αλλά Χωρίς Προστιθέμενη Αξία <i>(Necessary But Non Value Adding Activities- NNVA)</i>	Δραστηριότητες οι οποίες δεν δημιουργούν αξία για το προϊόν ή την υπηρεσία ωστόσο πρέπει να εκτελούνται και αφορούν σε διαδικασίες που επιβάλλονται από το κανονιστικό και νομικό πλαίσιο που διέπει τον Οργανισμό.

Όταν γίνεται αναφορά στην αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, στόχος είναι η αξία αυτή να είναι μεγαλύτερη από το κόστος παραγωγής και παροχής τους στον πελάτη, το οποίο αναλύεται σε κόστος πρώτων υλών, εργασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς και λοιπά λειτουργικά κόστη.

Σε οικονομικούς όρους (από την οπτική γωνία της επιχείρησης) η προστιθέμενη αξία μιας δραστηριότητας αναφέρεται στην αξία που έχει το προϊόν/ υπηρεσία όταν είναι έτοιμο προς διάθεση μείον την αξία που έχει πριν υποστεί οποιοδήποτε μετασχηματισμό εντός της διαδικασίας και αντιστοιχεί σε μια τιμή με θετικό πρόσημο. Από την οπτική γωνία του πελάτη, η αξία είναι ανεξάρτητη του κόστους παραγωγής ή λειτουργίας αλλά βασίζεται στις προσδοκίες του όπως αυτές αποτυπώνονται μέσω των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας.

²⁹ Monden Y., Toyota Production System: an integrated approach to just-in-time, 3rd edn. Engineering and Management Press, Norcross, Georgia, 1998

Όπως ήδη αναφέρθηκε οι δραστηριότητες διαχωρίζονται σε Δραστηριότητες Προστιθέμενης Αξίας, Δραστηριότητες Χωρίς Προστιθέμενη Αξία και Δραστηριότητες Απαραίτητες αλλά Χωρίς Προστιθέμενη Αξία. Στον Πίνακα που ακολουθεί επιδιώκεται να γίνει μια συνοπτική παρουσίαση των κριτηρίων για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και την κατάταξή τους σε μια από τις τρεις (3) κατηγορίες.



Πίνακας 8-2: Κριτήρια Κατηγοριοποίησης Δραστηριοτήτων

Κριτήρια	Δραστηριότητες Προστιθέμενης Αξίας	Δραστηριότητες Χωρίς Προστιθέμενη Αξία	Δραστηριότητες Απαραίτητες αλλά Χωρίς Προστιθέμενη Αξία
Συμβάλλει άμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη			
• Παραλαβή αιτήματος	✓	✗	✗
• Παραλαβή δικαιολογητικών	✓	✗	✗
Βελτιώνει την αντίληψη του πελάτη για το προϊόν/ υπηρεσία			
• Ενημέρωση σχετικά με τα χαρακτηριστικά του αιτούμενου προϊόντος ή υπηρεσίας	✓	✗	✗
• Παροχή προσωποποιημένης εξυπηρέτησης	✓	✗	✗
• Εξασφάλιση ειδικών όρων συνεργασίας	✓	✗	✗
Ικανοποιεί τις απαιτήσεις της διαδικασίας			
• Ενέργειες συμμόρφωσης με το ισχύον κανονιστικό, θεσμικό, νομικό πλαίσιο	✗	✗	✓

Κριτήρια	Δραστηριότητες Προστιθέμενης Αξίας	Δραστηριότητες Χωρίς Προστιθέμενη Αξία	Δραστηριότητες Απαραίτητες αλλά Χωρίς Προστιθέμενη Αξία
• Σύνταξη αναφορών	x	x	✓
• Ενέργειες περιορισμού των λειτουργικών κινδύνων	x	x	✓
• Διενέργεια ελέγχου τήρησης των προβλεπόμενων από τη διαδικασία	x	x	✓
ΔΕΝ Συμβάλλει άμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη	x	✓	x
ΔΕΝ Βελτιώνει την αντίληψη του πελάτη για το προϊόν/ υπηρεσία	x	✓	x
ΔΕΝ Διευκολύνει την ικανοποίηση των απαιτήσεων της διαδικασίας	x	✓	x

Απόβλητο (Waste/ Muda): χαρακτηρίζει την κατανάλωση πόρων χωρίς να παράγεται συγκεκριμένο όφελος για τον Πελάτη άρα οτιδήποτε χαρακτηρίζεται απόβλητο στην παραγωγική διαδικασία ενός Οργανισμού θα πρέπει να εκλείπει. Τα απόβλητα (wastes) μιας διαδικασίας παράγονται ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων που δεν έχουν προστιθέμενη αξία. Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα απόβλητα (wastes) που μπορεί να εντοπιστούν σε μια διαδικασία σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις που δημιουργούν και επηρεάζουν την επίδοσή της.

Πίνακας 8-3: Τα Απόβλητα (Wastes) στην Παραγωγική Διαδικασία και οι Επιπτώσεις τους

	Απόβλητα (Wastes)	Επεξήγηση	Επίπτωση
1	Υπερβάλλουσα προσφορά (<i>Overproduction</i>)	Παραγωγή περισσότερων προϊόντων από τα ζητούμενα, πριν την προκαθορισμένη ημέρα παράδοσης ή χωρίς να υπάρχει η ανάγκη	Δέσμευση παραγωγικών συντελεστών (πρώτες ύλες, εργασία) που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο ώστε να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του πελάτη
2	Αναμονή (<i>Waiting</i>)	Αγαθά, άνθρωποι, πληροφορίες παραμένουν σε αναμονή για επεξεργασία ή κατανάλωση	Bottle-necks, καθυστερήσεις στην παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας
3	Μεταφορά (<i>Transport</i>)	Άσκοπη μεταφορά πελατών, πληροφοριών ή αγαθών	Καθυστερήσεις στην παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και αύξηση του κόστους λόγω άσκοπων μεταφορών
4	Άστοχη επεξεργασία (<i>Inappropriate or unnecessary processing</i>)	Εκτέλεση μιας εργασίας χρησιμοποιώντας λάθος σύστημα ή λόγω ανεπαρκούς καθοδήγησης και οδηγιών, εκτεταμένων ελεγχων, απαιτήσεων του συστήματος ή περιορισμών του κανονιστικού πλαισίου	Άστοχη ή λανθασμένη επεξεργασία με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητη η επανεκτέλεσή της με συνεπακόλουθες καθυστερήσεις, εκτεταμένοι έλεγχοι
5	Περιττά αποθέματα (<i>Unnecessary Inventory</i>)	Περιττή αποθήκευση προϊόντων για την ικανοποίηση μελλοντικής ζήτησης	Αυξημένα κόστη που αφορούν κυρίως σε έξοδα αποθήκευσης
6	Άσκοπες μετακινήσεις (<i>Unnecessary motion</i>)	Άσκοπη μετακίνηση ανθρώπων η οποία δεν προσθέτει αξία στο προϊόν ή υπηρεσία	Μη δημιουργία πρόσθετης αξίας

	Απόβλητα (Wastes)	Επεξήγηση	Επίπτωση
7	Ελαττώματα (Defects)	Λάθη που επηρεάζουν και υποβαθμίζουν την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία επιβάλλουν τη διόρθωση ή επαναλειτουργία τους (περιορισμοί ή αστοχίες του συστήματος)	Επανεκκίνηση της διαδικασίας για τη διόρθωση των ελαττωμάτων με συνεπακόλουθα κόστη

Στα επτά (7) προαναφερθέντα απόβλητα (wastes) προστίθεται ακόμα ένα

8	Σπαταλούμενες δεξιότητες (Wasted Skills)	Αναξιοποίητες/ ανεκμετάλλευτες γνώση και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού	Σπατάλη ανθρωποπροσπάθειας σε διαχειριστικές εργασίες που δεν δημιουργούν αξία ούτε στον πελάτη αλλά ούτε και στον οργανισμό
---	---	--	--

Ροή Εργασιών Αξίας (Value Stream): πρόκειται για μια ακολουθία δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την “end-to-end” διαδικασία που περιλαμβάνει το σχεδιασμό, παραγωγή και διάθεση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η ροή εργασιών αξίας συνθέτει όλες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για να παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από το αρχικό στάδιο μέχρι και τη δημιουργία του ολοκληρωμένου παραδοτέου. Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να είναι είτε ροές υλικών ή πληροφοριών.

Οι στόχοι της χαρτογράφησης της ροής εργασιών αξίας (Value Stream Mapping) είναι:

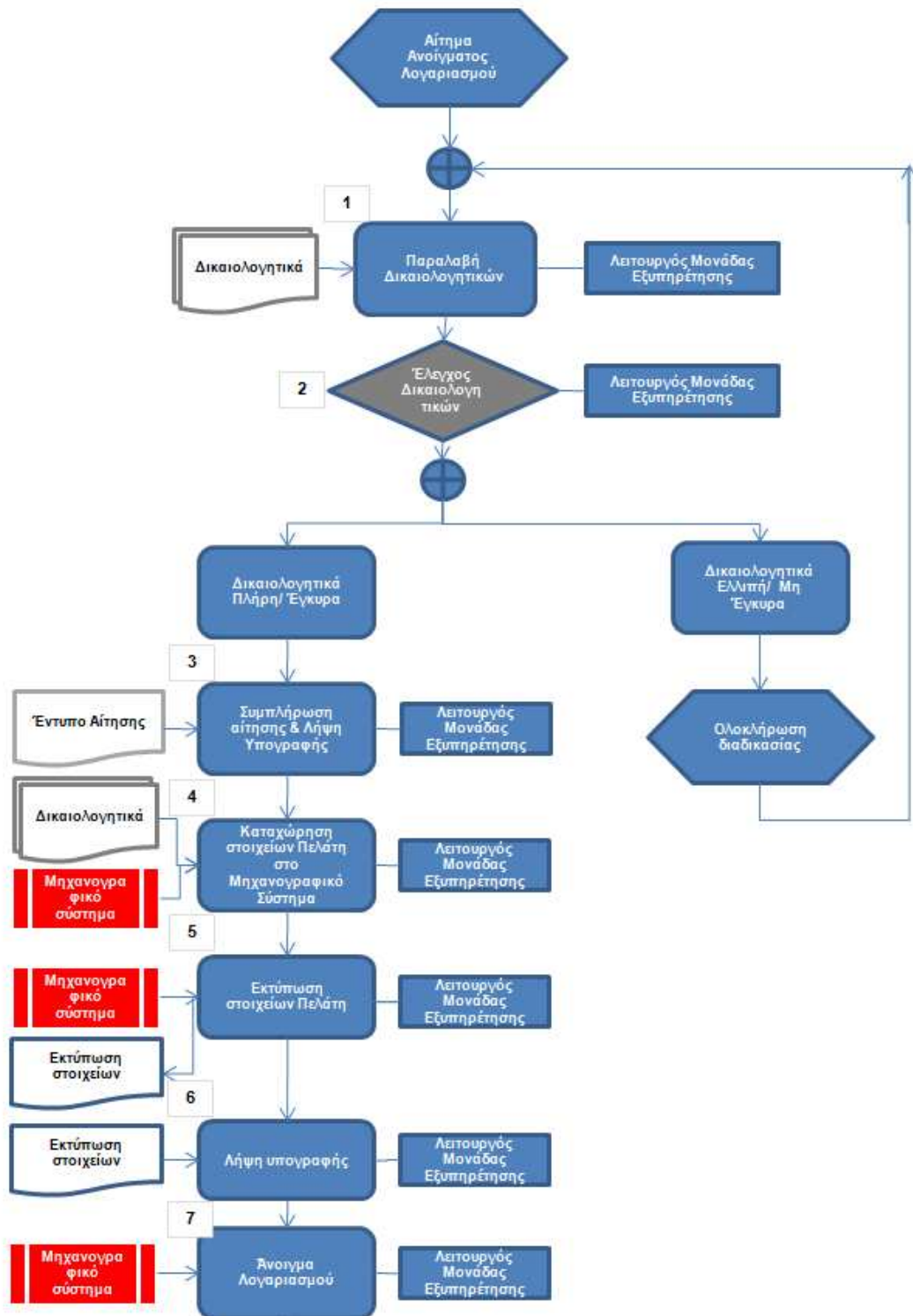
- Η αποτύπωση της συνολικής ροής εργασιών αξίας με συστηματικό τρόπο
- Η κατανόηση όλων των δραστηριοτήτων που εκτελούνται στο πλαίσιο μιας διαδικασίας και η κατηγοριοποίησή τους σε δραστηριότητες με Προστιθέμενη Αξία, χωρίς Προστιθέμενη Αξία και Δραστηριότητες Απαραίτητες αλλά Χωρίς Προστιθέμενη Αξία (**οπτική γωνία του πελάτη**)

- Ο εντοπισμός αποβλήτων (wastes) στη διαδικασία, ενεργειών που οδηγούν σε σπατάλη (**οπτική γωνία οργανισμού**)
- Ο προσδιορισμός των απαραίτητων ενεργειών για την υλοποίηση των βελτιωτικών προτάσεων
- Η καταγραφή της παρούσας κατάστασης (AS-IS) και η απεικόνιση της μελλοντικής κατάστασης (TO BE).

