

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ  
(EXECUTIVE MBA)**



**Ηλεκτρονική Απεικόνιση Διαδικασιών με την Χρήση του Εργαλείου  
ARHS στην Τράπεζα Πειραιώς**

**ΚΟΥΝΑΚΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ του ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ  
(ΑΜ: ΕΜΒΑ/0718)**

**Πειραιάς, Νοέμβριος 2010**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΟΘΟΝΩΝ ....</b>	<b>2</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....</b>	<b>3</b>
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	3
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....</b>	<b>8</b>
2.1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	8
2.2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ .....	10
2.3. ΧΡΗΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ .....	11
2.4. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ..	16
2.5. ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ .....	17
2.6. ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....</b>	<b>31</b>
3.1. ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ.....	31
3.2. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ.....	35
3.3. ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	39
3.4. ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	45
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....</b>	<b>47</b>
4.1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	47
4.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ.....	49
4.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΟ "ΑΡΗΣ" (ARIS) 51	
4.4. Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ "ΑΡΗΣ" (ARIS).....	58
4.5. ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ "ΑΡΗΣ" (ARIS).....	67
4.6. ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	75
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....</b>	<b>77</b>
5.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .	77
5.2. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	78
5.3. ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (THE EFQM EXCELLENCE MODEL) .....	82
5.4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	87
5.5. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ .....	92
5.6. ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ .....	96
5.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ RADAR	118
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....</b>	<b>123</b>
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	123
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>125</b>

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΟΘΟΝΩΝ

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	23
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΡΟΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	67

### ΟΘΟΝΕΣ

ΟΘΟΝΗ 1: ΜΟΝΤΕΛΟ ARIS.....	59
ΟΘΟΝΗ 2: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	60
ΟΘΟΝΗ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	61
ΟΘΟΝΗ 4: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ.....	63
ΟΘΟΝΗ 5: ΕΝΤΥΠΑ ΠΡΟΣ ΧΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	63
ΟΘΟΝΗ 6: ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	64
ΟΘΟΝΗ 7: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	65
ΟΘΟΝΗ 8: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	66
ΟΘΟΝΗ 9: ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (EFQM).....	84
ΟΘΟΝΗ 10: ΜΟΝΤΕΛΟ Radar.....	86

### ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ.....	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΟΧΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	109
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	112
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΤΕΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΥ Radar.....	116

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τελευταία δεκαετία αποτέλεσε για την σύγχρονη επιχείρηση πρόκληση για την αναμόρφωση του τρόπου λειτουργίας της, δεδομένων των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν στην παγκόσμια οικονομία, όπως η ενδυνάμωση των οικονομιών της Βραζιλίας, της Κίνας, της Ρωσίας αλλά και της πρόσφατης οικονομικής κρίσης που έθεσε νέους κανόνες στην λειτουργία των επιχειρήσεων. Είναι πλέον έντονη η ανάγκη που προκύπτει τόσο για την προστασία της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και της προσπάθειας που απαιτείται να γίνει για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει στην αγορά. Η διεθνής πρακτική έχει δείξει ότι για να είναι σε θέση ένας οργανισμός να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις θα πρέπει να έχει δημιουργήσει ένα κατάλληλο δίκτυο επιχειρησιακών διεργασιών καθώς και να έχει μεθοδεύσει μια στρατηγική για την διαχείριση αυτών. Η διαχείριση επιχειρησιακών διεργασιών έχει αναχθεί σε μια από τις βασικές προτεραιότητες στην διοίκηση ενός οργανισμού καθώς αποτελεί το κύριο μοντέλο της σύγχρονης διοίκησής του. Αποτελεί την μέθοδο όπου καταγράφεται το σύνολο των επιμέρους διαδικασιών και εργασιών που θα πρέπει να εκτελεστούν μέσα στον οργανισμό, οι ρόλοι που οφείλουν να λειτουργήσουν, οι κανόνες που πρέπει να εφαρμοστούν κατά την λειτουργία της εταιρείας ώστε να μην παρακάμπτονται κανονισμοί και πολιτικές που ο οργανισμός οφείλει να ακολουθεί. Κατά βάση ένα σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών δίδει τις κατευθυντήριες γραμμές για τον ορθό τρόπο λειτουργίας του οργανισμού προκειμένου αυτός να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Στην τραπεζική αγορά η χρήση οργανωμένου συστήματος διαχείρισης διεργασιών αποτελεί πλέον βασικό συστατικό για την επιτυχημένη λειτουργία ενός τραπεζικού οργανισμού. Η λειτουργία των τραπεζικών οργανισμών έχει ξεπεράσει τα όρια όχι μόνο των χωρών από όπου έχουν ξεκινήσει την λειτουργία τους αλλά και της ηπείρου όπου βρίσκονται αυτές οι χώρες. Είναι έτσι έντονη η ανάγκη για την ύπαρξη κοινών κανόνων λειτουργίας προκειμένου να υπάρχει συνέπεια στην προσφερόμενη υπηρεσία στον τελικό καταναλωτή και σωστή εσωτερική λειτουργία του οργανισμού. Η διαχείριση των επιχειρησιακών διεργασιών είναι η κατάλληλη μεθοδολογία για να μπορέσει ένας τραπεζικός οργανισμός να υποστηρίξει τις δυο αυτές παραμέτρους.

Η ανάγκη αυτή οδήγησε τους τραπεζικούς οργανισμούς στο να υιοθετήσουν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών. Η επιχειρησιακή αρχιτεκτονική αποτέλεσε το κατάλληλο εργαλείο ώστε να υπάρχει συστημική απεικόνιση της στρατηγικής αλλαγής και των οργανωτικών μεταβολών του οργανισμού, να υποστηρίξει τις αλλαγές που εμφανίζονται στον οργανισμό λόγω τεχνολογικών εξελίξεων, να υποστηρίξει την άμεση προσαρμογή που απαιτείται: σε μεταβολές των απαιτήσεων των καταναλωτών, σε μεταβολές των συνθηκών της αγοράς (όπως ανάγκη για παροχή νέων προϊόντων), σε μεταβολές του πλαισίου λειτουργίας του (νέοι νόμοι, κανόνες Βασιλείας II), μεταβολές στην στρατηγική του οργανισμού. Στην Ευρωπαϊκή τραπεζική αγορά το μοντέλο που έχει χρησιμοποιηθεί από τους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς είναι το ""ΑΡΗΣ"" (ARIS-Architecture Of Intergraded Information Systems, [www.ids-scheer.com](http://www.ids-scheer.com)). Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών η χρήση του οποίου έδωσε την απαραίτητη ώθηση στους ευρωπαϊκούς τραπεζικούς οργανισμούς ώστε να ανταποκριθούν στις δυσκολίες που είχαν να αντιμετωπίσουν τα τελευταία χρόνια. Το συγκεκριμένο μοντέλο έλαβε την πρώτη θέση σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον οργανισμό Gartner (2008) σε ότι αφορά την χρήση αντίστοιχων μοντέλων διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών. Με την χρήση του συγκεκριμένου μοντέλου, πέρα από την πλήρη αποτύπωση του συνόλου των διαδικασιών του οργανισμού καθώς και όλων των στοιχείων που συνθέτουν την ορθή διεξαγωγή αυτών όπως τα έντυπα, τα συστήματα που χρησιμοποιούνται, οι ρόλοι που εμπλέκονται, είναι δυνατή και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των επιμέρους διαδικασιών και κατά συνέπεια των διεργασιών του οργανισμού. Είναι σημαντικό να υπάρχει ο τρόπος ώστε εφόσον έχει καταγραφεί το τι πρέπει να γίνει για να λειτουργήσει αποδοτικά ο οργανισμός, να αποτιμηθεί το αποτέλεσμα αυτής της λειτουργίας. Το μοντέλο ""ΑΡΗΣ"" (ARIS) παρέχει την δυνατότητα ώστε να υπάρξει προσομοίωση της κάθε διαδικασίας, να βρεθούν τα αδύνατα σημεία αυτής, να υπάρξουν οι αντίστοιχες βελτιώσεις ώστε το αποτέλεσμα να προσεγγίζει τον αρχικό σχεδιασμό του οργανισμού.

Στην ελληνική τραπεζική αγορά έχει χρησιμοποιηθεί το παραπάνω εργαλείο από τους παρακάτω τραπεζικούς ομίλους: Εθνική Τράπεζα, Αγροτική Τράπεζα, Εμπορική Τράπεζα, Eurobank- EFG και την Τράπεζα Πειραιώς, για την οποία ακολουθεί και η αντίστοιχη ανάλυση. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι όλοι οι τραπεζικοί οργανισμοί, πλην της Τράπεζας Πειραιώς, ενώ έχουν χρησιμοποιήσει το συγκεκριμένο εργαλείο δεν έχουν κάνει πλήρη χρήση των λειτουργιών του. Έτσι από κάποιους οργανισμούς έχει χρησιμοποιηθεί είτε απλά για την αποτύπωση των

εσωτερικών κανονισμών τους, είτε για την κωδικοποίηση εγγράφων για εσωτερική χρήση, είτε για απλή γραφική απεικόνιση των διαδικασιών τους. Στην Τράπεζα Πειραιώς έχει χρησιμοποιηθεί όλο το εύρος των λειτουργιών του μοντέλου. Στην ανάλυση που ακολουθεί σε επόμενο κεφάλαιο έχει γίνει αποτύπωση της χρήσης του εργαλείου σε ότι αφορά την πλήρη καταγραφή μιας συγκεκριμένης διαδικασίας του οργανισμού. Απεικονίζεται η μέγιστη ανάλυση της συγκεκριμένης διαδικασίας, τα βήματα που πρέπει να εκτελεστούν για την ολοκλήρωση της, τους ρόλους που εμπλέκονται στην εκτέλεση του κάθε βήματος της διαδικασίας, τα αντίστοιχα συστήματα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεση του κάθε βήματος, τις πολιτικές ή τους εσωτερικούς κανονισμούς που πρέπει να τηρηθούν από τα στελέχη που εμπλέκονται στην διαδικασία. Το ανάπτυγμα της διαδικασίας έχει την μορφή δένδρου που το κάθε "κλαδί" του αποτελεί το βήμα της διαδικασίας και συμπεριλαμβάνει τα στοιχεία που αναπτύχθηκαν συνοπτικά παραπάνω. Η Τράπεζα Πειραιώς είναι η τέταρτη σε δυναμικότητα τράπεζα στη ελληνική αγορά (ICAP, ανάλυση οικονομικών στοιχείων Ελληνικών Τραπεζών 2009) καθώς επίσης δραστηριοποιείται στην τραπεζική αγορά των Βαλκανικών χωρών (Αλβανία, Βουλγαρία, Σερβία, Ρουμανία) και έχει υποκαταστήματα στην Αγγλία, στην Αίγυπτο, στη Ρωσία και στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Η στρατηγική του οργανισμού για ανάπτυξη ανέδειξε την ανάγκη ύπαρξης ενός μοντέλου αρχικά καταγραφής διαδικασιών που θα εξυπηρετεί και θα παρακολουθεί τις ανάγκες του και κατά βάση θα αποτελεί το υποστηρικτικό μοντέλο της υποστήριξης των συνεχώς μεταβαλλόμενων αλλαγών, ώστε τελικά να δημιουργηθεί μια πλήρης αποτύπωση των επιχειρησιακών διεργασιών του ομίλου. Το παραπάνω εργαλείο εκτός από την πλήρη αποτύπωση των μεμονωμένων διαδικασιών ενσωματώνει και την λογική της μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της διαδικασίας.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω με την χρήση του εργαλείου "ΑΡΗΣ" (ARIS) μπορεί να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση της απόδοσης μιας επιμέρους διαδικασίας. Αυτό πραγματοποιείται με το εργαλείο ARIS Simulator μέσω του οποίου μπορεί να γίνει προσομοίωση της υφιστάμενης διαδικασίας με νέες μεταβλητές που κρίνεται ότι θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην διαδικασία προκειμένου αυτή να είναι περισσότερο αποτελεσματική. Οι μεταβλητές που περιλαμβάνονται σχετίζονται με τη μείωση του χρόνου εκτέλεσης κάποιου βήματος της διαδικασίας, με την προσθήκη κάποιου ρόλου που η εμπλοκή του θα βελτιώσει τον τελικό χρόνο εκτέλεσης της διαδικασίας ή με αυτοματοποίηση μέρους των διαδικασιών. Οι προσομοιώσεις γίνονται με την χρήση του στατιστικού μοντέλου Six Sigma με την βοήθεια του οποίου εντοπίζονται

τα κρίσιμα σημεία της διαδικασίας (Key Performance Indicators) γύρω από τα οποία αποφασίζεται το ποιες αλλαγές θα εφαρμοστούν στη διαδικασία.

Η Τράπεζα Πειραιώς στην προσπάθειά της να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο διαχείρισης των επιχειρησιακών της διεργασιών αποφάσισε να προβεί στην πιλοτική αξιολόγηση ορισμένων διαδικασιών με την χρήση του εργαλείου ARIS Simulator. Μια εξ αυτών ήταν και η διαδικασία Καταθετικού Λογαριασμού πελάτη. Σε επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία την οποία ακολούθησε η τράπεζα.

Μια σημαντική παράμετρος για την επιτυχία ενός ολοκληρωμένου συστήματος επιχειρησιακών διεργασιών είναι η αξιολόγηση της λειτουργίας τους στον οργανισμό. Η αξιολόγηση αυτή δεν περιορίζεται μόνο σε ποσοτικά στοιχεία που μπορεί να δοθούν από ένα αντίστοιχο σύστημα μέτρησης, όπως το ARIS Simulator. Ο οργανισμός θα πρέπει να υιοθετήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαδικασίας επίδοσης των διεργασιών του. Μια τέτοια πολιτική απαιτεί την χρήση του μοντέλου EFQM και του εργαλείου Radar. Το εργαλείο Radar πρακτικά αποτελεί την αναλυτική μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός προκειμένου να προβεί στην αξιολόγηση της επίδοσης των επιμέρους διαδικασιών του καθώς και στην αναδιοργάνωση αυτών ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Το μοντέλο ορίζει τα αναλυτικά βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές του τρόπου που θα πρέπει να κινηθεί ένας οργανισμός. Η χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου από έναν τραπεζικό οργανισμό αποτελεί πλεονέκτημα στην προσπάθειά του για την δημιουργία ενός πλήρους συστήματος επιχειρησιακών διεργασιών. Ένας τραπεζικός οργανισμός έχει πληθώρα διεργασιών που εκτελούνται και που μπορεί να μην υπάρχει σύνδεση μεταξύ τους. Αυτές οι διεργασίες εκτελούνται από διαφορετικές μονάδες του οργανισμού, που ορισμένες δεν αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και άρα θα πρέπει να υπάρχει διαφορετικός τρόπος διαχείρισης, ελέγχου και αξιολόγησης των διεργασιών τους, ενώ άλλες εκτελούνται μεν από διαφορετικές μονάδες όμως το αποτέλεσμα της εκτέλεσης από την μια μονάδα επηρεάζει την λειτουργία κάποιας άλλης. Έτσι οι κανόνες διαχείρισης, έλεγχου και αξιολόγησης θα πρέπει να λάβουν υπόψη την συγκεκριμένη ιδιαιτερότητα. Επίσης ένας τραπεζικός οργανισμός δεν παρέχει ένα μονοδιάστατο προϊόν προς τον καταναλωτή. Δηλαδή δεν προσφέρει μόνο καταθετικούς λογαριασμούς ή μόνο στεγαστικά δάνεια. Το τελικό προϊόν ενός σύγχρονου τραπεζικού οργανισμού σχεδιάζεται ώστε να καλύψει απαιτήσεις που μπορεί να υπάρχουν για την πλήρη διαχείριση της περιουσίας του καταναλωτή, όπως επενδυτικές υπηρεσίες ή συνταξιοδοτικά προγράμματα. Οι εμπλεκόμενες μονάδες τόσο στον σχεδιασμό των προϊόντων ή υπηρεσιών όσο και στην παροχή αυτών στον

ίδιο καταναλωτή είναι πολλές. Ως εκ τούτου θα πρέπει να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα στον οργανισμό του τρόπου που θα μπορεί να αποτυπώσει, να ελέγξει, να αξιολογήσει και να βελτιώσει κάθε επιμέρους διαδικασία και τελικά το σύνολο των διεργασιών του. Το οργανωτικό μοντέλο ποιότητας και αριστείας EFQM και το εργαλείο Radar αποτελούν την κατάλληλη μεθοδολογία. Το εργαλείο Radar δίδει τις κατευθυντήριες γραμμές που θα πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να υπάρξει αξιολογήσει του τρόπου λειτουργίας των διαφορετικών τομέων του οργανισμού. Μια από τις μεθόδους που το εργαλείο Radar περιλαμβάνει είναι η μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου ένας οργανισμός να αξιολογεί τις διεργασίες, να προβαίνει στις απαραίτητες αλλαγές, να λαμβάνει μέτρα για την αντιμετώπιση προβλημάτων και τελικά να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται πως η Τράπεζα Πειραιώς μπορεί να μεταβεί από την ποσοτική ανάλυση των διαδικασιών της με την χρήση του εργαλείου ARIS Simulator, σε μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία αξιολόγησης αυτών με την χρήση του εργαλείου Radar. Αποτυπώνονται όλα τα βήματα τα οποία ο οργανισμός μπορεί να κάνει προκειμένου να έχει μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία, αρχικά αξιολόγησης των επιμέρους διαδικασιών του και σε επόμενο στάδιο των επιχειρησιακών διεργασιών του.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι, πέραν του επόμενου κεφαλαίου (κεφάλαιο 2) η ανάλυση που ακολουθηθεί επικεντρώνεται μόνο στον τρόπο που πραγματοποιείται η διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών καθώς και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται. Επίσης αναλύεται ο τρόπος που χρησιμοποιείται το σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών (ARIS) στην αποτύπωση των διαδικασιών του οργανισμού και τέλος η μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθηθεί για την αξιολόγηση των επιχειρησιακών διαδικασιών με την χρήση του εργαλείου Radar. Τα παραπάνω πραγματοποιούνται σε ότι αφορά την Τράπεζα Πειραιώς.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η διαχείριση επιχειρησιακών διεργασιών (Business Process Management, BPM) έγινε ευρέως διαδεδομένη στον επιχειρηματικό χώρο καθώς η χρήση της είχε σημαντικές επιπτώσεις τόσο στην επιχειρησιακή τακτική όσο και στον οργανωσιακό σχεδιασμό που η εταιρείες ακολούθησαν (Armistead 1999). Η λογική ύπαρξης διαχείρισης διεργασιών σε έναν οργανισμό είχε εμφανιστεί σε διάφορες μορφές διαχείρισης δεδομένων που προηγήθηκαν του επιχειρησιακού σχεδιασμού, όπως της διαχείρισης δεδομένων πελατών (Customer Relationship Management, CRM), της διαχείρισης των πόρων ενός οργανισμού (Enterprise Resource Planning, ERP). Επιπλέον η χρήση των διεργασιών εμφανίζεται σε διάφορους τομείς ως το καθοριστικό εργαλείο για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας λειτουργίας των κανόνων που υπάρχουν για την λειτουργία ενός οργανισμού.

Οι διεργασίες αποτελούν την βάση για την λειτουργία ενός οργανισμού. Πρακτικά αποτελούν την μεθοδολογία για το πώς θα πρέπει να λειτουργεί ένας οργανισμός και το πώς θα πρέπει να οριστικοποιούνται οι διαδικασίες μέσα σε αυτόν (Armistead 1999). Η ύπαρξη ενός πλέγματος διεργασιών επίσης μπορεί να θεωρηθεί ως το βασικό πλεονέκτημα προκειμένου οι οργανισμοί να υιοθετήσουν μια λογική λειτουργίας που να είναι προσανατολισμένη στην ύπαρξη επιχειρησιακών διεργασιών (McCormack and Johnson, 2001). Οι διεργασίες δεν είναι απλά ένα εργαλείο προκειμένου να επιτευχθεί ο ανασχεδιασμός της λειτουργίας μιας επιχείρησης αλλά πρόκειται για μια διαφορετική συλλογιστική που αφορά στην ίδια την λειτουργία του οργανισμού και θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Από τις σύγχρονες επιχειρήσεις υπάρχει πλέον έντονα η τάση να βασίζονται την λειτουργία τους στην ύπαρξη ενός δομημένου δικτύου διεργασιών (Grover 2000). Η λογική της διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών θεωρείται σημαντική τόσο ως επιχειρησιακή ανάγκη όσο και ως ένα μέσο κατανόησης των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Τελικά οι διεργασίες αποτελούν τον τρόπο που οι ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών μεταφράζονται σε τελικά προϊόντα και υπηρεσίες από την επιχείρηση.

Στην διεθνή αρθρογραφία υπάρχει μια προσπάθεια ώστε να δοθεί ο ορισμός του όρου επιχειρησιακές διαδικασίες. Ο Zairi (1997) καταγράφει ως ορισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών τον παρακάτω: " Οι επιχειρησιακές διαδικασίες

αποτελούν μια αλληλένδετη σειρά από ενέργειες, που οδηγούν στην επίτευξη του στόχου, που μεταμορφώνουν ένα σύνολο εισερχόμενων απαιτήσεων στο επιθυμητό αποτέλεσμα προσθέτοντας αξία". Αντίστοιχος ορισμός που δίδεται από στελέχη τραπεζικού οργανισμού είναι ο ακόλουθος: " Επιχειρησιακή διαδικασία είναι μια σειρά ενεργειών που δημιουργούν αξία στους καταναλωτές". Οι επιχειρήσεις παράγουν για τους καταναλωτές προϊόντα και υπηρεσίες. Εάν οι διεργασίες είναι το μέσο με το οποίο αυτά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προωθούνται στους καταναλωτές τότε όλοι οι οργανισμού διαθέτουν διεργασίες. Δεδομένης της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας η ύπαρξη των διεργασιών, ανεξάρτητα από την μορφή τους, φαίνεται να είναι υποχρεωτική. Αυτό που είναι προαιρετικό είναι ο βαθμός μέχρι τον οποίο η διαχείριση των διεργασιών επιδιώκεται ως μια συνεχής ενέργεια μέσα στον οργανισμό παρά διενεργείται ως ένα τυχαίο γεγονός. Το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει συνεχώς διαχείριση επιχειρησιακών διεργασιών σε ένα οργανισμό φαίνεται από την παρακάτω δήλωση επίσης τραπεζικού στελέχους: " Οι διεργασίες υπάρχουν σε όλους τους οργανισμούς ως το μέσο που οι απαιτήσεις των πελατών τελικά ικανοποιούνται. Το σημαντικό είναι όμως το πως ο οργανισμός συνεχώς καταφέρνει να κάνει την ορθή διαχείριση των διεργασιών του. Είναι σαν το γκολφ (golf) ή το ποδόσφαιρο. Μερικοί πετυχαίνουν με την αίσθηση, χωρίς να γνωρίζουν στην πραγματικότητα πως ακριβώς φθάνουν στο αποτέλεσμα. Για την πλειονότητα όμως των περιπτώσεων το εγχείρημα είναι αρκετά πιο δύσκολο. Πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση και συνεχής εξάσκηση. Η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών εμπίπτει στον δεύτερο κανόνα. Θα πρέπει πάντα να γνωρίζει η επιχείρηση για ποιο λόγο και σε ποια χρονική στιγμή προβαίνει στην διαδικασία να υιοθετήσει την διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών".