8.5. Ανάλυση της AS-IS “end-to-end” Διαδικασίας

Για την ανάλυση της διαδικασίας πραγματοποιείται διαχωρισμός των βημάτων της διαδικασίας σε front-office και back office για να διευκολυνθεί η διερεύνηση και ο εντοπισμός των σημείων της διαδικασίας που δημιουργούν αξία στον Πελάτη ή/ και τον Οργανισμό.

Το front-office κομμάτι της διαδικασίας στο οποίο βασικοί συμμετέχοντες είναι ο Πελάτης και ο λειτουργός της Μονάδας Εξυπηρέτησης παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Σχήμα 8-2: Διαγραμματική Απεικόνιση του **front-office** της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, AS-IS

Στο front-office μέρος της διαδικασίας συμπεριλαμβάνονται τα παρακάτω βήματα:

[Η διαδικασία ξεκινάει από τη στιγμή που ο Πελάτης προσέρχεται στη Μονάδα Εξυπηρέτησης και δηλώνει την επιθυμία του για άνοιγμα λογαριασμού.]

1. **Παραλαβή Δικαιολογητικών:** Παραλαμβάνονται τα δικαιολογητικά που προσκομίζει ο Πελάτης προκειμένου για το άνοιγμα του λογαριασμού.
2. **Έλεγχος Δικαιολογητικών:** Ελέγχονται τα δικαιολογητικά του Πελάτη που απαιτούνται για το άνοιγμα του λογαριασμού.

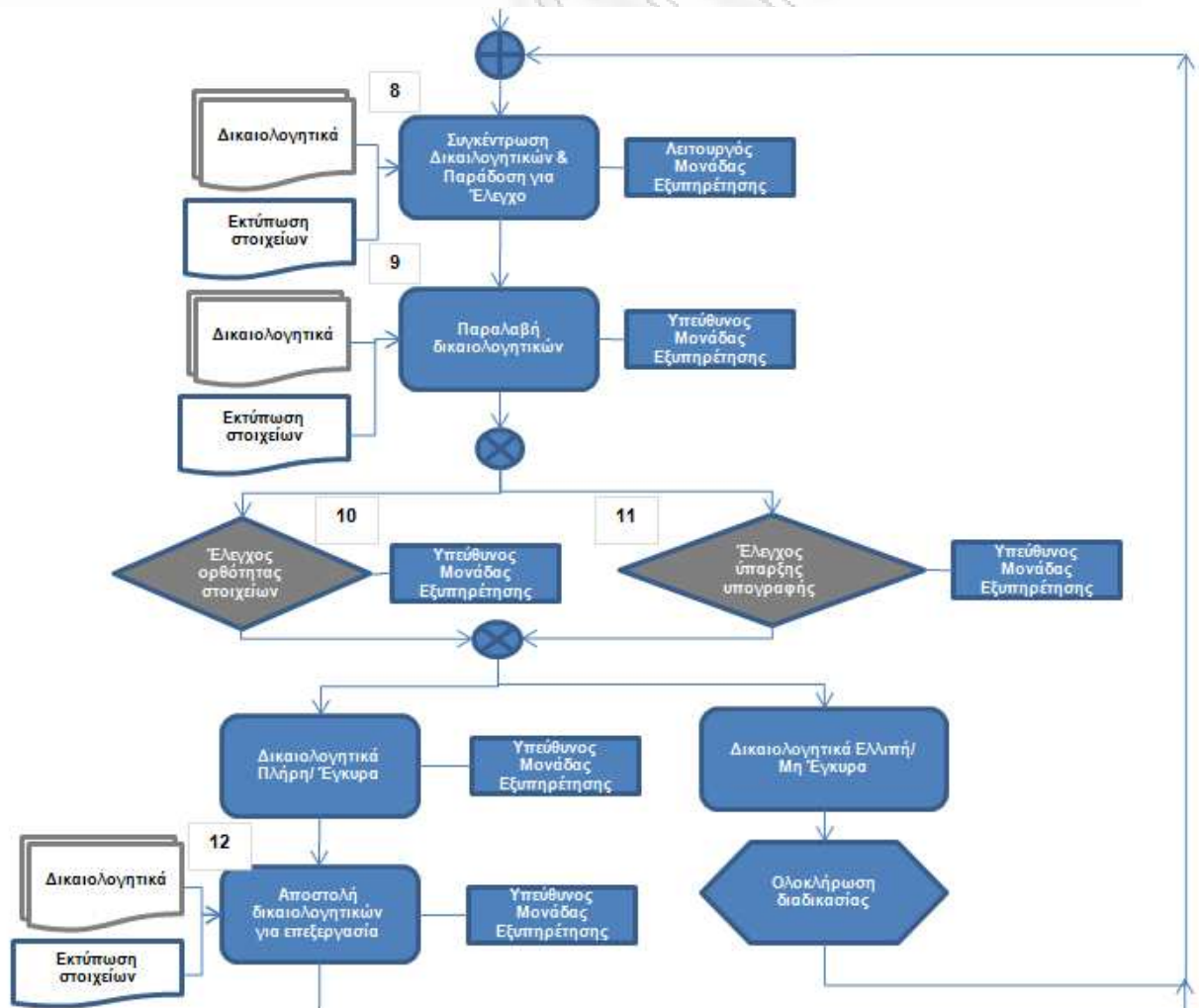
Εφόσον από τον έλεγχο προκύψει ότι είναι πλήρη και έγκυρα η διαδικασία συνεχίζει στο επόμενο βήμα 3. Διαφορετικά τα προγενέστερα βήματα της διαδικασίας επανεκτελούνται.

3. **Συμπλήρωση αίτησης & Λήψη Υπογραφής:** Συμπληρώνονται χειρόγραφα τα στοιχεία του Πελάτη βάσει των προσκομισθέντων δικαιολογητικών στο έντυπο της αίτησης και λαμβάνεται η υπογραφή του Πελάτη.
4. **Καταχώρηση στοιχείων Πελάτη στο Μηχανογραφικό Σύστημα:** Καταχωρούνται τα στοιχεία του Πελάτη στις οθόνες καταχώρησης του μηχανογραφικού συστήματος και δημιουργείται ο κωδικός Πελάτη και ο κωδικός λογαριασμού.
5. **Εκτύπωση στοιχείων Πελάτη:** Εκτυπώνεται μέσω του μηχανογραφικού συστήματος, φόρμα με τα καταχωρημένα στοιχεία Πελάτη και τα στοιχεία του λογαριασμού.
6. **Λήψη υπογραφής:** Υπογράφονται από τον Πελάτη, οι φόρμες που εκτυπώνονται από το σύστημα και στις υπογεγραμμένες φόρμες επισυνάπτονται τα δικαιολογητικά του Πελάτη.

7. Άνοιγμα Λογαριασμού: Ανοίγεται στο μηχανογραφικό σύστημα ο λογαριασμός από το Λειτουργό της Μονάδας Εξυπηρέτησης.

Με την ολοκλήρωση των ενεργειών για το άνοιγμα του λογαριασμού ολοκληρώνεται το front-office μέρος της διαδικασίας που απαιτεί παρουσία του Πελάτη.

Στη συνέχεια και όσον αφορά στο back-office μέρος της διαδικασίας, διαχωρίζεται το back-office που διεξάγεται στη Μονάδα Εξυπηρέτησης του Πελάτη και το back-office που εκτελείται κεντροποιημένα για το σύνολο των Μονάδων Εξυπηρέτησης (βλ. Σχήματα 8.2 και 8.3).

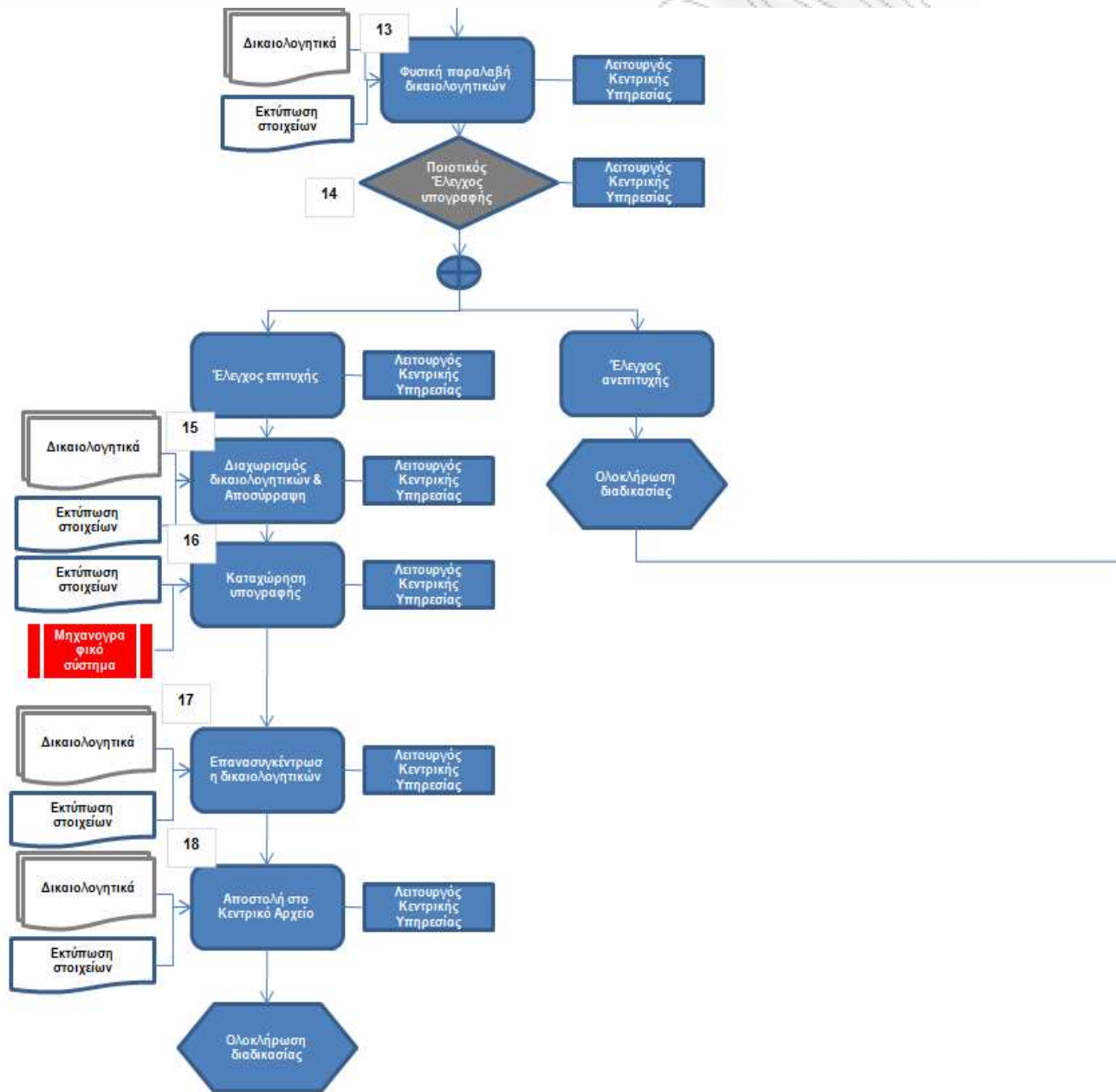


Σχήμα 8-3: Διαγραμματική Απεικόνιση του **back-office** της **Μονάδας Εξυπηρέτησης** της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, AS-IS

Στο back-office μέρος της διαδικασίας που εκτελείται στη Μονάδα Εξυπηρέτησης μετά την αποχώρηση του Πελάτη συμπεριλαμβάνονται τα παρακάτω βήματα:

8. **Συγκέντρωση Δικαιολογητικών & Παράδοση για Έλεγχο:** Ο λειτουργός της Μονάδας Εξυπηρέτησης στο τέλος της ημέρας συγκεντρώνει τις υπογεγραμμένες φόρμες με συνημμένα τα δικαιολογητικά του Πελάτη και τα παραδίδει στον Υπεύθυνο της Μονάδας Εξυπηρέτησης για έλεγχο.
9. **Παραλαβή δικαιολογητικών:** Ο Υπεύθυνος της Μονάδας Εξυπηρέτησης παραλαμβάνει τα έγγραφα που αντιστοιχούν στους λογαριασμούς που ανοίχτηκαν κατά τη διάρκεια της ημέρας (ωράριο εξυπηρέτησης κοινού).
10. **Έλεγχος ορθότητας στοιχείων:** Ο Υπεύθυνος της Μονάδας Εξυπηρέτησης, την επόμενη ημέρα, προβαίνει στον έλεγχο της ορθότητας των στοιχείων αντιπαραβάλλοντας αυτά που αναφέρονται στα δικαιολογητικά με εκείνα που έχουν καταχωρηθεί στο μηχανογραφικό σύστημα. Παράλληλα, εκτελεί και το βήμα 11.
11. **Έλεγχος ύπαρξης υπογραφής:** Ο Υπεύθυνος της Μονάδας Εξυπηρέτησης, ελέγχει την ύπαρξη υπογραφής στα προβλεπόμενα σημεία.
Εφόσον από τους ελέγχους που περιγράφονται στα βήματα 10 και 11 δεν διαπιστωθούν ελλείψεις η διαδικασία συνεχίζει στο επόμενο βήμα,
12. Διαφορετικά τα προγενέστερα βήματα της διαδικασίας επανεκτελούνται.