## **2.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ**

Η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί για τους οργανισμούς μια καθοριστική τακτική διοίκησής τους που στόχο έχει την συνεχή επιτυχία. Η υιοθέτηση ενός μοντέλου διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών αποτελεί πρόκληση για τον οργανισμό και πρόκειται για μια εργασία αρκετά σημαντική. Στην πραγματικότητα η καθολική χρήση ενός μοντέλου διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών από έναν οργανισμό σημαίνει ότι θα υπάρξουν αρκετά στάδια από τα όποια ο οργανισμός θα πρέπει να μεταβεί, προκειμένου το τελικό αποτέλεσμα να είναι το επιθυμητό.

Αρχικά θα πρέπει να γίνουν σε όλο τον οργανισμό γνωστά τα οφέλη και η μεθοδολογία ενός μοντέλου διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών. Είναι αρκετές οι περιπτώσεις που τελικά η υιοθέτηση ενός τέτοιου μοντέλου αποτυγχάνει εξαιτίας της έλλειψης βαθύτερης κατανόησής του. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το υφιστάμενο υψηλό επίπεδο λειτουργίας του, ή από την ύπαρξη μιας διαφορετικής μεθοδολογίας διοίκησης του οργανισμού. Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως αυτό οφείλεται στην έλλειψη εκπαίδευσης των ατόμων που καλούνται να λειτουργήσουν κάτω από ένα νέο μοντέλο διοίκησης του οργανισμού.

Δεύτερον η γνώση και η κατανόηση ενός τέτοιου μοντέλου θα πρέπει να μετατραπεί σε επιθυμία να υιοθετηθεί. Είναι σημαντικό να υπάρχει ένα υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού που να έχει πιστέψει στην νέα ιδέα της χρήσης του νέου μοντέλου διαχείρισης διεργασιών. Αυτό το στέλεχος μπορεί να προέρχεται από διάφορες βαθμίδες τους οργανισμού και από διαφορετικά τμήματα αυτού. Για παράδειγμα μπορεί να είναι στέλεχος της διεύθυνσης πληροφορικής του οργανισμού ή της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού. Από όποιο τμήμα όμως και να προέρχεται θα πρέπει να έχει το όραμα που θα το μεταφέρει σε όλο τον οργανισμό.

Τρίτον, δεδομένου ότι το δεύτερο στάδιο πραγματοποιήθηκε με επιτυχία, θα υπάρξει πιλοτική εφαρμογή της ιδέας που θα πρέπει να σχεδιαστεί, να εκτελεστεί και να παρακολουθείται συχνά προκειμένου να υπάρξουν άμεσα τα επιθυμητά αποτελέσματα και να μεταδοθεί η ιδέα στον οργανισμό. Αυτή είναι η φάση όπου ο οργανισμός δημιουργεί ικανότητα και αξιοπιστία για την πορεία του όλου σχεδιασμού υιοθέτησης του νέου μοντέλου.

Τέταρτον, εφόσον τα επιμέρους έργα έχουν στεφθεί με επιτυχία, ο οργανισμός προσανατολίζεται για την καθολική χρήση του μοντέλου διαχείρισης επιχειρησιακών

διεργασιών. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να σχεδιαστεί μια ολοκληρωτική πλατφόρμα διαχείρισης διεργασιών. Μέθοδοι και εργαλεία θα πρέπει να καθορισθούν, να κοινοποιηθούν, να επικοινωνηθούν σε όλες τις εμπλεκόμενες μονάδες.

Πέμπτον ένα κεντρικό μοντέλο επιχειρησιακών διαδικασιών έχει σχεδιαστεί το οποίο αποτελεί την βάση για την λειτουργία του οργανισμού.

### **2.3 ΧΡΗΣΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ**

Οι βασικοί παράγοντες που οδήγησαν σε αλλαγές στον τραπεζικό χώρο αποτέλεσαν η παγκοσμιοποίηση της τραπεζικής αγοράς, η συνεχής τεχνολογική εξέλιξη που παρατηρήθηκε και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός του κλάδου. Εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης οι πελάτες της τραπεζικής αγοράς είναι πλέον πολύ καλά πληροφορημένοι και είναι σε θέση να έχουν συνεχή πρόσβαση στον τρόπο διαχείρισης των χρηματοοικονομικών τους προϊόντων τους και γενικότερα διαχείρισης της περιουσίας τους χωρίς να είναι απαραίτητη η ύπαρξη φυσικού υποκαταστήματος του τραπεζικού οργανισμού με τον οποίο συνεργάζονται. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειωθεί η αφοσίωση των καταναλωτών στον τραπεζικό οργανισμό, η ανάκτηση της οποίας αποτέλεσε για σημαντικό χρόνο το σημείο ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών. Παρόλο που ο τραπεζικός χώρος είναι ακόμη μια πολύ κερδοφόρα αγορά οι εξελίξεις των τελευταίων ετών οδήγησαν τους οργανισμούς στο να αφήσουν στην άκρη την τακτική που επικρατούσε "να μην αντικαθίσταται ένα σύστημα που λειτουργεί ικανοποιητικά". Οι αλλαγές που σημειώνονται στην τραπεζική αγορά είναι συχνά συγκρίσιμες με τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στην αγορά της αυτοκινητοβιομηχανίας στις αρχές του 1980. Σύμφωνα με τους Lambetti και Roehler (2004) η τράπεζα του μέλλοντος δεν θα διαφοροποιείται μόνο στην προσφερόμενη υπηρεσία αλλά και στην μικρή οριζόντια ενσωμάτωση αλλαγών. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται γρήγορα και χωρίς έντονες εσωτερικές αλλοιώσεις, μεταβολές που σημειώνεται στο περιβάλλον της, όπως για παράδειγμα νέους κανόνες κανονιστικής συμμόρφωσης, χωρίς να παρουσιάζονται αστοχίες στην εύρυθμη λειτουργίας τους. Προκειμένου να μπορέσουν οι τράπεζες να ανταποκριθούν σε τέτοιες απαιτήσεις και να αντιδράσουν κατάλληλα στις εξελίξεις της αγοράς, προσπαθούν έντονα να υπερασπίσουν τα

βασικά τους πλεονεκτήματα. Οι αναλυτές της αγοράς υπογραμμίζουν ότι για να μπορέσει ένας τραπεζικός οργανισμός να επιτύχει θα πρέπει να προβεί στην αναδιοργάνωση των διεργασιών του, που προσδίδουν αξία στον οργανισμό. Υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη μικρότερων δικτύων που επικεντρώνονται στην παροχή συγκεκριμένων μόνο υπηρεσιών, οι οποίες βασίζονται σε συγκεκριμένες διαδικασίες, θα αποτελέσουν την νέα μορφή των τραπεζών.

Για να λειτουργήσει αποδοτικά το παραπάνω μοντέλο ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η στρατηγική του είναι σύμφωνη με το υπάρχον σύστημα διεργασιών του και με την αντίστοιχη τεχνολογία που σήμερα χρησιμοποιεί. Αυτή η σύμπτωση είναι απαραίτητη προκειμένου να είναι αντιληπτά τα οφέλη από τον ανασχεδιασμό των διεργασιών του οργανισμού και αλλά και της επιχειρησιακής τακτικής του.

Η εναρμόνιση της επιχειρησιακής στρατηγικής και την τεχνολογικής αναβάθμισης ενός τραπεζικού οργανισμού αποτελεί μια συνεχή πρόκληση τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τα στελέχη του. Η εναρμόνιση των πληροφοριακών συστημάτων (information systems) και των επιχειρησιακών στόχων ενός οργανισμού βρίσκεται πάντα στις βασικές παραμέτρους λήψης αποφάσεων σε αυτόν. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών αποτελεί το βασικό εργαλείο που απορρέει από την συνένωση των παραπάνω παραμέτρων. Τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον που η χρήση πληροφοριακών συστημάτων θα πρέπει να είναι στο επίκεντρο κάθε επιχειρησιακής απόφασης. Παράλληλα όμως αναπτύσσονται δραστηριότητες που δημιουργούν αναγκαία την ύπαρξη κοινών κανόνων δράσης και λειτουργίας των μονάδων του οργανισμού. Οι τραπεζικοί οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον όπου θα χρησιμοποιήσουν κοινά πληροφορικά συστήματα προκειμένου να υποστηρίξουν κοινή κουλτούρα μέσα στον οργανισμό. Οι τραπεζικοί οργανισμοί αποτελούν ίσως τον μοναδικό κλάδο στον οποίο είναι τόσο έντονη η συσχέτιση μεταξύ τεχνολογίας, διατύπωσης και χρήσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι τράπεζες είναι ίσως οι εταιρείες όπου παρουσιάζεται περισσότερο μια στρατηγική ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογής επιχειρησιακών διεργασιών που αλληλένδετα οδηγούν στην εφαρμογή μιας επιτυχημένης επιχειρησιακής στρατηγικής.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι οι μεγαλύτεροι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί της Ευρώπης έχουν υιοθετήσει την χρήση ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών. Είναι κοινή η πεποίθηση ότι τα ολοκληρωμένα

συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών αποτελούν τον κατάλληλο τρόπο για την ίδια την λειτουργία των διεργασιών αλλά και την επίτευξη στόχων διαφόρων μονάδων του οργανισμού όπως του επιχειρησιακού σχεδιασμού, της πληροφορικής, των μονάδων κανονιστικής συμμόρφωσης- λειτουργικού κινδύνου- εσωτερικού ελέγχου. Σε έρευνα που διεξήχθη από τον οργανισμό Gartner το 2009 (Magic Quadrant for Enterprise Architecture Tools) πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση μεταξύ διαφόρων εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως των: planning IT (alphabet AG), Troux (Troux Technologies) Mega Model (Mega International), Metastrom Pro Vision (Metaostrom), ARIS- Architecture Of Intergraded Information Systems (Ids Scheer). Το εργαλείο που θεωρήθηκε ότι είναι περισσότερο πλήρες και μπορεί να καλύψει τις ανάγκες ενός σύγχρονου χρηματοοικονομικού οργανισμού είναι αυτό της εταιρείας Ids Scheer, το μοντέλο "ΑΡΗΣ" (ARIS). Η χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου είναι ευρέως διαδεδομένη σε οργανισμούς όπως η ABN- Amro Bank, η UBS, η ING, Postbank, η Deutsche Bank, η DBS Bank, η Commerzbank, η ETB- European transaction bank, Bank Gesellschaft Berlin, BHF Bank, BW Bank.

Όλοι οι παραπάνω οργανισμοί ήρθαν αντιμέτωποι με την ίδια πρόκληση, την διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος σε μια οικονομία που μεταβάλλεται, όπου πλέον η αγορά δεν είναι τοπική αλλά παγκόσμια. Οι περισσότεροι από τους παραπάνω οργανισμούς δραστηριοποιούνται πέρα από τα σύνορα της Ευρωπαϊκής Ηπείρου και καλούνται να ανταποκριθούν με τον ίδιο τρόπο στους παγκόσμιους πελάτες τους. Καλούνται δηλαδή να αποκτήσουν χαρακτηριστικά που θα τους θέσουν πρωτοπόρους της αγοράς. Θα πρέπει πλέον οι εργασίες στον οργανισμό να πραγματοποιούνται με την καλύτερη δυνατή ποιότητα προκειμένου να διατηρούν ικανοποιημένους πελάτες. Η ποιότητα είναι μια έννοια γενική και για κάθε εργαζόμενο μπορεί να σημαίνει κάτι διαφορετικό ανάλογα με την μόρφωση, την κουλτούρα του. Για τους εργαζόμενους όμως στον ίδιο οργανισμό όμως θα πρέπει να υπάρχει κοινή αντίληψη. Αυτό επιτυγχάνεται εφόσον υπάρχουν σαφείς κανόνες για τον τρόπο που θα πρέπει να εκτελούνται οι εργασίες μέσα στον οργανισμό. Θα πρέπει οι εργασίες να εκτελούνται στον μικρότερο δυνατό χρόνο, με συνέπεια ώστε να υπάρχει μείωση του κόστους και τελικά κέρδος για τον οργανισμό. Προκειμένου να υπάρχει εκτέλεση της εργασίας στον μικρότερο χρόνο θα πρέπει αυτή να είναι κατάλληλα καταγεγραμμένη και να υπάρχουν σαφείς οδηγίες για τον βέλτιστο τρόπο εκτέλεσής της. Οι οργανισμοί επίσης καλούνται να ακολουθήσουν μια τακτική αυτοματοποίησης των διεργασιών τους και βελτιστοποίησης αυτών. Είναι σημαντικό να υπάρχει η σύμπνοια στον οργανισμό και η κοινή κουλτούρα ότι η

λειτουργία του βασίζεται στην ύπαρξη ενός συγκεκριμένου δικτύου διεργασιών και ότι όλες οι λειτουργίες του βασίζονται σε αυτές.

Το κλειδί για την επιτυχία ήταν η χρήση ενός συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών που θα ενισχύει τους εργαζόμενους με τον ίδιο τρόπο, θα υποδεικνύει τις ίδιες μεθόδους πρόληψης λειτουργικών κινδύνων και τελικά θα προσφέρει στον καταναλωτή το απαραίτητο προϊόν για την κάλυψη των αναγκών του.

Δεδομένου ότι η Ελληνική τραπεζική αγορά ακολούθησε την ροή των ευρωπαϊκών εξελίξεων, καθώς ήταν σημαντικό να μπορέσει ο τραπεζικός χώρος να ανταπεξέλθει στον έντονο ανταγωνισμό που είχε δημιουργηθεί, κρίθηκε επίσης αναγκαίο να υιοθετηθεί ένα μοντέλο για την διαχείριση των επιχειρησιακών διεργασιών τους. Δεν είναι τυχαίο ότι οι περισσότερες τράπεζες που χρησιμοποίησαν αυτή την μέθοδο προσανατολίστηκαν στην χρήση του μοντέλου "ΑΡΗΣ" (ARIS). Αυτό που παρατηρήθηκε είναι ότι όλοι οι οργανισμοί δεν έχουν κάνει χρήση όλων των επιμέρους εργαλείων που προσφέρονται και έχουν ενσωματώσει μέρος μόνο των λειτουργιών του μοντέλου στις εσωτερικές τους διαδικασίες. Η τράπεζα που αποφάσισε να κάνει πλήρη χρήση του μοντέλου "ΑΡΗΣ" (ARIS) είναι η Τράπεζα Πειραιώς. Η χρήση του εργαλείου προσανατολίστηκε κυρίως στην πλήρη αποτύπωση των διαδικασιών της, των εσωτερικών κανονισμών λειτουργίας της και των πολιτικών που οφείλει ο κάθε εργαζόμενος να ακολουθεί. Η ανάλυση για τον τρόπο υιοθέτησης αυτού ακολουθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

### **Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών και Κανονιστική Συμμόρφωση**

Η εναρμόνιση των εργασιών και των πρακτικών που υιοθετεί ένας οργανισμός με τους ισχύοντες κανονισμούς είναι ένα από τα βασικά ζητούμενα της λειτουργίας τους στον τρόπο που είναι διαμορφωμένο το σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον. Σκοπός είναι να εξασφαλιστεί η διαφάνεια στην λειτουργία του οργανισμού και στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων καθώς επίσης και στον κατάλληλο επιμερισμό των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στα στελέχη του οργανισμού. Ο τελικός σκοπός είναι να προστατευτούν οι μέτοχοι και οι συμφεροντούχοι του οργανισμού από ενέργειες απάτης, διαφθοράς ή ακόμη από εταιρική κακοδιαχείριση.

Μια σημαντική παράμετρος για την αποτελεσματική λειτουργία ενός τραπεζικού οργανισμού είναι η εναρμόνισή του τόσο με διεθνής κανονισμούς λειτουργίας (Basell II, SOX) όσο και με τους εσωτερικούς κανονισμούς συμμόρφωσης που απορρέουν

α) από τις παραπάνω νόρμες και β) από την κρατική νομοθεσία. Η διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζικών οργανισμών στα πλαίσια της τρέχουσας οικονομικής κρίσης είναι ένα από τα πλέον σημαντικά ζητήματα που η πρακτική χρήσης συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών διεργασιών λαμβάνει υπόψη.

Σκοπός είναι να υπάρξει εξασφάλιση ότι η επιχειρησιακή στρατηγική εφαρμόζεται βάσει των επιχειρησιακών διαδικασιών, δηλαδή με τον κατάλληλο τρόπο, από τα κατάλληλα στελέχη του οργανισμού. Η παραπάνω διαδικασία είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι:

α) ο κύκλος ζωής των υποχρεώσεων του οργανισμού βάσει των παραπάνω κανόνων και η επιχειρησιακή στρατηγική δεν ταυτίζονται σε όρους χρονικού ορίζοντα, διακυβέρνησης και απαιτήσεων των συμφεροντούχων (stakeholders) του οργανισμού. Συχνά ο αντικειμενικός σκοπός των δυο θα διαφέρει σημαντικά. Ενώ ο οργανισμός θα βασίζει τον σχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών σε όρους επιχειρησιακής τακτικής οι ελεγκτικοί μηχανισμοί θα λειτουργούν κυρίως με εξωγενείς κανόνες και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Εντούτοις οι απαιτήσεις της κανονιστικής συμμόρφωσης δεν μπορούν να αγνοηθούν στον αρχικό σχεδιασμό των μοντέλων διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών

β) στην πραγματικότητα σε πολλές περιπτώσεις δεν μπορεί να υπάρξει ακριβής συσχετισμός μεταξύ των κανόνων κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζικών ιδρυμάτων με τους επιχειρησιακές διαδικασίες που υπάρχουν στον οργανισμό. Ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα δύσκολο να υπάρξει μέθοδος σύγκρισης των δυο. Επιπλέον είναι πιθανόν να υπάρξουν αντιφάσεις ή πλεονασμοί μεταξύ των κανόνων και τις εφαρμογής στους στις υφιστάμενες διεργασίες οπότε θα πρέπει να υπάρξει πολύ προσεκτική μελέτη του συσχετισμού των δυο.

Σε ότι αφορά την εκτέλεση επιχειρησιακών διεργασιών οι ενέργειες που εκτελούνται θα πρέπει να είναι σύμφωνες με τους κανόνες που έχουν αναπτυχθεί βάσει της κανονιστικής συμμόρφωσης. Η εκτέλεση κάθε ενέργειας ή διεργασίας μια διαδικασίας που εκτελείται μέσα στον οργανισμό δημιουργεί "σενάρια" όπου πρακτικά περικλείουν την κατάλληλη πληροφορία καθώς και κάθε λεπτομέρεια που την αφορά προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλοι έλεγχοι. Ένα δομημένο σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει αυτόματα αυτή πληροφορία προκειμένου να γίνεται ο απαραίτητος έλεγχος στο κατά πόσο αυτές οι ενέργειες είναι σύμφωνες με τους κανονισμούς του οργανισμού. Αυτή η πληροφορία περιλαμβάνει στοιχεία όπως: ο τύπος του "σεναρίου" (για παράδειγμα η δημιουργία ενός τραπεζικού λογαριασμού), η πηγή του (το είδος της διαδικασίας που ενεργοποιήθηκε), ο ακριβής χρόνος κατά την διάρκεια της διαδικασίας που



πραγματοποιήθηκε το γεγονός. Στην σύγχρονη τραπεζική πρακτική συστήματα που μπορεί κάποιος να συναντήσει είναι αντίστοιχα για το ξέπλυμα μαύρου χρήματος τα λεγόμενα Anti Money Laundry Systems. Τα συγκεκριμένα βασίζονται στην καταγραφή συγκεκριμένων παραμέτρων/ βημάτων που ο κάθε λειτουργός μιας διαδικασίας θα οφείλει να εκτελέσει κατά την ενέργεια αυτής. Στην περίπτωση που επιλεγούν συγκεκριμένοι παράμετροι τότε ενεργοποιούνται οι αντίστοιχοι μηχανισμοί παραγωγή αντίστοιχων αναφορών (reports), προκειμένου να γίνουν οι αντίστοιχοι έλεγχοι από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου.

## **2.4 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ**

Η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί για έναν οργανισμό στρατηγική θέση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς περιλαμβάνει δυο βασικές παραμέτρους: εναρμόνιση των διεργασιών του οργανισμού και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Και οι δυο παράμετροι συσχετίζονται απόλυτα με την επίδοσή του.

Ένα σημαντικό στοιχείο από την υιοθέτηση της λογικής διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών είναι η σημαντική καθοδήγηση και αφοσίωση από την ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης στο τρόπο διαχείρισης των βασικών διεργασιών της καθώς επίσης και το γεγονός ότι υπάρχει έντονη μετακύληση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα στρώματα διοίκησης του οργανισμού. Δεδομένης της ενεργής συμμετοχής διαφόρων μελών του οργανισμού αυτό δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού καθώς όλοι θεωρούν το έργο που επιτελείται και δικό τους έργο και άρα προσφέρουν σημαντικά στον οργανισμό.

Η διαχείριση επιχειρησιακών διεργασιών δίνει την δυνατότητα στους οργανισμούς να καταγράψουν τις υφιστάμενες διαδικασίες τους, να αυτοματοποιήσουν την εκτέλεση τους, να καταγράψουν την υφιστάμενη απόδοσή τους και τελικά να αποφασίσουν και να προβούν στις απαραίτητες βελτιώσεις σε αυτές. Επιπλέον η χρήση συγκεκριμένων μοντέλων (information systems) δίνει την δυνατότητα να αυτοματοποιηθούν εργασίες που έως σήμερα γίνονται με την χρήση ανθρώπινου παράγοντα και να αντικατασταθεί με την χρήση της τεχνολογίας. Πολλές από τις εργασίες απαιτούν κάποιο είδος αίτησης για την έναρξη της διαδικασίας, ενδεχόμενα να υπάρχει και κάποιο σημείο όπου θα απαιτηθεί έγκριση για αυτήν καθώς και στο τέλος να υπάρξει

τελική αναφορά για την εκτέλεσή της. Όλα τα παραπάνω απαιτούν την εμπλοκή ανθρώπου. Η αυτοματοποίηση είναι η απάντηση στην υφιστάμενη κατάσταση.