12.Αποστολή δικαιολογητικών για επεξεργασία: Ο Υπεύθυνος της Μονάδας Εξυπηρέτησης, συγκεντρώνει τα δικαιολογητικά και τα αποστέλει στην Κεντρική Υπηρεσία για επεξεργασία.



Σχήμα 8-4: Διαγραμματική Απεικόνιση του back-office της Κεντρικής Υπηρεσίας της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, AS-IS

Στο back-office μέρος της διαδικασίας που εκτελείται στην Κεντρική Υπηρεσία συμπεριλαμβάνονται τα παρακάτω βήματα:

13. Φυσική παραλαβή δικαιολογητικών: Ο λειτουργός της Κεντρικής Υπηρεσίας παραλαμβάνει σε φυσική μορφή τα έγγραφα, την ημέρα 3 από τη χρονική στιγμή παραλαβής του αιτήματος από τον Πελάτη.

14. Ποιοτικός Έλεγχος υπογραφής: Ο λειτουργός της Κεντρικής Υπηρεσίας, προβαίνει σε

- Έλεγχο εγκυρότητας των στοιχείων που έχουν συμπληρωθεί στην αίτηση σε σχέση με τα επισυναπτόμενα δικαιολογητικά
- Έλεγχο ύπαρξης υπογραφής στα προβλεπόμενα πεδία
- Ποιοτικό έλεγχο της υπογραφής του Πελάτη (ευδιάκριτη, ευανάγνωστη). Πρόκειται για τον δεύτερο ποιοτικό έλεγχο, ο πρώτος έχει γίνει στο Βήμα 11.

Εφόσον ο έλεγχος αποδειχθεί επιτυχής, ακολουθεί το βήμα 15. Διαφορετικά τα προγενέστερα βήματα της διαδικασίας επανεκτελούνται.

15. Διαχωρισμός δικαιολογητικών & Αποσύρραψη: Αποσυράπτει την φόρμα που υπάρχει η υπογραφή από τα υπόλοιπα δικαιολογητικά.

16. Καταχώρηση υπογραφής: Σαρώνει ηλεκτρονικά την υπογραφή του Πελάτη και την αποθηκεύει στο μηχανογραφικό σύστημα.

17. Επανασυγκέντρωση δικαιολογητικών: Επανασυγκεντρώνει και συρράπτει τα δικαιολογητικά.

18. Αποστολή στο Κεντρικό Αρχείο: Αποστέλλει τα επεξεργασμένα έγγραφα στο Κεντρικό Αρχείο για φύλαξη και αρχειοθέτηση.

Η ανάλυση της διαδικασίας με στόχο τον έλεγχο της επίδοσής της προϋποθέτει την αποτύπωση και την τεκμηρίωσή της και μπορεί να ενεργοποιείται είτε γιατί ο «ιδιοκτήτης» της διαδικασίας (process owner) επιθυμεί να επικυρώσει ότι όλα όσα περιγράφηκαν στη φάση του σχεδιασμού και αυτού που τελικά υλοποιήθηκε και βγήκε σε παραγωγή συμφωνούν, είτε γιατί επιθυμεί να επιβεβαιώσει ότι κανονισμοί ή περιορισμοί που επιβάλλονται από το κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την επιχείρηση έχουν ληφθεί υπόψη στο σχεδιασμό της διαδικασίας.

8.5.1. Προσδιορισμός Ροής Εργασιών Αξίας στην AS-IS Διαδικασία

Παρατηρώντας τις δραστηριότητες μιας διαδικασίας θα πρέπει να προσδιορίζεται αν αυτή είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζεται εάν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσής της ώστε μέσω αυτής να παρέχονται καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες στον πελάτη.

Δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας μιας διαδικασίας με μεγάλες διακυμάνσεις μπορούν να δώσουν ενδείξεις για το βαθμό αποτελεσματικότητας και προβλήματα στη διαδικασία που επηρεάζουν τη δημιουργία αξίας.

Στο διάγραμμα ροής της υπό μελέτη διαδικασίας, τα βήματα τα οποία αφορούν σε:

- **Αναμονή για επεξεργασία/ έγκριση**
- **Έλεγχο**
- **Μεταφορά / Αποστολή δεδομένων και πληροφοριών**

θα πρέπει να εξετάζονται με προσοχή και να διερευνάται εάν αυτά τα βήματα προσθέτουν αξία και αν μπορούν να απαλειφθούν χωρίς να επηρεάζεται η ομαλή εκτέλεση της διαδικασίας.

Η βελτιστοποίηση της διαδικασίας στοχεύει στη μείωση των βημάτων της διαδικασίας που χαρακτηρίζονται Απαραίτητα αλλά Χωρίς Προστιθέμενη Αξία (NNVAA) και η απομάκρυνση βημάτων Χωρίς Προστιθέμενη Αξία (NVAA). Έχει παρατηρηθεί ότι αντί να σχεδιάζονται ενέργειες για την απομάκρυνση των αποβλήτων (wastes) από μια διαδικασία, η προσπάθεια εστιάζεται στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των βημάτων εκείνων που παράγουν το απόβλητο (waste). Για παράδειγμα, οι οργανισμοί συχνά επιχειρούν μέτρα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των βημάτων ελέγχου μιας διαδικασίας αντί να προχωρήσουν σε έναν ανασχεδιασμό της διαδικασίας προκειμένου να περιορίσουν την ανάγκη διενέργειας πολλαπλών ελέγχων.

Απομακρύνοντας βήματα που παράγουν απόβλητα (wastes), μειώνεται το συνολικό κόστος της διαδικασίας καθώς πόροι αποδεδμεύονται (μείωση FTE effort), ο συνολικός χρόνος επεξεργασίας (cycle time) μειώνεται και ταυτόχρονα η εξυπηρέτηση του πελάτη βελτιώνεται και η αξία που δημιουργείται εντός της διαδικασίας αυξάνεται.



Πίνακας 8-4: Συνήθεις Δραστηριότητες Χωρίς Προστιθέμενη Αξία

Δραστηριότητες Χωρίς Προστιθέμενη Αξία	Γιατί δεν προσθέτουν αξία;	Υπάρχουν εξαιρέσεις;	Πώς περιορίζονται;
Αναμονή για επεξεργασία/έγκριση	Δεν προσθέτουν αξία στον πελάτη αλλά είναι σημαντικές για τον οργανισμό καθώς μειώνουν το λειτουργικό κίνδυνο.	Όταν ο έλεγχος επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Μείωση των bottlenecks ⇒ Μείωση επιστροφών ⇒ Καλύτερος συντονισμός μεταξύ των τμημάτων ⇒ Έγκαιρη παραλαβή εισροής ⇒ Καλύτερη στελέχωση ⇒ Εκχώρηση δικαιώματος έγκρισης σε προσωπικό που βρίσκεται μεν χαμηλότερα στην ιεραρχία αλλά διαχειρίζεται τη σχέση με τον πελάτη λαμβάνοντας υπόψη την πολιτική εγκρίσεων και την κρισιμότητα της εργασίας που απαιτεί έγκριση
Έλεγχος	Δεν προσθέτουν αξία στον πελάτη αλλά είναι σημαντικές για τον οργανισμό. Οι δραστηριότητες ελέγχου πιστοποιούν την ορθή και έγκυρη εκτέλεση της διαδικασίας.	Όταν ο έλεγχος επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή αποτελεί συμβατική υποχρέωση.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Έγκυρες, σωστές και πλήρεις εισροές ⇒ Εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων ⇒ Καλύτερη κατάρτιση ⇒ Τυποποίηση & αυτοματοποίηση βημάτων της διαδικασίας ⇒ Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών που βελτιώνουν τη διαδικασία
Μεταφορά/ Αποστολή δεδομένων και πληροφοριών	Δεν προσθέτει αξία στον πελάτη, ενώ στόχος κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας θα πρέπει να είναι ο περιορισμός της μεταφοράς δεδομένων.	Όταν ο προορισμός είναι ο πελάτης.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Συστηγάζοντας τμήματα με άμεση συνεργασία και με αλληλεξαρτώμενες εργασίες ⇒ Αυτοματοποιώντας στάδια διαδικασιών που εκτελούνται χειροκίνητα.

Θα μπορούσε κανείς να αντιστοιχήσει σε καθεμία από τις παραπάνω κατηγορίες δραστηριοτήτων τα οκτώ (7+1) απόβλητα (wastes).

Πίνακας 8-5: Αντιστοίχιση των οκτώ (7+1) Απόβλητων (Wastes) με Δραστηριότητες Χωρίς Προστιθέμενη Αξία

	Απόβλητα (Wastes)	Αναμονή για επεξεργασία/έγκριση	Έλεγχο	Μεταφορά/Αποστολή δεδομένων και πληροφοριών
1	Υπερβάλλουσα προσφορά (Overproduction)	x	x	x
2	Αναμονή (Waiting)	✓	✓	x
3	Μεταφορά (Transport)	x	x	✓
4	Άστοχη επεξεργασία (Inappropriate or unnecessary processing)	x	x	✓
5	Περιττά αποθέματα (Unnecessary Inventory)	x	x	x
6	Άσκοπες μετακινήσεις (Unnecessary motion)	x	x	✓
7	Ελαττώματα (Defects)	x	✓	x
8	Σπαταλούμενες δεξιότητες (Wasted Skills)	x	x	x

8.5.2. Κατηγοριοποίηση Δραστηριοτήτων & Εντοπισμός Αποβλήτων (Wastes) στην AS-IS “end-to-end” Διαδικασία

#	Βήμα	Περιγραφή ενεργειών	Κατηγορία	Απόβλητο (Waste)	Βελτιωτική πρόταση	Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα	Επίπτωση σε KPIs
1	Παραλαβή Δικαιολογητικών	Παραλαμβάνονται τα δικαιολογητικά που προσκομίζει ο Πελάτης προκειμένου για το άνοιγμα του λογαριασμού.	VAA				
2	Έλεγχος Δικαιολογητικών	Ελέγχονται τα δικαιολογητικά του Πελάτη που απαιτούνται για το άνοιγμα του λογαριασμού. <i>Εφόσον από τον έλεγχο προκύψει ότι είναι πλήρη και έγκυρα η διαδικασία συνεχίζει στο επόμενο βήμα, 3. Διαφορετικά τα προγενέστερα βήματα της διαδικασίας επανεκτελούνται.</i>	NNVAA		<p>⇒ Ολοκληρωμένη ενημέρωση σχετικά με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά σε χρόνο προγενέστερο αυτού της υποβολής του αιτήματος για άνοιγμα λογαριασμού</p> <p>⇒ Εκπαίδευση σχετικά με την αναγνώριση της εγκυρότητας των δικαιολογητικών</p>	<p>✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας</p> <p>✓ Μείωση του ποσοστού πελατών που προσκομίζουν ελλιπή δικαιολογητικά</p> <p>✓ Μείωση λειτουργικού κινδύνου</p>	<p>(↑) Accuracy Rate</p> <p>(↑) Completeness Rate</p> <p>(↓) Volume of Reworks</p> <p>(↓) Volume of Returns</p> <p>(↓) FTE Effort Rate</p>

#	Βήμα	Περιγραφή ενεργειών	Κατηγορία	Απόβλητο (Waste)	Βελτιωτική πρόταση	Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα	Επίπτωση σε KPIs
3	Συμπλήρωση αίτησης & Λήψη Υπογραφής	Συμπληρώνονται χειρόγραφα τα στοιχεία του Πελάτη βάσει των προσκομισθέντων δικαιολογητικών στο έντυπο της αίτησης και λαμβάνεται η υπογραφή του Πελάτη.	NVAA	Άσκοπη μεταφορά/ αποτύπωση πληροφοριών σε έντυπο αντί one-off καταχώρησης στο μηχανογραφικό σύστημα	⇒ Καταχώρηση των στοιχείων της αίτησης απευθείας στο μηχανογραφικό σύστημα	✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας	(↑)Value Add Rate (↓)Throughput Time
4	Καταχώρηση στοιχείων Πελάτη στο Μηχανογραφικό Σύστημα	Καταχωρούνται τα στοιχεία του Πελάτη στις οθόνες καταχώρησης του μηχανογραφικού συστήματος και δημιουργείται ο κωδικός Πελάτη και ο κωδικός λογαριασμού.	VAA				
5	Εκτύπωση στοιχείων Πελάτη	Εκτυπώνεται μέσω του μηχανογραφικού συστήματος, φόρμα με τα καταχωρημένα στοιχεία πελάτη και τα στοιχεία του λογαριασμού.	VAA				
6	Λήψη υπογραφής	Υπογράφονται από τον Πελάτη, οι φόρμες που εκτυπώνονται από το σύστημα και στις υπογεγραμμένες φόρμες επισυνάπτονται τα δικαιολογητικά του Πελάτη.	VAA				
7	Άνοιγμα Λογαριασμού	Ανοίγεται στο μηχανογραφικό σύστημα ο λογαριασμός από το Λειτουργό της Μονάδας Εξυπηρέτησης.	VAA				

#	Βήμα	Περιγραφή ενεργειών	Κατηγορία	Απόβλητο (Waste)	Βελτιωτική πρόταση	Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα	Επίπτωση σε KPIs
8	Συγκέντρωση Δικαιολογητικών & Παράδοση για Έλεγχο	Ο λειτουργός της Μονάδας Εξυπηρέτησης στο τέλος της ημέρας συγκεντρώνει τις υπογεγραμμένες φόρμες με συνημμένα τα δικαιολογητικά του Πελάτη και τα παραδίδει στον Υπεύθυνο της Μονάδας Εξυπηρέτησης για έλεγχο.	NVAA				
9	Παραλαβή δικαιολογητικών	Ο Υπεύθυνος της Μονάδας Εξυπηρέτησης παραλαμβάνει τα έγγραφα που αντιστοιχούν στους λογαριασμούς που ανοίχτηκαν κατά τη διάρκεια της ημέρας (ωράριο εξυπηρέτησης κοινού).	NNVAA				
10	Έλεγχος ορθότητας στοιχείων	Ο Υπεύθυνος της Μονάδας Εξυπηρέτησης, την επόμενη ημέρα, προβαίνει στον έλεγχο της ορθότητας των στοιχείων αντιπαραβάλλοντας αυτά που αναφέρονται στα δικαιολογητικά με εκείνα που έχουν καταχωρηθεί στο μηχανογραφικό σύστημα. Παράλληλα, εκτελεί και το βήμα 11.	NNVAA		⇒ Βελτίωση μηχανογραφικού συστήματος με χαρακτηρισμό πεδίων ως «υποχρεωτικά» προς καταχώρηση	✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας ✓ Μείωση λειτουργικού κινδύνου	(↑) Accuracy Rate (↑) Completeness Rate (↑) Process Completion Rate (↓) Volume of Reworks

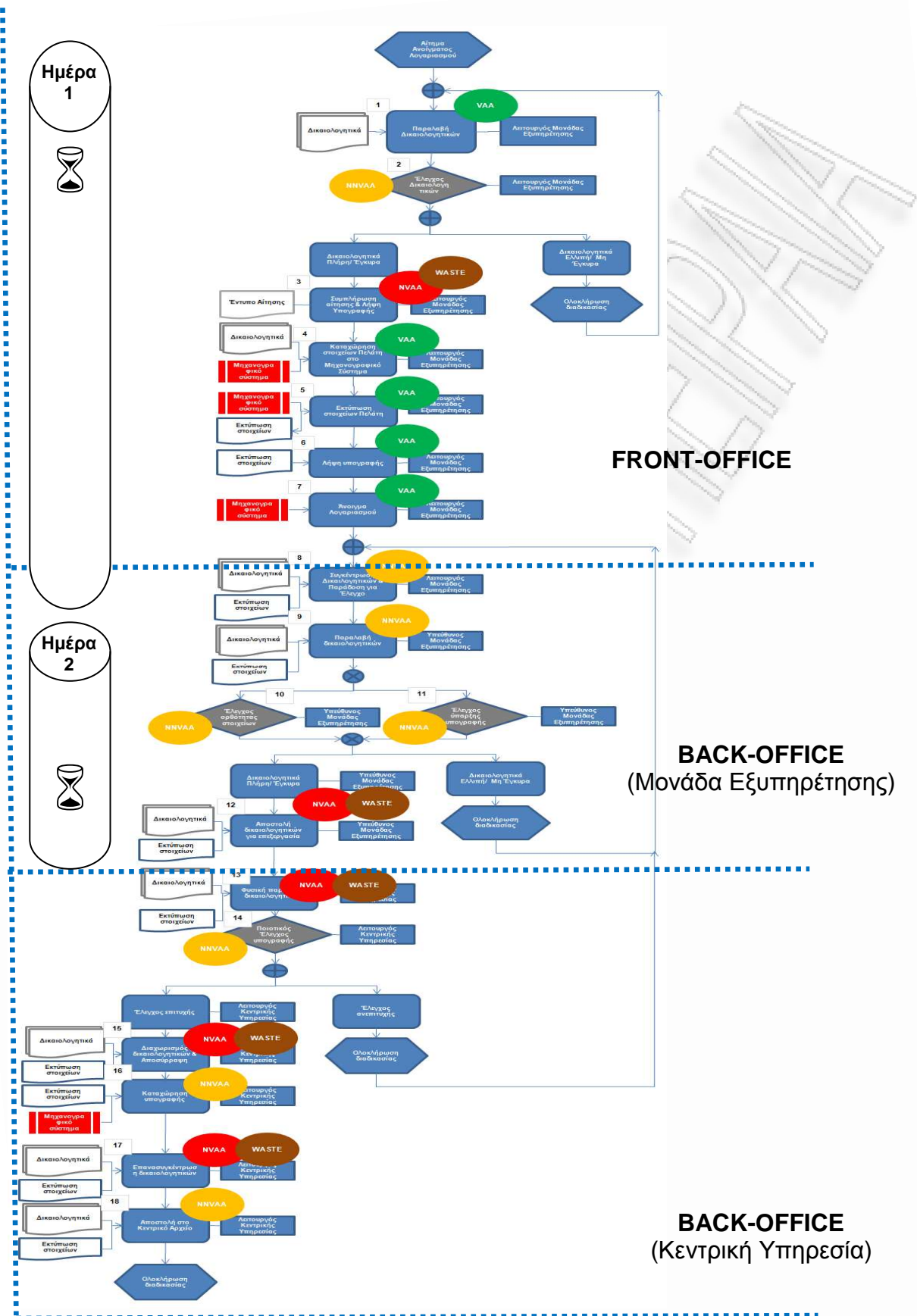
#	Βήμα	Περιγραφή ενεργειών	Κατηγορία	Απόβλητο (Waste)	Βελτιωτική πρόταση	Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα	Επίπτωση σε KPIs
11	Έλεγχος ύπαρξης υπογραφής	<p>Ο Υπεύθυνος της Μονάδας Εξυπηρέτησης, ελέγχει την ύπαρξη υπογραφής στα προβλεπόμενα σημεία.</p> <p><i>Εφόσον από τους ελέγχους που περιγράφονται στα βήματα 10 και 11 δεν διαπιστωθούν ελλείψεις η διαδικασία συνεχίζει στο επόμενο βήμα, 12. Διαφορετικά τα προγενέστερα βήματα της διαδικασίας επανεκτελούνται.</i></p>	NNVAA		⇒ Υιοθέτηση νέας τεχνολογίας που υποστηρίζει την άμεση καταχώρηση της υπογραφής στο μηχανογραφικό σύστημα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας ✓ Μείωση λειτουργικού κινδύνου 	<ul style="list-style-type: none"> (↑) Accuracy Rate (↑) Completeness Rate (↑) Process Completion Rate (↓) Volume of Reworks

#	Βήμα	Περιγραφή ενεργειών	Κατηγορία	Απόβλητο (Waste)	Βελτιωτική πρόταση	Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα	Επίπτωση σε KPIs
12	Αποστολή δικαιολογητικών για επεξεργασία	Ο Υπεύθυνος της Μονάδας Εξυπηρέτησης, συγκεντρώνει τα δικαιολογητικά και τα αποστέλει στην Κεντρική Υπηρεσία για επεξεργασία.	NVAA	Αναμονή πληροφοριών για επεξεργασία & Άσκοπη μεταφορά πληροφοριών	⇒ Ηλεκτρονική σάρωση των εγγράφων στη Μονάδα Εξυπηρέτησης	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας ✓ Μείωση κόστους λόγω εξάλειψης του κόστους αποστολής για τη φυσική μεταφορά των εγγράφων στην Κεντρική Υπηρεσία 	(↓) Cycle Time (↓) Average Wait Time (↑) Value Add Rate (↓) FTE Effort Rate
13	Φυσική παραλαβή δικαιολογητικών	Ο λειτουργός της Κεντρικής Υπηρεσίας παραλαμβάνει σε φυσική μορφή τα έγγραφα, την ημέρα 3 από τη χρονική στιγμή παραλαβής του αιτήματος από τον Πελάτη.	NVAA	Αναμονή πληροφοριών για επεξεργασία & Άσκοπη μεταφορά πληροφοριών	⇒ Ηλεκτρονική παραλαβή εγγράφων	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας 	(↓) Cycle Time (↓) Average Wait Time (↑) Value Add Rate (↓) FTE Effort Rate

#	Βήμα	Περιγραφή ενεργειών	Κατηγορία	Απόβλητο (Waste)	Βελτιωτική πρόταση	Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα	Επίπτωση σε KPIs
14	Ποιοτικός Έλεγχος υπογραφής	<p>Ο λειτουργός της Κεντρικής Υπηρεσίας, προβαίνει σε</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Έλεγχο εγκυρότητας των στοιχείων που έχουν συμπληρωθεί στην αίτηση σε σχέση με τα επισυναπτόμενα δικαιολογητικά ⇒ Έλεγχο ύπαρξης υπογραφής στα προβλεπόμενα πεδία ⇒ Ποιοτικό έλεγχο της υπογραφής του Πελάτη (ευδιάκριτη, ευανάγνωστη). Πρόκειται για τον δεύτερο ποιοτικό έλεγχο, ο πρώτος έχει γίνει στο Βήμα 11. <p><i>Εφόσον ο έλεγχος αποδειχθεί επιτυχής, ακολουθεί το βήμα 15. Διαφορετικά τα προγενέστερα βήματα της διαδικασίας επανεκτελούνται.</i></p>	NNVAA		⇒ Υιοθέτηση νέας τεχνολογίας που υποστηρίζει την άμεση καταχώρηση της υπογραφής στο μηχανογραφικό σύστημα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας ✓ Μείωση λειτουργικού κινδύνου 	(↓) Cycle Time (↑) Accuracy Rate (↑) Completeness Rate (↑) Process Completion Rate (↓) Volume of Reworks

#	Βήμα	Περιγραφή ενεργειών	Κατηγορία	Απόβλητο (Waste)	Βελτιωτική πρόταση	Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα	Επίπτωση σε KPIs
15	Διαχωρισμός δικαιολογητικών & Αποσύρραψη	Αποσυράπτει την φόρμα που υπάρχει η υπογραφή από τα υπόλοιπα δικαιολογητικά.	NVAA	Άστοχη Επεξεργασία & Σπατάλη δεξιοτήτων των λειτουργών της διαδικασίας	⇒ Υιοθέτηση νέας τεχνολογίας που υποστηρίζει την άμεση καταχώρηση της υπογραφής στο μηχανογραφικό σύστημα	✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας	(↓) Cycle Time (↓) Average Wait Time (↑) Completeness Rate (↑) Process Completion Rate (↑)Value Add Rate (↓) FTE Effort Rate
16	Καταχώρηση υπογραφής	Σαρώνει ηλεκτρονικά την υπογραφή του Πελάτη και την αποθηκεύει στο μηχανογραφικό σύστημα.	NNVAA		⇒ Υιοθέτηση νέας τεχνολογίας που υποστηρίζει την άμεση καταχώρηση της υπογραφής στο μηχανογραφικό σύστημα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας ✓ Μείωση λειτουργικού κινδύνου ✓ Εξάλειψη της ανάγκης για λήψη υπογραφής και στη συνέχεια ηλεκτρονικής σάρωσης για την αποθήκευσή της ✓ Μείωση απορρίψεων από το σύστημα 	(↓) Cycle Time (↓) Average Wait Time (↑) Accuracy Rate (↑) Completeness Rate (↑) Process Completion Rate (↓)Volume of Reworks (↓)Volume of Returns

#	Βήμα	Περιγραφή ενεργειών	Κατηγορία	Απόβλητο (Waste)	Βελτιωτική πρόταση	Επιδιωκόμενο Αποτέλεσμα	Επίπτωση σε KPIs
17	Επανασυγκέντρωση δικαιολογητικών	Επανασυγκεντρώνει και συρράπτει τα δικαιολογητικά.	NVAA	Άστοχη Επεξεργασία & Σπατάλη δεξιοτήτων των λειτουργών της διαδικασίας	⇒ Υιοθέτηση νέας τεχνολογίας που υποστηρίζει την άμεση καταχώρηση της υπογραφής στο μηχανογραφικό σύστημα	✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας	(↓) Cycle Time (↓) Average Wait Time (↑) Completeness Rate (↑) Process Completion Rate (↑) Value Add Rate (↓) FTE Effort Rate
18	Αποστολή στο Κεντρικό Αρχείο	Αποστέλλει τα επεξεργασμένα έγγραφα στο Κεντρικό Αρχείο για φύλαξη και αρχειοθέτηση.	NNVAA		⇒ Συστέγαση Κεντρικού Αρχείου και Κεντρικής Υπηρεσίας	✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας ✓ Μείωση κόστους λόγω εξάλειψης του κόστους αποστολής για τη φυσική μεταφορά των εγγράφων στην Κεντρική Υπηρεσία	(↑) Value Add Rate (↓) FTE Effort Rate







Σχήμα 8-5: Διαγραμματική Απεικόνιση της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, AS-IS (με εστίαση στα βήματα δημιουργίας αξίας και αποβλήτων (wastes))

8.6. Πρόταση Υλοποίησης (ΤΟ-ΒΕ) Διαδικασίας

Με την ολοκλήρωση της αναγνώρισης των βημάτων με Προστιθέμενη Αξία, Χωρίς Προστιθέμενη Αξία και των βημάτων που είναι μεν απαραίτητα για τον οργανισμό αλλά Χωρίς Προστιθέμενη Αξία, ακολουθεί η παρουσίαση των προτεινόμενων παρεμβάσεων στα τρία (3) στάδια της διαδικασίας (front-office, back-office Μονάδας Εξυπηρέτησης και back-office Κεντρικής Υπηρεσίας).