Ένα σωστό σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών μειώνει σημαντικά τους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεση της κάθε διαδικασίας. Παράλληλα μπορεί να μειωθεί και ο χρόνος που απαιτείται για τη εκτέλεση μιας διαδικασίας δεδομένου ότι πλέον αυτοματοποιούνται βήματα αυτής. Έχει υπολογισθεί ότι σε μια διεργασία, με την χρήση της διαχείρισης διεργασιών μπορεί να μειωθεί μέχρι και το πενήντα τις εκατό (50%) των βημάτων της.

Η διαχείριση επιχειρησιακών διεργασιών είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται διεθνώς. Το πρώτο πλεονέκτημα είναι ότι υπάρχει κοινή κουλτούρα μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού σε όλα τα σημεία που αυτός δραστηριοποιείται. Επίσης βοηθά στην ενδυνάμωση της συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων που μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, ενδεχόμενα και σε διαφορετική χώρα, όπου δεν υπάρχει φυσική επικοινωνία. Το δεύτερο πλεονέκτημα είναι ότι αυτή μεταφέρεται στους συνεργάτες του οργανισμού, στους πελάτες τους ή στους προμηθευτές τους. Έτσι όλοι οι συμφεροντούχοι του οργανισμού έχουν την ίδια εικόνα για τον οργανισμό..

## **2.5. ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ**

Στην σύγχρονη επιχείρηση ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών (business process reengineering) έχει αναχθεί σε έναν από τους βασικότερους κανόνες αλλαγών που πραγματοποιούνται σε αυτή. Ο ανασχεδιασμός διεργασιών θεωρείται πλέον απαραίτητος προκειμένου η επιχείρηση να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική στον κλάδο της και να προσδίδει αξία στον πελάτη. Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών κρίνεται ιδιαίτερα αναγκαίος για έναν τραπεζικό οργανισμό δεδομένου ότι ο τραπεζικός χώρος είναι μια καθαρά πελατοκεντρική αγορά όπου η επιβίωση μιας τραπεζικής επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την σχέση της με ικανοποιημένους πελάτες.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διεργασιών σύμφωνα με τους Michael Hammer και James Champy (1993, Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution) έχει την μορφή ενός πρωτοποριακού σχεδιασμού όπου πρωταρχικό ενδιαφέρον θα πρέπει να είναι ο προσανατολισμός στον ρόλο και στο

αποτέλεσμα της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται για να πραγματοποιηθεί το εγχείρημα της αναδιοργάνωσης. Η συλλογιστική που περικλείει η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διεργασιών αποτελεί την λύση σε σημαντικά προβλήματα που προκύπτουν στους οργανισμούς σήμερα, αφού αυτή αφορά στην μετατροπή των υφιστάμενων διεργασιών και ροών εργασιών που μέχρι μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο αποτελούσαν τον τρόπο λειτουργίας (roadmap) της εταιρείας. Πέραν όμως από την καθαρά τεχνική αλλαγή του τρόπου διοίκησης της εταιρείας η αναδιοργάνωση διεργασιών αφορά και στην αλλαγή των χαρακτηριστικών που οφείλει να διαθέτει το προσωπικό της εταιρείας καθώς και της εταιρικής της κουλτούρας που διέπει τον οργανισμό. Εντούτοις στην πλειονότητα των περιπτώσεων αρχικός στόχος των εταιρειών που μπαίνουν στην διαδικασία ανασχεδιασμού των διεργασιών τους, είναι να επιτύχουν σημαντικότερες βελτιώσεις σε οικονομικούς δείκτες της επιχείρησης όπως αυτούς που αφορούν στο κόστος ή την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Προκειμένου να επιτύχει μια απόπειρα ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διεργασιών, η έως σήμερα οργανωτική δομή του οργανισμού δεν πρέπει να θέτει όρια σε αυτή την προσπάθεια και οι δεδομένοι μέθοδοι εργασίας, κριτήρια και κανόνες που ισχύουν στην εταιρεία θα πρέπει να είναι όλα υπό αίρεση. Στα σημεία που θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από τον οργανισμό στο παραπάνω εγχείρημα είναι τα εξής:

- Μία παραδοχή που πρέπει να γίνει κατά την αρχική διαδικασία ανασχεδιασμού είναι ότι οι υφιστάμενες διεργασίες δεν είναι κατάλληλα εμπλουτισμένες και επαρκείς για να καλύψουν τις ανάγκες του οργανισμού. Θα πρέπει να μεταμορφωθούν από μεμονωμένες και απλές διαδικασίες σε πολυσύνθετες και με λογική συνέχεια μεταξύ τους.
- Τα καθήκοντα του κάθε ρόλου που εμπλέκεται σε μια διαδικασία θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα. Η δύναμη της διοίκησης που έχουν τα στελέχη που βρίσκονται στη μεσαία ιεραρχία τίθεται πλέον σε αμφισβήτηση, δεδομένου ότι βασικός στόχος είναι να υπάρξει μετακύληση των αρμοδιοτήτων τους, ανάλογα με την θέση, στους υπαλλήλους χαμηλότερων βαθμίδων. Αυτό σημαίνει μεμονωμένη δράση μέσω της αναδιοργάνωσης των δομών ιεραρχίας και καθορισμού των νέων ρόλων που θα λαμβάνουν τις αποφάσεις.
- Κατά τον ανασχεδιασμό των διεργασιών θα πρέπει παράλληλα να υπάρξει και ανασχεδιασμός των δομών της επιχείρησης που σχετίζονται α) με την μέτρηση της αποδοτικότητας του οργανισμού και β) με τον εσωτερικό έλεγχο.

Στόχος είναι ενισχυθούν οι υφιστάμενες δομές προκειμένου να διασφαλιστεί ότι στις βελτιώσεις σε επίπεδο ιεραρχίας, λειτουργικότητας και οργανωτικής δομής θα τηρηθεί ο αρχικός σχεδιασμός που έχει τεθεί.

- Μεταβολές στην οργανωτική δομή και στα συστήματα ελέγχου απαιτούν διαφορετικό χειρισμό και σχεδιασμό. Οι εταιρείες με παραδοσιακό τρόπο διοίκησης απαιτούν από τους εργαζομένους να υπακούν και να ακολουθούν πιστά τους κανόνες ενώ οι εταιρείες που μπαίνουν στην διαδικασία να υιοθετήσουν μια λογική αναδιοργάνωσης απαιτούν από το ίδιο το προσωπικό να καθορίσει τους κανόνες μέσα στους οποίους λειτουργεί. Παράλληλα ο ρόλος του μάνατζερ (manager) μεταβάλλεται στη νέα μορφή της εταιρείας, όπου η δύναμη της λήψης αποφάσεων πλέον διοχετεύεται προς τα χαμηλότερα στρώματα διοίκησης.

Οι βασικότερες απόψεις περί αναδιοργάνωσης διεργασιών σύμφωνα με την αντίστοιχη βιβλιογραφία και αρθρογραφία όπως: Hunt (1996), Johansson (1993), Manganelli and Klein (1994), Morris and Brandon (1993), παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- Κάθε οργανισμός είναι ένα μίγμα διεργασιών που χρήσουν συστηματικής αναδιοργάνωσης
- Η αλλαγή που επιφέρει ο ανασχεδιασμός των διεργασιών είναι από μόνης της μια δύσκολη διαδικασία
- Η αναδιοργάνωση διεργασιών αποτελεί την μετάβαση από μια απλή και μεμονωμένη διαδικασία σε ένα σύμπλεγμα πολύπλοκων διαδικασιών
- Η αναδιοργάνωση μιας διεργασίας αφορά στην δύναμη των σχέσεων και της συνεργασίας που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζόμενων και την μεταστροφή από μια άκαμπτη και γραφειοκρατική κατάσταση στην υιοθέτηση εταιρικής κουλτούρας με επίκεντρο την εξυπηρέτηση του πελάτη
- Η αναδιοργάνωση μιας διεργασίας αφορά στην μεταβολή στην δομή διοίκησης του οργανισμού όπου αυτή μεταθέεται από τα ανώτερα στελέχη (επιβλέποντες) προς του εκπαιδευόμενους
- Ο σχεδιασμός των παραπάνω αλλαγών έχει την μορφή μιας ανάποδης πυραμίδας, κινείται από πάνω προς τα κάτω. Η αναδιοργάνωση θα πρέπει να κατευθύνεται, να υποστηρίζεται και να καθοδηγείται από τη ανώτατη διοίκηση του οργανισμού προς τους υπάλληλους αυτού.

Μελέτες δείχνουν πως παρόλο που το χρηματικό κόστος που απαιτείται για να δεσμευτεί η επιχείρηση στον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διεργασιών είναι σημαντικά μεγάλο, το 88% της ανώτατης διοίκησης είναι απόλυτα ικανοποιημένο με τα αποτελέσματα του εγχειρήματος. Τα αποτελέσματα ενός τέτοιου έργου μέσα στον οργανισμό είναι εξίσου σημαντικά με το κόστος που απαιτείται για να επιτευχθεί. Τα πορίσματα όμως που εξάγονται είναι ικανά να οδηγήσουν την επιχείρηση στο να επανεξετάσει και να επανακαθορίσει την στρατηγική που ακολουθεί (Clemons (1995), Hammer (1990), Senn (1991), Venkatraman (1989)).

Τα βασικά βήματα που ακολουθούνται για τον ανασχεδιασμό των διεργασιών στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι τα παρακάτω.

Το πρώτο βήμα αφορά στο ανώτατο επίπεδο ιεραρχίας της επιχείρησης. Θα πρέπει να γίνει αντιληπτή η ανάγκη για την αλλαγή και κατά συνέπεια τα στελέχη να είναι διατεθειμένα να διαθέσουν τους απαραίτητους πόρους (οικονομικούς, ανθρώπινο δυναμικό) προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία το εγχείρημα της αναδιοργάνωσης. Είναι εξίσου σημαντικό τα στελέχη να έχουν κατανοήσει ποιος είναι ο σκοπός και ο στόχος ενός έργου που αφορά στην αναδιοργάνωση της επιχειρησιακών διεργασιών προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις.

Το δεύτερο βήμα αφορά στη δημιουργία συγκεκριμένου πλάνου των διεργασιών που κρίνεται πως χρήζουν βελτίωσης. Προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή των συγκεκριμένων διαδικασιών, είναι σημαντικό να ισχύουν οι παρακάτω συνθήκες: πρέπει να υπάρχει σαφής και μετρήσιμος στόχος για το τι πρέπει να γίνει, να οριστούν συγκριμένες ομάδες έργου που η κάθε θα αναλάβει ένα συγκεκριμένο μέρος του έργου και τέλος να υπάρχουν καθορισμένα στάδια αναδιοργάνωσης της κάθε διαδικασίας. Σημειώνεται ότι στις παραπάνω ομάδες έργου συνήθως συμμετέχουν άτομα που η θέση εργασίας τους εμπλέκεται στην ροή εργασιών της συγκεκριμένης διεργασίας και που η γνώση τους τόσο πάνω στο αντικείμενο όσο και στα προβληματικά σημεία που χρήζουν βελτίωσης είναι σημαντική. Πέραν των συγκεκριμένων ατόμων, που κάνουν την επιχειρησιακή (business) ανάλυση των απαιτήσεων ενός τέτοιου έργου, συμμετέχουν και εργαζόμενοι του τομέα πληροφορικής. Άλλωστε δεν μπορεί να υπάρξει αναδιάρθρωση των διεργασιών στη σύγχρονη επιχείρηση χωρίς η τεχνολογία να έχει πρωταρχικό παράγοντα συμμετοχής. Στη σύγχρονη οικονομία η τεχνολογία έχει καθοριστική θέση και η χρήση της αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας.

Το τρίτο βήμα αφορά στην αξιολόγηση και στον έλεγχο των υφιστάμενων διεργασιών από την ομάδα έργου. Σκοπός είναι η ομάδα έργου να προσδιορίζει τα κενά που υπάρχουν και να εντοπίσει τα προβλήματα που αυτά δημιουργούν. Στη συνέχεια καταγράφει τις προδιαγραφές που θα πρέπει να ακολουθηθούν δεδομένου ότι αυτές θα αποτελούν το σημείο αναφοράς ώστε να κριθεί το τελικό αποτέλεσμα των βελτιώσεων. Βασικός στόχος της ομάδας έργου είναι εφόσον έχει κατανοήσει σε βάθος τις αδυναμίες που υπάρχουν να αναγνωρίσει πρωτοποριακές ιδέες και ευκαιρίες, οι οποίες να είναι εφαρμόσιμες στην συγκεκριμένη εταιρεία, και που αυτές θα αποτελέσουν τη νέα μορφή της αναδιαρθρωμένης διαδικασίας. Η αναθεωρημένη διαδικασία θα οδηγήσει με την σειρά της στον σχεδιασμό νέων ρόλων εργασίας που υπερτερούν των προηγούμενων ως προς την μείωση του χρόνου που απαιτείται για κάθε βήμα. Επίσης είναι σημαντικό ότι θα οδηγήσουν στη δημιουργία νέων ρόλων που θα εμπλέκονται στην όλη διαδικασία. Τελικός σκοπός είναι να μειωθεί η γραφειοκρατία, η σύγχυση των εργασιών μεταξύ των ρόλων και τελικά να δημιουργηθεί ή τουλάχιστον να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού για την ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή.

Το τέταρτο βήμα αφορά στην τελική μεταμόρφωση της διαδικασίας που προηγούμενα έχει επιλεγεί προς βελτίωση. Αρχικά θα πρέπει οι όποιες προτεινόμενες μεταβολές, να εφαρμοστούν πρώτα σε ένα πιλοτικό περιβάλλον προκειμένου να επιβεβαιωθεί το τελικό αποτέλεσμα της όλης εργασίας που έχει προηγηθεί. Είναι βασικό να υπάρχει πάντα ένα βοηθητικό περιβάλλον αρχικής ενσωμάτωσης των αλλαγών το οποίο θα συμβάλει στα παρακάτω σημεία:

- στον καθορισμό της τελικής μορφής που θα καθορισθεί για την αναμορφωμένη διαδικασία, των ρόλων εργασιών που έχουν δημιουργηθεί, των νέων ρόλων που καθορίζονται και εμπλέκονται στη διαδικασία.
- θα βοηθήσει όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της διαδικασίας, ανώτατη διοίκηση αλλά και υπαλλήλους, να κατανοήσουν τη νέα δομή της διαδικασίας
- θα εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα για το τελικό αποτέλεσμα καθώς επίσης θα υπάρχει ανατροφοδότηση (feedback) από την χρήση της, που θα χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μελέτης για μελλοντικές βελτιώσεις

Το τελικό σημείο, το πέμπτο βήμα, της όλης διαδικασίας και εφόσον το πιλοτικό κομμάτι της αναδιοργάνωσης έχει χαρακτηριστεί επιτυχημένο, αφορά στην πλήρη ενσωμάτωση του νέου μοντέλου στον οργανισμό και στην πλήρη χρήση αυτού. Η

ενσωμάτωση της νέας διαδικασίας με πλήρη χρήση αυτής από τα στελέχη του οργανισμού περιλαμβάνει τα παρακάτω σημεία:

- εκπαίδευση των εργαζομένων
- αντικατάσταση τόσο τεχνολογικών όσο και ανθρώπινων πόρων
- δημιουργία ένα ανταποδοτικού συστήματος ελέγχου της λειτουργίας της διαδικασίας

Παραπάνω αναπτύχθηκε η μεθοδολογία αναμόρφωσης μιας διαδικασίας. Υπάρχει όμως ένα βασικό σημείο που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο από την ανώτατη διοίκηση όσο και από την ομάδα εργασίας και αυτό έχει να κάνει με το ενδεχόμενο να υπάρξουν αντιδράσεις για τις παραπάνω μεταβολές. Είναι σύνηθες το φαινόμενο σε ένα εργασιακό χώρο να υπάρχουν αντιδράσεις όταν το τετριμμένο αλλάζει και κυρίως όταν αυτή η μεταβολή απαιτεί εκπαίδευση και μάθηση προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

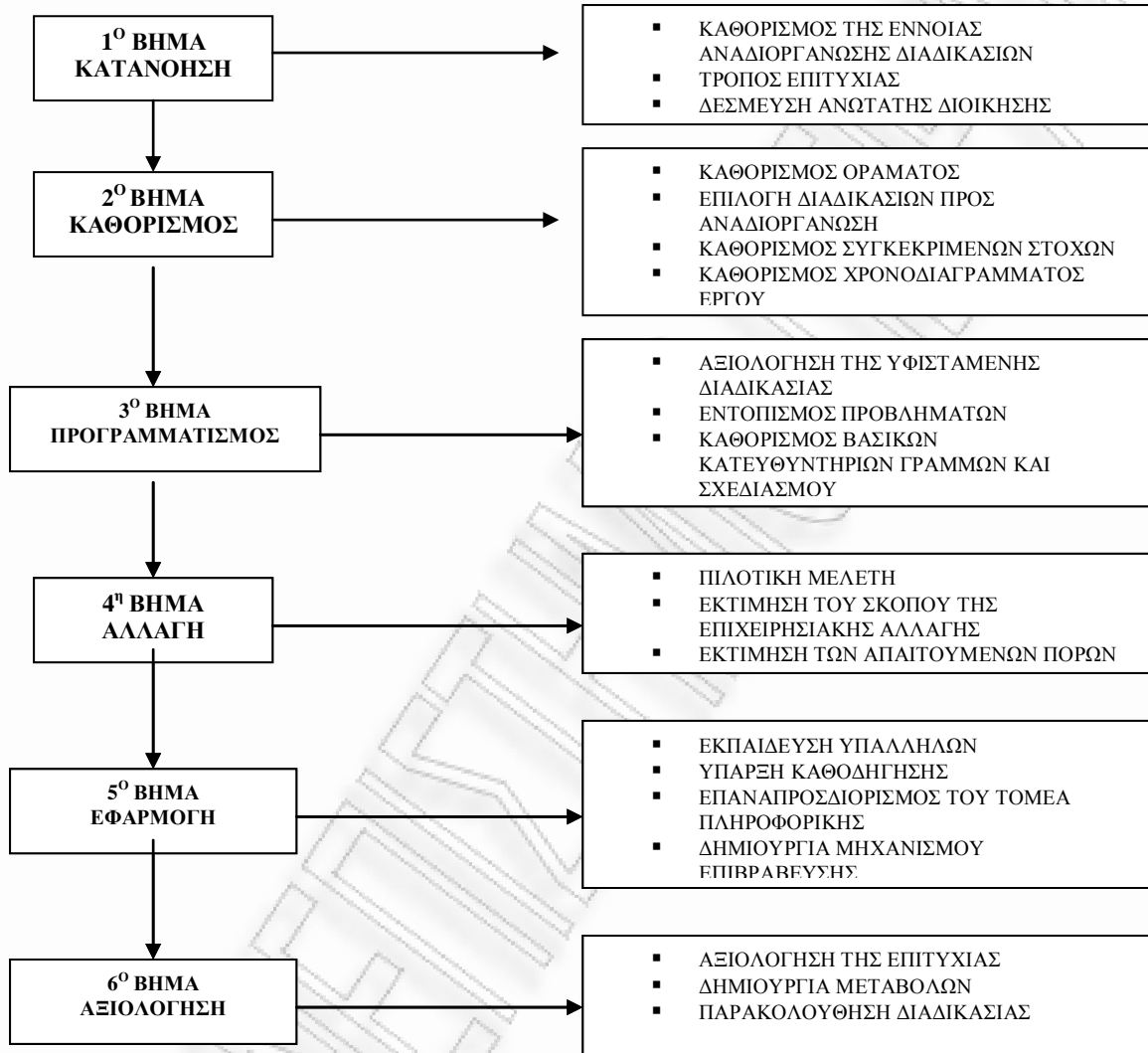
Η διαδικασία αναδιοργάνωσης μιας επιχειρησιακής διαδικασίας ολοκληρώνεται με την τελική αξιολόγηση του αποτελέσματος του έργου. Θα πρέπει η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης να αξιολογήσει το πόσο επιτυχής ήταν η προσπάθεια, και εάν οι αρχικοί στόχοι που είχαν τεθεί έχουν επιτευχθεί. Το παραπάνω αποτελεί το έκτο βήμα της διαδικασίας. Εφόσον κάτι τέτοιο δεν έχει συμβεί τότε θα πρέπει να εντοπισθούν τα σημεία που χρήζουν νέας βελτίωσης ή μεταβολής και να καθορισθούν εκ νέου οι αλλαγές που στα πλαίσια του έργου θα πραγματοποιηθούν. Από τους περισσότερους αναλυτές και τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων αυτό το στάδιο θεωρείται ισάξιο σπουδαιότητας όλων των προηγούμενων. Συνοπτικά τα σημεία που οφείλουν τα στελέχη να λαμβάνουν υπόψη τους είναι:

- να είναι γνώστες της διαδικασίας που πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να επιτελεστεί η αναδιοργάνωση μιας επιχειρησιακής διαδικασίας
- ο βασικός στόχος είναι πάντα η ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή
- να υπάρχει σαφές πλάνο του όλου εγχειρήματος
- να υπάρχει μια συστηματική προσέγγιση των επιχειρησιακών μεταβολών

Στο Διάγραμμα 1: Πλαίσιο Σχεδιασμού της Αναδιοργάνωσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών που ακολουθεί παρουσιάζονται σχηματικά όλα τα παραπάνω βήματα:

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

(Practical Framework on BPR, International Journal of Operations & Production Management)