Με τη βοήθεια των παρακάτω συμβόλων, χαρακτηρίζονται τα βήματα της διαδικασίας ανάλογα με το αν προσθέτουν αξία ή όχι καθώς και αν παράγουν απόβλητα ή οδηγούν σε σπατάλη.

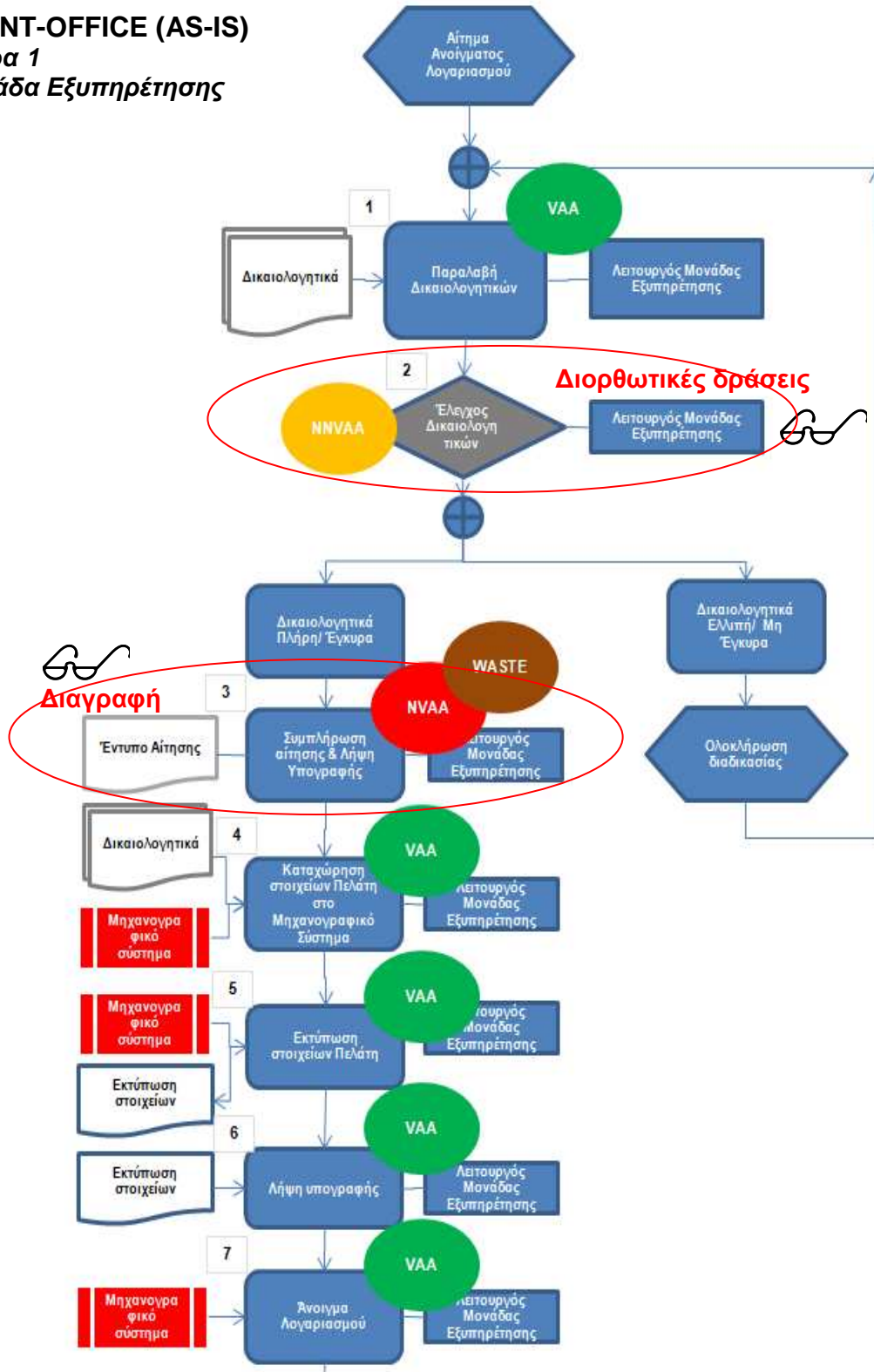
-  Necessary but Non Value Added Activity: Απαραίτητη Δραστηριότητα αλλά Χωρίς Προστιθέμενη Αξία
-  Non Value Added Activity: Δραστηριότητα Χωρίς Προστιθέμενη Αξία
-  Value Added Activity: Δραστηριότητα Με Προστιθέμενη Αξία
-  Waste: Απόβλητο/ Σπατάλη στη διαδικασία

8.6.1. Πρόταση Υλοποίησης (TO-BE) Front-Office Διαδικασίας (Μονάδα Εξυπηρέτησης)

FRONT-OFFICE (AS-IS)

Ημέρα 1

Μονάδα Εξυπηρέτησης



Τα βήματα της διαδικασίας για τα οποία προτείνονται παρεμβάσεις είναι:

A. Βήμα 2 - Έλεγχος δικαιολογητικών

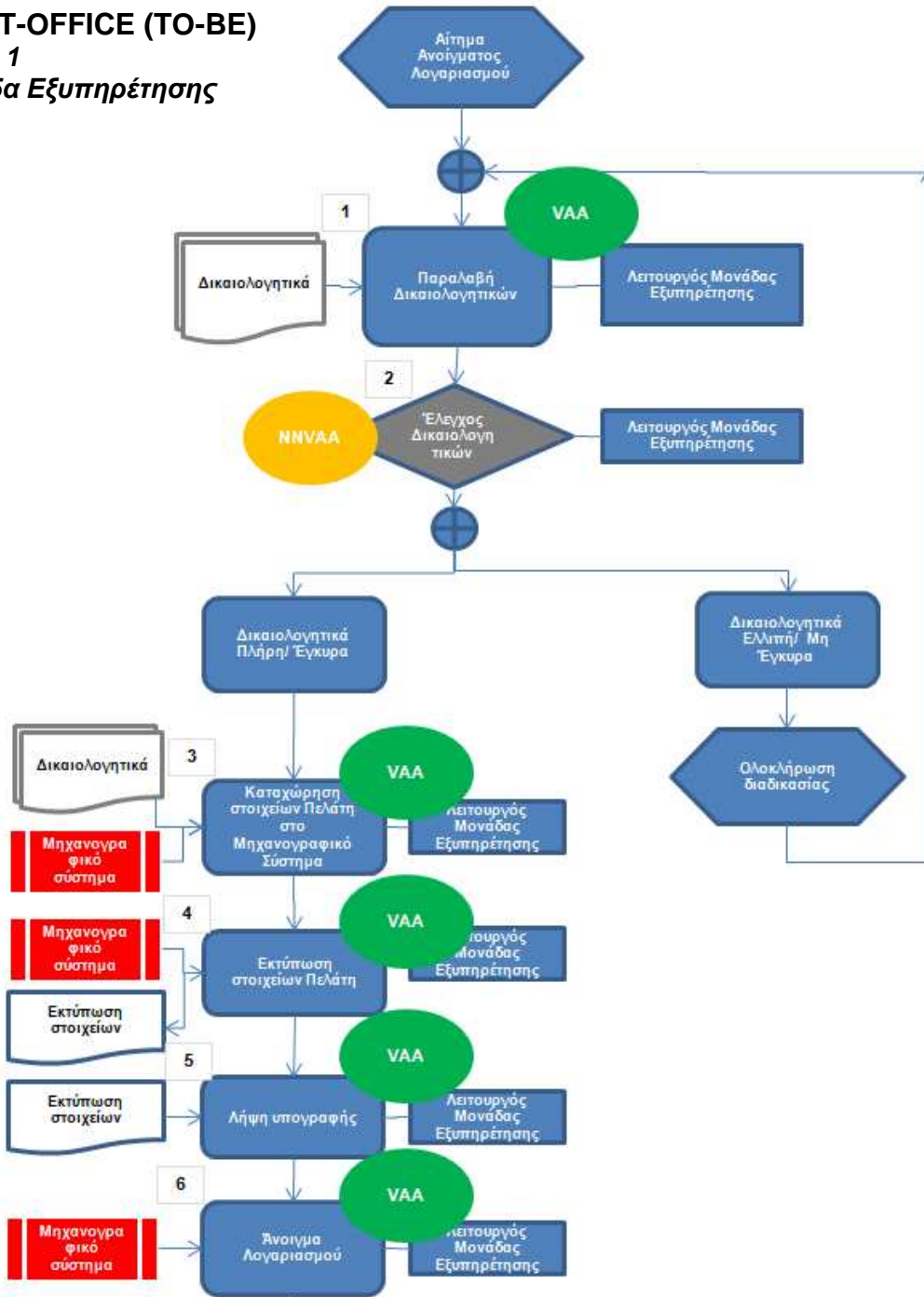
Οι βελτιωτικές παρεμβάσεις για το Βήμα 2 αφορούν σε ολοκληρωμένη ενημέρωση του πελάτη σχετικά με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά σε χρόνο προγενέστερο αυτού της υποβολής του αιτήματος για άνοιγμα λογαριασμού ώστε να αποφεύγονται ελλείψεις κατά την υποβολή του αιτήματος και ταυτόχρονα καλύτερη εκπαίδευση των λειτουργών σχετικά με την αναγνώριση της εγκυρότητας των δικαιολογητικών. Οι δύο αυτές παρεμβάσεις εφόσον υλοποιηθούν θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας καθώς θα περιοριστούν οι περιπτώσεις που λόγω ελλειπών ή μη έγκυρων δικαιολογητικών η διαδικασία ολοκληρώνεται σε αυτό το σημείο ή επιστρέφει στο προηγούμενο στάδιο, θα μειωθεί το φαινόμενο άστοχης επεξεργασίας λόγω λανθασμένων δεδομένων, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται και μείωση του λειτουργικού κινδύνου που απορρέει από την χρήση μη έγκυρων δικαιολογητικών.

B. Βήμα 3 - Συμπλήρωση αίτησης και λήψη υπογραφής

Αναφορικά με το Βήμα 3, το οποίο είναι ένα Βήμα Χωρίς Προστιθέμενη Αξία για τον Πελάτη και για τον Οργανισμό, προτείνεται η παράλειψη και απομάκρυνσή του από τη διαδικασία. Η χειρόγραφη καταχώρηση των στοιχείων του Πελάτη δεν εξυπηρετεί κάποιον διαφορετικό σκοπό από αυτόν των ενεργειών που πραγματοποιούνται στα Βήματα 4 και 6 που ακολουθούν. Με την παράλειψη του βήματος αποφεύγεται η άσκοπη μεταφορά/ αποτύπωση πληροφοριών σε έντυπο αντί της απευθείας καταχώρησης της αίτησης στο μηχανογραφικό σύστημα και αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας μέσω της μείωσης του Χρόνου επεξεργασίας αιτήματος (Throughput Time) και παράλληλα ενισχύεται η αποδοτικότητα μέσω της βελτίωσης του Βαθμού Δημιουργίας Πρόσθετης Αξίας (Value Add Rate) ως πρόσθετη αξία προς το Συνολικό Χρόνο εκτέλεσης της διαδικασίας (Cycle time).

Το διάγραμμα ροής της front – office διαδικασίας στο TO-BE Σενάριο, διαμορφώνεται ως εξής:

FRONT-OFFICE (TO-BE)
Ημέρα 1
Μονάδα Εξυπηρέτησης



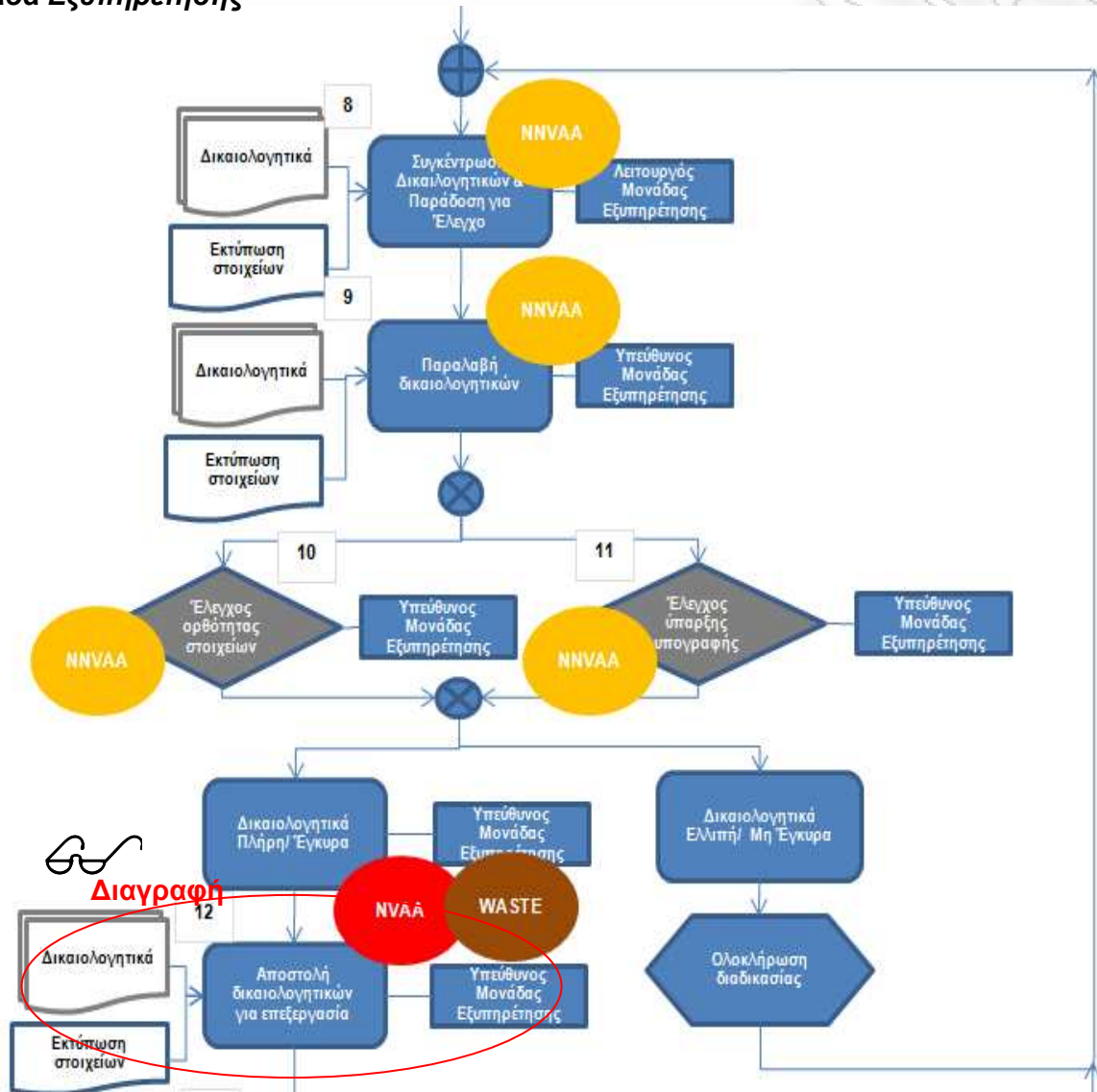
Σχήμα 8-6: Διαγραμματική Απεικόνιση του front-office της Μονάδας Εξυπηρέτησης της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, TO-BE

8.6.2. Πρόταση Υλοποίησης (TO-BE) Back-Office Διαδικασίας (Μονάδα Εξυπηρέτησης & Κεντρική Υπηρεσία)

BACK-OFFICE (AS-IS)

Ημέρα 1 & 2

Μονάδα Εξυπηρέτησης



Τα βήματα της διαδικασίας για τα οποία προτείνονται παρεμβάσεις είναι:

Α. Βήμα 12 - Αποστολή δικαιολογητικών για επεξεργασία

(ροή εργασιών από τη Μονάδα Εξυπηρέτησης στην Κεντρική Υπηρεσία)

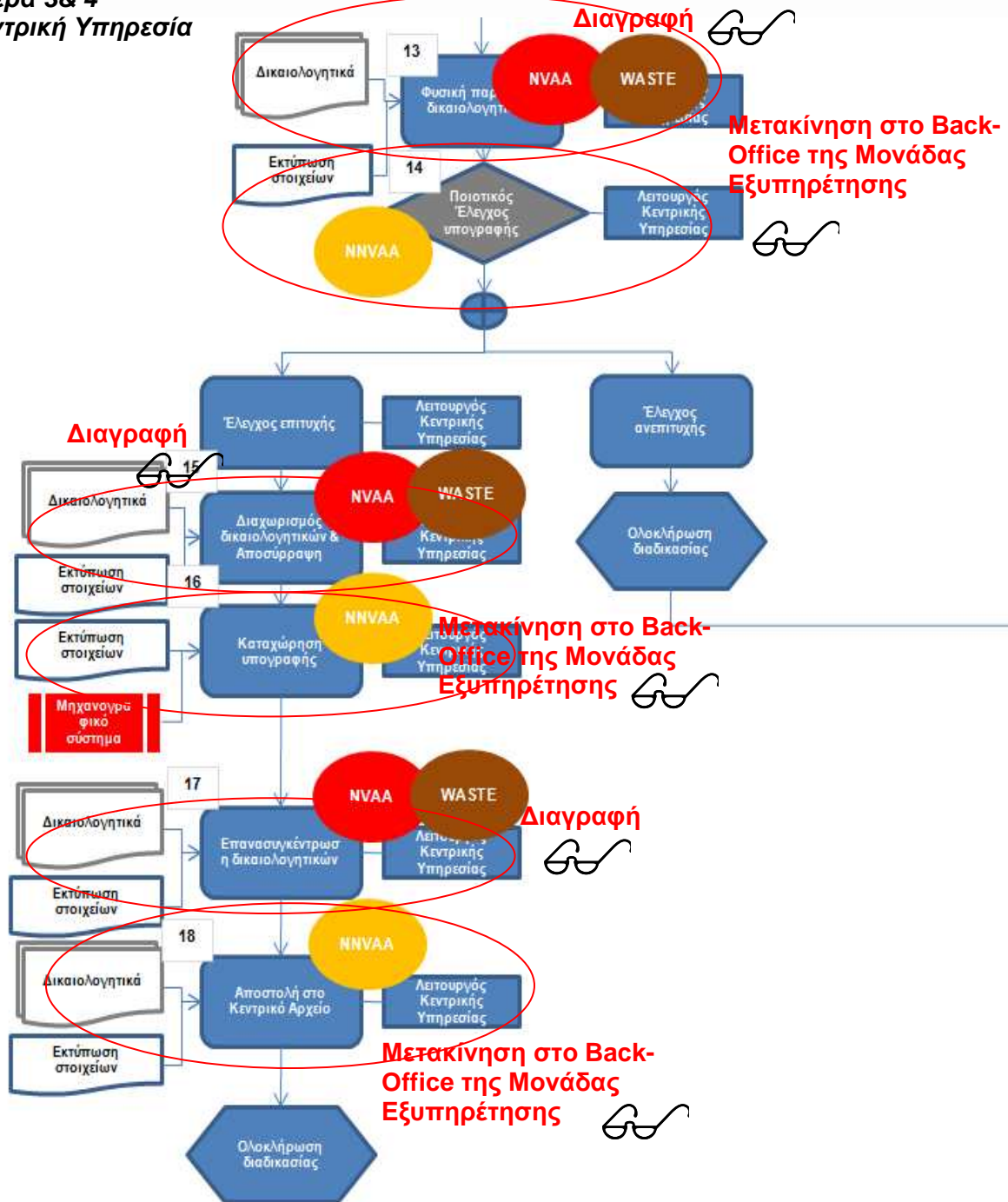
Αναφορικά με το Βήμα 12, το οποίο είναι ένα Βήμα Χωρίς Προστιθέμενη Αξία για τον Πελάτη και για τον Οργανισμό, προτείνεται η παράλειψη και απομάκρυνσή του από

τη διαδικασία. Η χρήση νέας τεχνολογίας επιτρέπει στη Μονάδα Εξυπηρέτησης να σαρώνει ηλεκτρονικά τα έγγραφα και να μην απαιτείται η αποστολή του φυσικού αρχείου για επεξεργασία και ηλεκτρονική σάρωση από την Κεντρική Υπηρεσία. Με τη παρέμβαση αυτή αποφεύγεται η άσκοπη μεταφορά δεδομένων που εμφανίζεται ως απόβλητο (waste) στην AS-IS διαδικασία. Επιπρόσθετα, μηδενίζεται το κόστος αποστολής για τη φυσική μεταφορά των εγγράφων στην Κεντρική Υπηρεσία και βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.

BACK-OFFICE (AS-IS)

Ημέρα 3& 4

Κεντρική Υπηρεσία



Τα βήματα της διαδικασίας για τα οποία προτείνονται παρεμβάσεις είναι:

A. Βήμα 13 – Φυσική παραλαβή δικαιολογητικών

Το βήμα 13 διαγράφεται ως αποτέλεσμα της διαγραφής του Βήματος 12.

B. Βήμα 14 – Ποιοτικός Έλεγχος Υπογραφής

Το συγκεκριμένο βήμα μεταφέρεται στο back-office της Μονάδας Εξυπηρέτησης και εκτελείται από τον Υπεύθυνο ο οποίος επιφορτίζεται με τις ενέργειες του ποιοτικού ελέγχου της υπογραφής του Πελάτη.

Γ. Βήμα 15 – Διαχωρισμός δικαιολογητικών & Αποσύρραψη

Το βήμα 15 διαγράφεται ως αποτέλεσμα της διαγραφής του Βήματος12 και μετακίνησης του βήματος 16 στο back-office της Μονάδας Εξυπηρέτησης.

Δ. Βήμα 16 – Καταχώρηση υπογραφής

Το βήμα 16 μεταφέρεται στο back-office της Μονάδας Εξυπηρέτησης όπου μέσω της χρήσης νέας τεχνολογίας και δυνατότητας του μηχανογραφικού συστήματος σαρώνει ηλεκτρονικά την υπογραφή και την αποθηκεύει στο σύστημα.

Ε. Βήμα 17 – Επανασυγκέντρωση δικαιολογητικών

Το βήμα 17 διαγράφεται ως αποτέλεσμα της διαγραφής του Βήματος13 και 15.

ΣΤ. Βήμα 18 – Αποστολή στο Κεντρικό Αρχείο

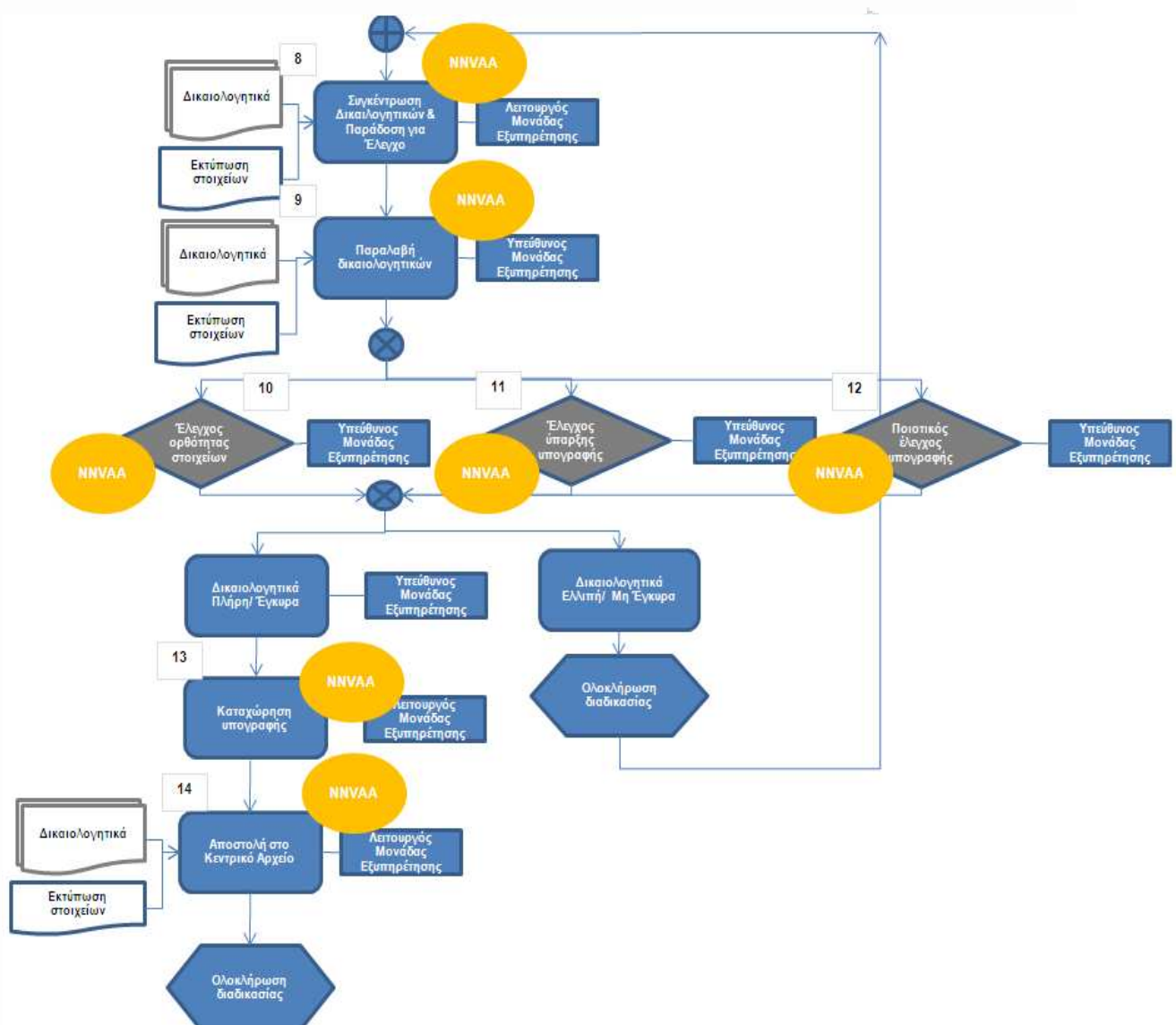
Το βήμα 18 μεταφέρεται στο back-office της Μονάδας Εξυπηρέτησης καθώς η διαδικασία ολοκληρώνεται σε εκείνο το σημείο με τη φυσική αποστολή των εγγράφων στο Κεντρικό Αρχείο για φύλαξη.