Πως όμως η παραπάνω θεωρία περί της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών ενός οργανισμού είναι εφαρμόσιμη στην σημερινή δομή της οικονομίας, που το βάρος των εξελίξεων είναι σημαντικό, και πως η θεωρία αυτή μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να ξεπεράσει όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα της συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Ο τραπεζικός χώρος είναι από τους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας που πλήττεται τόσο έντονα και που αναζητά την στήριξη των τοπικών κυβερνήσεων προκειμένου το τραπεζικό σύστημα να μην οδηγηθεί στην κατάρρευση. Οι τραπεζικοί οργανισμοί που δεν ήρθαν αντιμέτωποι με την χρεοκοπία και που έως ένα βαθμό μπόρεσαν να αντιμετωπίσουν την κρίση έδειξαν μια εσωστρέφεια με σκοπό να αξιολογήσουν τις εσωτερικές διαδικασίες τους και το βασικότερο όλων να ελέγξουν τον βαθμό που αυτές λειτούργησαν αποτρεπτικά στην ανάληψη κινδύνων από τις δραστηριότητες στις οποίες εμπλεκόταν. Ακόμη περισσότερο προχωρούν στην αναδιοργάνωση υπηρεσιών που αντιλαμβάνονται πως αντιμετωπίζουν προβλήματα, δεδομένου ότι πλέον ο ανταγωνισμός δεν κυριαρχεί σε επίπεδο νέων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά εντοπίζεται στο τρόπο που θα αντιμετωπισθεί η κρίσιμη αυτή καμπή της οικονομίας. Κερδισμένος θα είναι ο οργανισμός εκείνος που θα ξεπεράσει την κρίση με τον πιο ανώδυνο τρόπο και που θα παρουσιαστεί δυνατότερος και πιο υγιείς. Μια συνήθης πρακτική που εφαρμόζεται σε τέτοιες συνθήκες είναι οι οργανισμοί να εξαγοράζονται ή να συγχωνεύονται. Προκειμένου να πραγματοποιηθούν αυτές οι συγχωνεύσεις ή οι εξαγορές υπάρχει ενδελεχής ανάλυση των δομών διαδικασιών των οργανισμών ώστε να υπάρξει ομαλή προσαρμογή από τις επικείμενες αλλαγές, με το δυνατό μικρότερο κόστος με σκοπό αυτό να μην επηρεάσει σημαντικά τόσο την προσφερόμενη υπηρεσία προς τον πελάτη όσο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θεωρητικά πάντα διαμορφωνόταν με την δημιουργία τραπεζικών σχημάτων, πιο ισχυρών πλέον προς όφελος του πελάτη.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αναδιάρθρωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών στον τραπεζικό χώρο που είχε σαν αφορμή μια οικονομική κρίση, μικρότερης βέβαια εμβέλειας και συνεπειών από την υπάρχουσα ήταν αυτό που συνέβη στην Μαλαισία το 1999. Εξαιτίας την νομισματικής κρίσης που υπήρχε στην Ανατολική Ασία το 1997 πολλές χώρες αντιμετώπισαν οικονομικά και χρηματοοικονομικά προβλήματα. Μια εξ αυτών ήταν και η Μαλαισία. Όπως ήταν φυσικό το τραπεζικό σύστημα ήταν το πρώτο κανάλι που δέχθηκε όλα τα πείρα των αιτιών και των αποτελεσμάτων που διαδέχθηκαν την κρίση. Οι τραπεζικοί οργανισμοί έπρεπε να αντιδράσουν άμεσα προκειμένου να αποφύγουν ποινές από την κεντρική τράπεζα της χώρας αλλά και το κοινωνικό κατηγορώ για την οικονομική κατάσταση. Παράλληλα πέραν των εγχώριων

προβλημάτων υπήρξαν περισσότερες συνέπειες εξαιτίας προβλημάτων που προέκυπταν από την ύπαρξη δανείων σε ξένες εταιρείες και κυρίως εξαιτίας της δυσκολίας αποπληρωμής αυτών, λόγω των διακυμάνσεων στις νομισματικές ισοτιμίες. Η δεδομένη κατάσταση ήταν πρωτόγνωρη για το τραπεζικό σύστημα, αφού έως τότε το μόνο που υπήρχε ήταν σημαντικά κέρδη και οφέλη. Επομένως έπρεπε να ληφθεί άμεση δράση. Στην δεδομένη στιγμή έπρεπε οι τράπεζες να συνεχίσουν να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας παράλληλα όμως έπρεπε να λαμβάνουν περισσότερο υπόψη το κόστος που απόρρεε από αυτή τη τακτική. Έτσι η αναδιοργάνωση των τραπεζικών διαδικασιών αποτέλεσε τη λύση του προβλήματος. Από πολλούς χαρακτηρίστηκε "ως η θεμελιώδης σκέψη και ο δραστικός ανασχεδιασμός που συντελεί στην σημαντική βελτίωση του τελικού προσφερόμενου αποτελέσματος της υπηρεσίας".

Η κεντρική τράπεζα της Μαλαισίας, προκειμένου να προφυλάξει την οικονομία της από την κρίση, ανακοίνωσε την συγχώνευση των 67 τοπικών/ εμπορικών τραπεζών τον Οκτώβριο του 1999. Έξι τράπεζες ήταν αρωγοί σε αυτό το εγχείρημα. Κάθε μια από τις τράπεζες που συγχωνεύτηκαν είχε το δικό της σύστημα οργανωτικής δομής, τη δικιά της δομή μηχανοργάνωσης και γενικότερα την δικιά της κουλτούρα. Όταν η συγχώνευση πραγματοποιήθηκε στην νέα τραπεζική μορφή που δημιουργήθηκε υπήρξε ένα αμάλγαμα όλων των παραπάνω χαρακτηριστικών. Δεδομένου της πολυπλοκότητας του εγχειρήματος υπήρξε μείωση της επίδοσης της νέας μορφής των τραπεζών σε σημεία όπως: την παρεχόμενη υπηρεσία στον πελάτη, τη διοίκηση του προσωπικού. Σύμφωνα με το σχέδιο του νέου Χρηματοοικονομικού Τομέα που δημιουργήθηκε από την κεντρική τράπεζα στη νέα μορφή του εγχώριου τραπεζικού συστήματος θα επέτρεπε να εισαχθούν και ξένες τράπεζες (Yap and Sidhu (2001), Hague (2001)). Το σενάριο αυτό θα οδηγούσε σε παγκοσμιοποίηση του τραπεζικού συστήματος. Το πλήθος των προσφερόμενων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Μαλαισία θα σημείωνε ραγδαία ανάπτυξη. Σύμφωνα με τους Tang and Zairi (1998) ένα συνεχώς καινοτόμο χρηματοοικονομικό περιβάλλον θα δημιουργούσε περισσότερο ανταγωνισμό και ένα σημαντικό πλήθος προσφερόμενων υπηρεσιών/προϊόντων στον τελικό καταναλωτή. Αυτό θα αποτελούσε την λύση προς του καταναλωτές που γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί για την ποιότητα των υπηρεσιών που δέχονταν και σίγουρα περισσότερο ενημερωμένοι για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που λάμβαναν (Skully (2000), Lee (2000)). Η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας θα είναι πλέον ένας καθοριστικός παράγοντας της επιβίωσης του τραπεζικού οργανισμού.

Σε αντίστοιχα συμπεράσματα κατέληξαν οι Κινεζικές Τράπεζες. Στην διάρκεια της ανάπτυξης της Κινεζικής οικονομίας οι Κινεζικές Τράπεζες έπρεπε να εναρμονισθούν με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η είσοδος της Κίνας στο Διεθνή Οργανισμό Εμπορίου (World Trade Organization, WTO) οδήγησε σε μεγαλύτερο άνοιγμα του τραπεζικού τομέα. Ερχόμενες σε έντονο ανταγωνισμό με τις ξένες τράπεζες το ερώτημα ήταν πως οι Κινεζικές Τράπεζες θα ενίσχυαν την οργανωτική τους επίδοση. Έπρεπε να προσανατολισθούν στην αναβάθμιση των επιχειρησιακών τους δομών, να επιτύχουν έναν σαφή διαχωρισμό μεταξύ των ιδιοκτητών και των στελεχών διοίκησης και να ενισχύσουν τις δομές των διαδικασιών τους. Επίσης θα έπρεπε να υιοθετήσουν νέους μηχανισμούς διοίκησης του προσωπικού που θα τις βοηθούσε να ενισχύσουν την ποιότητα του προσωπικού τους και να μειώσουν το λειτουργικό κόστος.

Από το παραπάνω παράδειγμα της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών στο σύνολο του τραπεζικού συστήματος που θεωρήθηκε αναγκαιότητα, προκειμένου να επιβιώσει μέσα από την σοβαρή κρίση που αντιμετώπιζε, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το τραπεζικό σύστημα θα πρέπει να επανακαθορίσει την δομή και τον τρόπο αξιολόγησης του πλέγματος των διαδικασιών τους. Επίσης θα πρέπει να θέσει τον θεσμό της αναδιοργάνωσης αυτών σε πρωταρχικό σημείο στην διοίκηση της επιχείρησης. Η αναδιοργάνωση των διαδικασιών προσφέρει σημαντικές μεταβολές στον οργανισμό. Θα πρέπει όμως να μην πραγματοποιείται υπό την πίεση καταστάσεων και χωρίς σωστό προγραμματισμό διότι το τελικό αποτέλεσμα θα δημιουργήσει κενά στην παραγωγικότητα και την κερδοφορία της.

## 2.6 ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Adesola Sola, Baines Tim (2005), "Developing and evaluating a methodology for business process improvement", *Business Process Management Journal*, Vol.11, No 1.
2. A.V. Feigenbaum (July 2008), "Raising the Bar, Globalization makes measuring, managing quality costs even more critical to success", *Quality Progress*.
3. Biazzo Stefano (1998), "A critical examination of the business process re-engineering phenomenon", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, No. 9/10.
4. Bisgaard Soren (1998), "Geared Toward Innovation, Quality has a crucial part to play but often falls through the cracks",
5. Bolton Mike (2004), "Get Staff Involved In Quality Initiatives", *Quality Progress*.
6. Broadbent M., Weill P., (1993), "Improving business and information strategy alignment: Learning from the banking industry", *IBM Systems Journal*, Vol. 32, No 1.
7. Bucher Tobias and Winter Robert (2009), "Project types of business process management. Towards a scenario structure to enable situational method engineering for business process management", *Business Process Management Journal* Vol. 15 No. 4
8. Buckl Sabine, Ernst M. Alexander, Matthes Florian, Schweda M. Christian, (2009), "Visual Roadmaps for Managed Enterprise Architecture Evolution", (<http://ieeexplore.ieee.org>)
9. Calomiris W Charles (2009), "Prudential Bank Regulation: What's Broke and How To Fix It"
10. Daniel Florian, Casati Fabio, Vincenzo D'Andrea, Strauch Steve, Schumm David, Leymann Frank, Mulo Emmanuel, Zdun Uwe, Dustdar Schahram, Sebahi, Samir Fabien de Marchi, Mohand-Said Hacid, (2009) "Business Compliance Governance in Service-Oriented Architectures" (<http://ieeexplore.ieee.org>)
11. Guido Governatori , Hoffmann Jorg, Sadiq Shazia, Weber Ingo, (2008) " Detecting Regulatory Compliance for Business Process Models through Semantic Annotations" *4th International Workshop on Business Process Design 09/2008*

12. Grzegorz B. Gruchman (2009), "The Process-based View of A Company" - Principles and Applications".
13. Hanafizadeh Payam, Moosakhani Morteza, Bakhshi Javad (2009) "Selecting the best strategic practices for business process redesign", *Business Process Management Journal* Vol. 15 No. 4.
14. Heinrich Bernd, Henneberger Matthias, Leist Susanne, Zellner Gregor (2007), "The process map as an instrument to standardize processes: design and application at a financial service provider".
15. Hofreiter Birgit, Huemer Christian, Kappel Gerti, Mayrhofer Dieter, Jan vom Brocke, (2010), "Inter-organizational Reference Modeling - A Position Statement".
16. Jain Rashmi and Anithashree Chandrasekaran, Angappa Gunasekaran. (2010), "Benchmarking the redesign of "business process reengineering" curriculum: A continuous process improvement (CPI) ", *An International Journal*, Vol. 17 No.1.
17. Jan vom Brocke, Jan Mendling, Jan Recker, (2008) " Value Oriented Process Modeling Towards a Financial Perspective on Business Process Redesign", *Association of Informational Systems*
18. Jay Heizer, Barr Render (2006), *Operations Management*, Pearson Plence Hall.
19. Joseph M. Juran (April, 2008), "The Architect of Quality", *Quality Progress*.
20. Kok Wei Khong, Stanley Rich (2003), "Business process re-engineering in Malaysian banks and finance companies", *Managing Service Quality*, Vol.13, No. 1.
21. Kumar Kuldeep, Jos van Hillegersberg (2008), "An ICT architecture for enabling agile transformation of financial services", *Managerial Finance*, Vol. 34, No.6.
22. Liao Hui, Keiko Toya, Lepak P. David, Hong Ying (2009), " Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 2
23. Liu Y., Muller S., Xu K. (2007) "A static compliance-checking framework for business process models", *IBM SYSTEMS JOURNAL*, Vol. 46, No 2.
24. Motwani Jaideep, Kumar Ashok, Jiang James, Youssef Mohamed (1998), "Business process reengineering", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, No. 9/10.