Το διάγραμμα ροής της back – office διαδικασίας στο ΤΟ-ΒΕ Σενάριο, διαμορφώνεται ως εξής:

BACK-OFFICE (TO-BE)

Ημέρα 1 & 2

Μονάδα Εξυπηρέτησης



Σχήμα 8-7: Διαγραμματική Απεικόνιση του **back-office** της **Μονάδας Εξυπηρέτησης** της “end-to-end” Διαδικασία Ανοίγματος Λογαριασμού, TO-BE

Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα στην TO-BE κατάσταση εκλείπει το Back-office της Κεντρικής Υπηρεσίας καθώς μέσω επένδυσης στην τεχνολογία και αναβάθμισης του μηχανογραφικού συστήματος, η ηλεκτρονική σάρωση και αποθήκευση της υπογραφής είναι δυνατόν να πραγματοποιείται στη Μονάδα Εξυπηρέτησης του Πελάτη, μηδενίζοντας τα αυξημένα κόστη αποστολής εγγράφων από τη Μονάδα Εξυπηρέτησης στην Κεντρική Υπηρεσία και περιορισμό του κόστους

αποστολής των εγγράφων στο Κεντρικό Αρχείο. Επιπλέον, στην προσέγγιση αυτή απελευθερώνονται πόροι και εξαφανίζεται το απόβλητο (waste) της προηγούμενης διαδικασίας που αφορούσε στη μη αξιοποίηση δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της Κεντρικής Υπηρεσίας λόγω απασχόλησής τους σε δραστηριότητες με καθαρά διαχειριστικό χαρακτήρα (διαχωρισμός εγγράφων, αποσύρραψη, επανασυγκέντρωση).

9. Συμπεράσματα

Με την ολοκλήρωση της διαγνωστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας και είχε αντικείμενο τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας Ανοίγματος Λογαριασμού διαπιστώνεται ότι η διαδικασία στην “AS-IS” κατάσταση η οποία αποτελούνταν από 18 βήματα, στην “TO-BE” διαδικασία εμφανίζεται με 4 βήματα λιγότερα και με ολοκλήρωση της διαδικασίας σε λιγότερο χρόνο. Επιπρόσθετα, στην “AS-IS” κατάσταση, για την ολοκλήρωση της διαδικασίας απαιτούνται συνολικά 4 ημέρες και εμπλοκή δυο (2) διακριτών οργανωτικών μονάδων, ενώ στην “TO-BE” κατάσταση η διαδικασία ολοκληρώνεται το αργότερο εντός 2 ημερών με μόνη την εμπλοκή της Μονάδας Εξυπηρέτησης του Πελάτη. Ο συνολικός χρόνος εκτέλεσης της διαδικασίας (cycle time) μειώνεται, ενώ σε ότι αφορά τα βήματα με προστιθέμενη αξία και χωρίς προστιθέμενη αξία αυτά έχουν ως εξής:

	%	“AS-IS”	%	“TO-BE”
Δραστηριότητες Προστιθέμενης Αξίας (Value Adding Activities –VAA)	28%	5	36%	5
Δραστηριότητες Χωρίς Προστιθέμενη Αξία (Non Value Adding Activities- NVAA)	28%	5	0%	0
Δραστηριότητες Απαραίτητες αλλά Χωρίς Προστιθέμενη Αξία (Necessary But Non Value Adding Activities- NNVAA)	44%	8	64%	9
	100%	18	100%	14

Τα βήματα της back-office διαδικασίας που εκτελούνται στη Μονάδα Εξυπηρέτησης και χαρακτηρίζονται ως Δραστηριότητες Απαραίτητες αλλά Χωρίς Προστιθέμενη Αξία αφορούν σε ελέγχους που δεν προσθέτουν αξία στον

Πελάτη αλλά είναι σημαντικά για τον Οργανισμό καθώς μειώνουν τον λειτουργικό κίνδυνο. Για την μετάβαση στην “TO-BE” διαδικασία οι διαθέσιμες επιλογές για την τροποποίηση της διαδικασίας αφορούσαν σε αναβαθμίσεις του μηχανογραφικού συστήματος μέσω των οποίων τα δικαιολογητικά θα ελέγχονται και η υπογραφή θα σαρώνεται και θα αποθηκεύεται στο μηχανογραφικό σύστημα από τη Μονάδα Εξυπηρέτησης. Στην προτεινόμενη μελλοντική κατάσταση ο Υπεύθυνος της Μονάδας Εξυπηρέτησης επιφορτίζεται με τον ποιοτικό έλεγχο της υπογραφής που πραγματοποιούνταν από την Κεντρική Υπηρεσία σε επόμενο στάδιο. Επιπλέον, η Μονάδα Εξυπηρέτησης αναλαμβάνει την αποστολή των εγγράφων στο Κεντρικό Αρχείο σε ετήσια βάση αντί των τακτικών αποστολών που διενεργούσε η Κεντρική Υπηρεσία (λόγω του όγκου που επεξεργαζόταν) με αποτέλεσμα αυξημένα κόστη αποστολής.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις αποτελούν σοβαρές ενδείξεις πως η προτεινόμενη μελλοντική κατάσταση θα επιφέρει βελτιώσεις στην επίδοση της διαδικασίας. Ωστόσο, για την άμεση και αποτελεσματική υλοποίηση των αλλαγών θα πρέπει να εξασφαλιστεί η δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων και η επίδοση της ανασχεδιασμένης διαδικασίας θα πρέπει να παρακολουθείται μέσω των δεικτών που προσδιορίστηκαν στην ενότητα της ποσοτικής ανάλυσης.

Ο Roger Burlton (2010) αναφέρει ότι μια επιχείρηση για να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις διαδικασίες της θα πρέπει εκτός των άλλων να διαθέτει την ικανότητα και να προσπαθεί συνεχώς να ισορροπεί και να διαχειρίζεται όλους τους εμπλεκόμενους στη ροή των εργασιών και να ευθυγραμμίζει τα ενδιαφέροντά τους με τους στόχους και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που η ίδια η επιχείρηση έχει θέσει.

Η μεθοδολογία και τα διαθέσιμα εργαλεία για τη διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών δεν αρκούν αν η επιχείρηση δεν έχει θέσει συγκεκριμένους κανόνες για την επικοινωνία των στόχων των επιχειρησιακών διαδικασιών και δεν έχει επενδύσει στη διαχείριση των αλλαγών που ενσωματώνονται για τη βελτίωση της επίδοσης του επιχειρησιακού μοντέλου της.

Οι κύριες κατηγορίες εμπλεκόμενων, είτε αυτοί αναφέρονται ως δομικά συστατικά μιας διαδικασίας και διατηρούν μια άμεση σχέση με τη λειτουργία της επιχείρησης είτε δρουν ως εξωτερικοί παράγοντες με έμμεση εμπλοκή στη λειτουργία της επιχείρησης, παρουσιάζονται παρακάτω:

- Εξωτερικοί φορείς, εποπτικές αρχές, μέτοχοι
- Εμπλεκόμενοι στα διάφορα στάδια λειτουργίας της επιχείρησης και στη ροή εργασιών αξία (upstream & downstream)
- Ιδιοκτήτες των διαδικασιών (process owners)
- Συνεργάτες, Προμηθευτές
- Τεχνολογίες που αναγνωρίζονται στη ροή εργασιών αξίας (value stream)

Επίσης, ο Roger Burlton (2001) κάνει αναφορά στον δεκάλογο της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Οι δέκα (10) αρχές στις οποίες βασίζεται η αποτελεσματική διαχείριση της επίδοσης των επιχειρησιακών διαδικασιών ορίζουν ότι:

Αρχή 1^η, κάθε αλλαγή στις επιχειρησιακές διαδικασίες θα πρέπει να αναζητά το έναυσμα και το λόγο της αλλαγής στην **επίδοση** της διαδικασίας

Αρχή 2^η, κάθε αλλαγή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα **εμπλεκόμενα μέρη**. Μια αλλαγή η οποία δεν έχει **προστιθέμενη αξία** για τον αποδέκτη του

προϊόντος/ υπηρεσίας, απλά επιβαρύνει με κόστος τη διαδικασία και δεν θα ήταν σκόπιμο και ωφέλιμο για να υλοποιηθεί.

Αρχή 3^η, κάθε αλλαγή θα πρέπει να ενσωματώνει τις επιθυμίες των ενδιαφερόμενων μερών και να προσανατολίζεται στην ικανοποίησή τους. Τα **πραγματικά οφέλη από την αλλαγή** και τα **κριτήρια** βάσει των οποίων πραγματοποιήθηκε θα πρέπει να είναι εύκολα **ανιχνεύσιμα** και αντιληπτά και να ενισχύουν τη δέσμευση των λειτουργών αλλά και των πελατών.

Αρχή 4^η, οι διαδικασίες υπάρχουν για να εξυπηρετούν τα εμπλεκόμενα μέρη και αντίστροφα. Αυτή η αμφίδρομη σχέση είναι που ενσωματώνει στη διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών την έννοια της δια-λειτουργικότητας.

Αρχή 5^η, σε συνέχεια της προαναφερθείσας αρχής, η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών θα πρέπει να έχει μια **ολιστική θεώρηση και οπτική**. Η διαδικασία θα πρέπει να ελέγχεται “end-to-end” και ο έλεγχος δεν θα πρέπει να εστιάζεται σε μεμονωμένα στάδια. Ο αποδέκτης του προϊόντος/ υπηρεσίας αντιλαμβάνεται την επίδοσή της εφόσον παραλάβει το τελικό παραδοτέο οπότε αυτή θα πρέπει να εξετάζεται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας.

Αρχή 6^η, οι πρωτοβουλίες για την αναθεώρηση και ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών θα πρέπει να είναι αποδεκτές από τα ενδιαφερόμενα μέρη τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το όραμα για τη βελτίωση της διαδικασίας θα πρέπει να είναι κοινό και για τους λειτουργούς της διαδικασίας και για τους τελικούς αποδέκτες του προϊόντος/ υπηρεσίας που αυτή παράγει.

Αρχή 7^η, οι πρωτοβουλίες για την αναθεώρηση και ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών θα πρέπει να αποφασίζονται υιοθετώντας την

οπτική του πελάτη και όχι την οπτική της επιχείρησης. Η ανάλυση και ο σχεδιασμός των διαδικασιών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις μεταβολές εκείνες οι οποίες θα έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και την απομάκρυνση αποβλήτων (wastes) από τη διαδικασία.

Αρχή 8^η, οι πρωτοβουλίες για την αναθεώρηση και ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών θα πρέπει να γίνονται με επαναληπτικό τρόπο και η υλοποίησή τους θα πρέπει να έχει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και προθεσμίες ώστε να μην επηρεάζονται αρνητικά οι χρόνοι εκτέλεσης της διαδικασίας και οι συμφωνημένοι χρόνοι παράδοσης.

Αρχή 9^η, οι αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες για να είναι επιτυχημένες απαιτούν τη δέσμευση των εμπλεκόμενων μερών. Η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο στη διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών καθώς εάν οι αλλαγές δεν τύχουν της αποδοχής των λειτουργών αλλά και των πελατών είναι καταδικασμένες σε αποτυχία και ακυρώνεται ο αντικειμενικός στόχος τους που είναι η αύξηση της επίδοσης.

Αρχή 10^η, η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών θα πρέπει να στοχεύει στη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση. Η διαφορά της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών και του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών βρίσκεται στον τρόπο που καθεμία προσεγγίζει την συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών: ο ανασχεδιασμός περιορίζεται σε δραστικές αλλαγές σε διάφορα στάδια μιας διαδικασίας αφορούν σε ένα συγκεκριμένο στιγμιότυπο και δεν ενσωματώνει την έννοια της συνεχούς παρακολούθησης της επίδοσης της διαδικασίας για τον εντοπισμό αστοχιών και περιοχών βελτίωσης.

Η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών δεν αποτελεί μια διεργασία η οποία έχει αρχή και τέλος αλλά πρόκειται για έναν κύκλο, μια διαδικασία με συνεχή και

επαναλαμβανόμενη ροή. Ο κύκλος αυτός συνίσταται από τους ανθρώπους-λειτουργούς των διαδικασιών, τις ίδιες τις διαδικασίες και την επίδοσή τους που αποτελεί το βασικό αντικείμενο της διαχείρισης. Οι περιορισμοί και οι απαιτήσεις μιας επιτυχημένης διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών πηγάζουν μέσα από την ίδια τη διαδικασία ενώ μια επιτυχημένη διαχείριση προϋποθέτει τη δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων στον κοινό στόχο που είναι η βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Το Lean Management αποτελεί μια μεθοδολογία η οποία εφαρμόζεται στη βιομηχανία αλλά σχετικά πρόσφατα άρχισε να εφαρμόζεται και στις υπηρεσίες. Σχετικά με τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες οι οποίες περιλαμβάνονται στο αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας, σκοπός είναι να καθοριστεί μια μεθοδολογία βελτίωσης και αυτοματοποίησης των διαδικασιών και να μειώσει τα απόβλητα (wastes) στη ροή εργασιών αξίας μιας διαδικασίας. Η επίτευξη αυτού του στόχου επιτυγχάνεται μέσω της χαρτογράφησης της διαδικασίας η οποία βοηθάει στον εντοπισμό των αποβλήτων, καθορίζει λύσεις για τον περιορισμό δραστηριοτήτων που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία και προσδιορίζει τις περιοχές που μπορούν να αυτοματοποιηθούν. Ειδικά για τον τομέα των υπηρεσιών όπου η διεξόδυση της τεχνολογίας είναι μεγάλη και η αυτοματοποίηση διαδικασιών αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό, θα πρέπει πριν από οποιαδήποτε απόφαση για αυτοματοποίηση βημάτων μιας διαδικασίας να αναγνωρίζονται τα απόβλητα (wastes) καθώς και τα βήματα που δημιουργούν αξία ώστε η εισαγωγή νέων τεχνολογιών να είναι εύστοχη όσον αφορά την αύξηση της επίδοσης της διαδικασίας.

Στη μελέτη περίπτωσης που περιλαμβάνεται στην παρούσα εργασία και μετά την διαγνωστική ανάλυση θα μπορούσαν επιπρόσθετα των αλλαγών που

διαμορφώνουν την μελλοντική (TO-BE) κατάσταση να καταγραφούν πρόσθετες τεχνολογικές βελτιώσεις και αυτοματοποιήσεις σε βήματα που δημιουργούν προστιθέμενη αξία και επιτρέπουν περαιτέρω βελτιστοποίηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τη δήλωση «*Διαδικασίες που δεν μετριούνται δεν μπορούν να βελτιωθούν*» γίνεται κατανοητό ότι για τη μέτρηση της επιχειρησιακής επίδοσης είναι ευρέως αποδεκτή η κρισιμότητα της υιοθέτησης συγκεκριμένων μετρικών που στόχο έχουν να διατηρούν τους ιδιοκτήτες διαδικασιών (process owners) κινητοποιημένους και προσανατολισμένους στην ορθή και επιτυχημένη διαχείριση των διαδικασιών τους. Επιπλέον, οι μετρικές είναι σημαντικό εργαλείο για την παρακολούθηση της επίδοσης όλων των διαδικασιών της επιχείρησης, τη διάγνωση ιδιαιτεροτήτων και εξαιρέσεων που απαιτούν ιδιαίτερη διαχείριση και επηρεάζουν την επίδοση της διαδικασίας και τον προγραμματισμό διορθωτικών ενεργειών στην κατεύθυνση της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διαδικασιών.

Οι μετρικές είναι πολύ σημαντικές στη διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών αλλά απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή ώστε να αποφεύγονται λάθη και παγίδες που ακυρώνουν τη σημαντικότητά τους και τη συμβολή τους στην επιτυχή διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών. Κατά τον προσδιορισμό των μετρικών θα πρέπει να αποφεύγεται:

- Η προσκόλληση σε δείκτες μέτρησης τους οποίους οι εξελίξεις τους έχουν καταστήσει απαρχαιωμένους. Οι δείκτες θα πρέπει να προσαρμόζονται στην πραγματικότητα και να αποδίδουν με αντικειμενικότητα τα επίπεδα των επιδόσεων των διαδικασιών
- Η θέσπιση δεικτών που επί της ουσίας δεν παρακολουθούνται από κανέναν και κανένας δεν φέρει την ευθύνη των αποτελεσμάτων. Οι

δείκτες, όπως και οι διαδικασίες, θα πρέπει να έχουν έναν υπεύθυνο παρακολούθησης ο οποίος θα πρέπει να τους επικοινωνεί στα εμπλεκόμενα και ενδιαφερόμενα μέρη και να αναλαμβάνει δράσεις για την αντιμετώπιση αποκλίσεων.

- Η υιοθέτηση πληθώρας δεικτών προσπαθώντας να μετρηθούν όλα τα μεγέθη που θα μπορούσαν να δώσουν ενδείξεις σχετικά με την επίδοση των διαδικασιών. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει κίνδυνος οι απαραίτητες πληροφορίες να μην είναι δυνατόν να συγκεντρωθούν και οι δείκτες τελικά να απαξιώνονται.
- Ο προσδιορισμός «άστοχων» δεικτών που αγνοούν τις απαιτήσεις του πελάτη, δεν μπορούν πρακτικά να μετρηθούν και δεν καθορίζεται χρονικό διάστημα παρακολούθησης και αναθεώρησής τους.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, ο ορισμός υπεύθυνου παρακολούθησης ανά δείκτη είναι καθοριστικής σημασίας ώστε να διασφαλίζεται η ασφαλής και ορθή διαχείριση δεδομένων επίδοσης για τη συνεχή βελτιστοποίηση των διαδικασιών.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι η διαχείριση των διαδικασιών και η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα είναι στενά συνδεδεμένα. Η εμπλοκή των ανθρωπίνων πόρων στην εκτέλεση μιας διαδικασίας είναι σημαντική τόσο για τον εντοπισμό μιας αστοχίας όσο και για την παρακολούθηση της επίλυσής της. Ειδικά στις διαδικασίες του τομέα των υπηρεσιών ο ανθρώπινος παράγοντας, είτε αυτός είναι λειτουργός της διαδικασίας είτε ο αποδέκτης του τελικού παραδοτέου, συμβάλλει καθοριστικά στην ολοκλήρωση της διαδικασίας και άρα μπορεί ο ίδιος να

αποτελεί την αιτία της αναποτελεσματικότητας και ταυτόχρονα ο ίδιος να πρέπει να υιοθετήσει την αλλαγή για την εξάλειψή της.

Η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μια προσέγγιση η οποία όμως δεν έχει υιοθετηθεί από όλες τις επιχειρήσεις με τον ίδιο ρυθμό και στον ίδιο βαθμό. Ο φόβος της αποτυχίας, η αδυναμία κατανόησης του τι πραγματικά σημαίνει διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών, η αντίσταση στην αλλαγή αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες εξαιτίας των οποίων οι επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν το δίλλημα σχετικά με την αναγκαιότητα ή όχι της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών.

Με την πάροδο του χρόνου και καθώς οι επιχειρήσεις ωριμάζουν και κατανοούν τη χρησιμότητα και κρισιμότητα της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών στην διατήρηση και ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος ολοένα και περισσότερο προσανατολίζονται στην αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση της λειτουργίας τους.

Το μέλλον της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών εστιάζεται στην ενσωμάτωση πρόσθετων κρίσιμων στοιχείων για την αποδοτική εκτέλεση διαδικασιών όπως είναι ο κίνδυνος (risk). Τα στοιχεία αυτά τις περισσότερες φορές γεννούν την ανάγκη για προσθήκη βημάτων ελέγχου στα διάφορα στάδια της διαδικασίας τα οποία εξαλείφουν ή μειώνουν τον κίνδυνο. Από την άλλη, τα βήματα αυτά είναι εν δυνάμει πηγές αποβλήτων (wastes) και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές στην διαγνωστική ανάλυση και να ελέγχουν συστηματικά την επίδοση των διαδικασιών τους ώστε

να εντοπίζουν σημεία εξισορρόπησης και να περιορίσουν τα σημεία διαρροής/απώλειας αξίας.

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο εστιάζονται στο σχεδιασμό και βελτίωση των επιχειρησιακών τους διαδικασιών. Σε περιόδους οικονομικής άνθισης, οι επιχειρήσεις εστιάζονται στη διαχείριση διαδικασιών προκειμένου να διεισδύσουν σε νέες αγορές και να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω καινοτομιών. Σε περιόδους οικονομική ύφεσης, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στη διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών προκειμένου να μειώσουν κόστη και να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους ώστε να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Οι επιχειρήσεις μετακινούνται από τη λογική της αποτύπωσης και τεκμηρίωσης των διαδικασιών σε επίπεδο μεμονωμένης οργανωτικής μονάδας με στόχο τη βελτίωση και τυποποίηση της λειτουργίας, σε μια καθολική προσέγγιση η οποία καλύπτει όλο το φάσμα της δραστηριότητάς τους. Σε μια εποχή εντάσεως τεχνολογίας και καινοτομιών, όπως αυτή που διανύουμε, οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν επενδύσεις σε τεχνολογίες και συστήματα που θα υποστηρίζουν την οργάνωση, τη διαχείριση και μέτρηση της επίδοσης τους βάσει των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών για τη σύγχρονη επιχείρηση αποτελεί το εργαλείο για τη συνεχή αναθεώρηση της λειτουργίας της με στόχο τη διαρκή βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών της, την ενίσχυση της ευελιξίας της αλλά και της ανταγωνιστικότητάς της που της επιτρέπουν να δραστηριοποιείται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και της εποχής.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

1. *Thomas Bortolotti, Pietro Romano and Bernardo Nicoletti, "Lean First, Then Automate: An Integrated Model for Process Improvement in Pure Service-Providing Companies", IFIP Advances in Information and Communication Technology, 2010, Volume 338, Advances in Production Management Systems. New Challenges, New Approaches, Pages 579-586*
2. *Roger Burlton, "Who cares about your business processes?" March 2010*
3. *Shelley Sweet, "Manage the People or Manage the Process?", June 2010*
4. *Michael Rosemann and Jan vom Brocke, "The Six Core Elements of Business Process Management", Handbook Business and Economics Handbook on Business Process Management, International Handbooks Information System, 2010, Part I, 107-122*
5. *Neil Ward-Dutton, "Are You Set Up To Manage Process Change?", September 2010*
6. *Sandra Lusk, "The Dilemma of BPM", July 2010*
7. *Sunil Kumar, Rachita Gulati, "Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks (pp. 51 - 74), International Journal of Productivity and Performance Management, Volume 59, 2010*
8. *Celia Wolf & Paul Harmon, "The state of Business Process Management 2010", February 2010*

9. *Rob Davis, Process in Practice: The Process for Process Management, October 2010*
10. *Shelley Sweet, "Manage the People or Manage the Process?", June 2010*
11. *Alan Ramias & Cherie Wilkins, "Performance Improvement", May 2010*
12. *Jim Womack, "Beyond Toyota", May 2010*
13. *Hall, J.M. and Johnson, M.E. (2009, March), "When Should Process Be Art, Not Science", Harvard Business Review, 58 - 65*
14. *Damijan Žabjek, Andrej Kovacic, Mojca Indihar Štemberger, "The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implementation, Business Process Management Journal, Volume 15, 2009*
15. *Gliatis, A.V., Minis, E.I., "Service attribute-process matrix: A tool for designing and managing services", Journal of Systems Science and Systems Engineering, Vol.2, 2007, pp.1350-1356*
16. *" Boriana D. Rukanova, Kees van Slooten and Robert A. Stegwee, "Business Process Requirements, Modelling Technique and Standard: how to Identify Ineoprability Gaps on a Process Level", Interoperability of Enterprise Software and Applications, 2006, p13-23"*
17. *Jay Heizer, Barry Render , "Operations Management", 8th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey , 2006*
18. *Frei X., F., "Breaking the Trade-Off Between Efficiency and Service", Harvard Business Review, November 2006*

19. *Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Bank for International Settlements, June 2006*
20. *Lea A.P. Tonkin, "Elgin Sweeper Company Employees Clear a Path Toward Lean Operations with Their Lean Enterprise System", Target 20, no. 2 (2004): 46-52*
21. *Learning to See: value-stream mapping to create value and eliminate muda by Mike Rother and John Shook, 2003*
22. *Jeff Arnold and Christy Bures, "Revisiting a Retail Challenge", Industrial Engineer 35, no 12 (December 2003): 38-41*
23. *Dailey, W.K., "Lean Manufacturing Pocket Handbook", 2003*
24. *Roger Burlton, "Business process management: profiting from process", Sams, Indianapolis, 2001*
25. *Roger Burlton, "Principles of Process Management", 30 July 2001*
26. *Harrison, T., Financial Services Marketing, Financial Times/ Prentice Hall, c2000, pp.55*
27. *Scheer, A-W, ARIS- From Business Process to Application System, 3rd Edition, p.147, Berlin 1998*
28. *Wolak, R., Kalafatis, S., Harris, P., "An Investigation Into Four Characteristics of Services, Journal of Empirical Generalizations in Marketing Science, Vol.3, 1998*
29. *Monden Y., Toyota Production System: an integrated approach to just-in-time, 3rd edn. Engineering and Management Press, Norcross, Georgia, 1998*

30. Chandler, A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 1996
31. Biren Prasad, "A structured approach to product and process optimization for manufacturing and service industries", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 12, 1995
32. Geary Rummler & Alan Brache, *Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart*. Jossey-Bass, San Francisco, 1995
33. Thomas Davenport (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press, Boston
34. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York, 1993
35. Henry J. Johansson et al., *Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance*. John Wiley & Sons, 1993
36. Juran, J.M., *Juran on Planning for Quality*, Free Press, New York, NY, 1988
37. *A Revolution in Manufacturing: The SMED System*, Shongo, Shigeo, Productivity Press, 1985, p5
38. Deming, W.E., *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982
39. Rockart, John F., "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review* 1979 (2), pages 81-93

40. Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management*, Harper and Bros.,
New York, NY, 1911

Άλλες Πηγές

- <http://www.springerlink.com>
- <http://www.informaworld.com>
- <http://www.emeraldinsight.com>
- <http://bpm.com>
- <http://www.bpminstitute.org>
- <http://www.bptrends.com>
- <http://en.wikipedia.org>
- <http://www.census.gov/eped/www/naics.html>
- <http://www.informit.com/articles/article.asp?p=131055&redir=1>
- <http://highered.mcgraw-hill.com>
- <http://www.crmguru.com>