25. P.W. van der Walt, A.S.A. du Toit, Aslib Proceedings, (2007) "Developing a scaleable information architecture for an enterprise-wide consolidated information management platform", *New Information Perspe*, Vol. 59, No. 1.
26. Reijers H.A., Mans R.S., R.A. van der Toorn (2008), "Improved model management with aggregated business process models", *Data & Knowledge Engineering*, (www.elsevier.com)
27. Reitbauer Stefan, Kohlmann Falk, Eckert Clemens, Mansfeldt Ken, Alt Rainer (2008), " Redesigning business networks: reference process, network and service map" *Proceedings of the 2008 ACM symposium on Applied computing*.
28. Rosemann Michael, (2008), "The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence", *www.bptrends.com*
29. Seethamraju Ravi and Olivera Marjanovic, (2009) "Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study", *Business Process Management Journal* Vol. 15 No. 6.
30. Seibert Jerry and Lingle John (2007), "Internal Customer Service: Has It Improved? ", *Quality Progress*.
31. Scott, John "Process Optimization for Service Organizations Isn't Rocket Science".
32. Smith Howard, Fingar Peter (2003), *Business Process Management The third wave*, Meghan- Kiffer Press
33. Silver Lars (2009), "Perspectives of organisational change. The struggle between dominating and residual cultures in savings banks", *Corporate Communications An International Journal* Vol. 14 No. 4.
34. Smart P.A, Maddern H, Maull R.S,(2008), "Undestantding Business Process Management, Implications for theory and practice"
35. Terry Hill (2005), *Operations Management*, Palgrave Macmillan
36. Ugur Yavas, Mahmoud M Yasin (2001), "Enhancing organizational performance in banks: a systematic approach", *Journal of services marketing*, Vol. 15, No. 6.
37. W.M.P. van der Aalst (2004)," *Business Process Management: A personal view*", *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 2.
38. Weske M., W.M.P. van der Aalst, H.M.W. Verbeek, (2004), "Advances in business process management", *Data & Knowledge Engineering* (www.elsevier.com)

39. Wong Jeffrey, Roger H.L. Chiang, McLeod Alexander (2009), "A strategic management support architecture: integration of the balanced scorecard and enterprise resource planning", *Business Information Systems*, Vol. 4, No. 5
40. Wu Hsiu-Ling, Chen Chien-Hsun, Shiu Fang-Ying (2007), "The impact of financial development and bank characteristics on the operational performance of commercial banks in the Chinese transitional economy", *Journal of Economic Studies*, Vol. 34, No. 5.
41. <http://www.ids-scheer.com>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1. ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ

Προκειμένου ένας οργανισμός να επιβιώσει και να παραμείνει ανταγωνιστικός στο σημερινό απαιτητικό και ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον οφείλει να είναι υπεύθυνος, ευέλικτος και προσαρμοστικός. Κατά το παρελθόν η αντίδραση πολλών οργανισμών στη πίεση του περιβάλλοντος ήταν να προβούν σε συρρίκνωση των εργασιών τους και κατ' επέκταση του μεγέθους τους προκειμένου να μπορέσουν να διατηρήσουν την θέση τους στην αγορά. Αναπόφευκτά αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα. Η παραδοσιακή λογική οργάνωσης, διαχωρισμού θέσεων, ρόλων και διοίκησης ενός οργανισμού δεν μπορεί να υποστηρίξει τον οργανισμό σε μια παγκόσμια αγορά, όπου συνεχώς οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν, ο ανταγωνισμός αυξάνεται, υπάρχουν τεχνολογικές καινοτομίες και τελικά η κοινωνία στο σύνολό της αλλάζει. Σύμφωνα με τον Creech (1994) οι οργανισμοί θα πρέπει να προσηλωθούν στις βασικές τους δραστηριότητες και να φροντίζουν για την ικανοποίηση του πελάτη. Ο ανασχεδιασμός δομών ενός οργανισμού τίθεται σε εφαρμογή προκειμένου να εφαρμοστούν αλλαγές. Η παραπάνω δράση απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να έχει θετικά αποτελέσματα διότι ένας οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει μέσα από μια μάζα διαρθρωτικών σχέσεων αλλά μπορεί να επιτύχει μέσω ενός καλά δομημένου δικτύου διαδικασιών. Μεταβάλλοντας όμως την ιεραρχική δομή ενός οργανισμού σε μια δομή διαδικασιών μέσω ομάδων και υπαλλήλων δεν σημαίνει απαραίτητα πως θα υπάρξει σαφής επιτυχία του στόχου (Simon 1994). Η εφαρμογή μιας παραδοσιακής ιεραρχικής δομής, που έχει την μορφή της πυραμίδας, οδηγεί σταδιακά σε μια εκλογικευμένη και συγκεκριμένη ανάπτυξη της ιεραρχίας και των συγκεκριμένων εργασιών που αναλαμβάνει η κάθε θέση του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διοίκηση του οργανισμού να αφοσιώνεται σε παραδοσιακές μορφές ελέγχου και σε αλληπάλληλα κανάλια επικοινωνίας με αποτέλεσμα να υπάρχει καθυστέρηση στην λήψη αποφάσεων. Αυτός είναι κι ο λόγος που όλες οι έρευνες και μελέτες που έχουν καταγραφεί επισημαίνουν το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει ηγεσία του οργανισμού που να πιστέψει στην αναγκαιότητα της αλλαγής και να την υποστηρίξει. Προκειμένου ένας οργανισμός να μπορεί να διαχειριστεί τις τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές θα πρέπει να αλλάξει μορφή και να θεωρηθεί ότι δίδει βαρύτητα στην δομή και την διαχείριση των διαδικασιών του και ότι λειτουργεί με γνώμονα αυτές τις διαδικασίες



Εστιάζοντας σε μια αγορά δύσκολη και απαιτητική όπως είναι η τραπεζική αγορά ο ανταγωνισμός την τελευταία δεκαετία έχει αυξηθεί σημαντικά. Οι αιτίες είναι πολλές κυρίως όμως μπορούμε να εστιάσουμε στις συνθήκες που προκύπτουν αφενός διότι πλέον αναφερόμαστε σε μια διεθνή αγορά όπου τα περιθώρια κέρδους για τους τραπεζικούς οργανισμούς παρουσιάζουν συρρίκνωση εξαιτίας του ανταγωνισμού που εμφανίζεται κυρίως σε ομοειδή κομμάτια της αγοράς, αφετέρου διότι πλέον οι πελάτες απαιτούν η ικανοποίηση τους από την παροχή της υπηρεσίας να πραγματοποιείται αμεσότερα σε σχέση με το παρελθόν. Παράλληλα το πλήθος των κανόνων αλλά και των πολιτικών που επιβάλλονται, τόσο από εγχωρίους όσο και από διεθνείς ελεγκτικούς οργανισμούς έχουν αυξηθεί σημαντικά με στόχο την προστασία της λειτουργίας του συστήματος και κατά συνέπεια των τελικών πελατών. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον το κλειδί για τη καλύτερη επίδοση των τραπεζικών οργανισμών είναι η κατά το δυνατό πιο πετυχημένη εφαρμογή και απόδοση των υφιστάμενων διαδικασιών τους. Προκειμένου να ενισχύσουν την θέση τους στην αγορά και να συνεχίσουν να είναι το ίδιο ανταγωνιστικοί με το παρελθόν, οι οργανισμοί καλούνται πλέον να προβούν σε σημαντικές βελτιώσεις που αφορούν τόσο στην οργανωτική τους δομή όσο και στα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν. Οφείλουν δηλαδή να προβούν σε οργανωτικές αλλαγές που τα αποτελέσματά τους θα είναι μετρήσιμα, όπως για παράδειγμα στην εξοικονόμηση χρόνου στην εκτέλεση μιας συναλλαγής, ή στην χρήση συστημάτων που θα εξοικονομήσουν πόρους για την υλοποίηση της ίδιας ενέργειας. Στον τραπεζικό χώρο αυτό που παρατηρείται έντονα είναι η παραπάνω μεθοδολογία αναμόρφωσης των διαδικασιών να αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) (Tas και Sunder 2004). Υπάρχει και η αντίθετη άποψη που υποστηρίζει πως ίσως είναι πιο αποδοτικό η όλη προσπάθεια να πραγματοποιηθεί εσωτερικά από τις αντίστοιχες μονάδες του οργανισμού, δηλαδή με την συνεργασία επιχειρησιακών μονάδων και μονάδων πληροφορικής.

Ο ορισμός που δίδεται για την έννοια της διαδικασίας βάσει του ISO 9001 (2008) είναι ο εξής: Ως διαδικασία ορίζεται ο τρόπος που μια διεργασία ή μια δραστηριότητα εκτελείται. Βάσει του ISO 9001 (2008), στις περισσότερες των περιπτώσεων απαιτείται να υπάρχουν διαδικασίες που καθιερώνονται, τεκμηριώνονται, τίθενται σε εφαρμογή και διατηρούνται. Οι αποτυπωμένες διαδικασίες μπορεί να είναι πολύ γενικές ή πολύ αναλυτικές. Ενώ μια γενική διαδικασία μπορεί να έχει την μορφή ενός απλού διαγράμματος, μια αναλυτική διαδικασία μπορεί να είναι μιας ή περισσότερων σελίδων. Μια αναλυτική διαδικασία καθορίζει και ελέγχει τις εργασίες που θα πρέπει να γίνουν καθώς επίσης εξηγεί το τι πρέπει να γίνει, από ποιον και κάτω από ποιες συνθήκες. Επιπλέον επεξηγεί τις αρχές και τις ευθύνες που θα πρέπει να υπάρχουν

από τους εκτελεστές αυτής, καθώς επίσης ποιες εισροές θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και ποια αποτελέσματα θα πρέπει να παραχθούν.

Πως όμως προσδιορίζεται ο όρος Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Management). Διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί κατά την τελευταία δεκαετία. Οι Armistead και Marchin (1997) έγραψαν: "Υπάρχει μια σημαντική διαβούλευση σχετικά με τον όρο Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPM). Δεν μπορεί να θεωρηθεί απλά ως μια διαδικασία. Έχει να κάνει περισσότερο με το πως ένας οργανισμός διαχειρίζεται το σύνολο των διαδικασιών του σε μια διαρκή βάση και όχι σε μια και μόνο ριζική αλλαγή που συνδέεται με την αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών". Σύμφωνα με τον Onum (2000): " Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPM) είναι η αλλαγή της μεθοδολογίας της διαχείρισης και της μεθοδολογίας της συστημικής εφαρμογής της προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής κατανόηση και διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών που αλληλεπιδρούν μεταξύ των ανθρώπων και των συστημάτων τόσο εσωτερικά στον οργανισμό όσο και με το περιβάλλον". Το 2003 οι Smith και Fingar σημείωσαν τα εξής: "Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPM) όχι μόνο ενισχύει την ανάπτυξη και τον σχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών αλλά βοηθάει και στην εκτέλεση, την διαχείριση και τον έλεγχο αυτών ώστε να υπάρχει συνοχή με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης για την εξυπηρέτηση των πελατών τους". Το 2004 ο Van der Aalst ορίζει την Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPM) ως ακολούθως: Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPM) υποστηρίζει τις επιχειρησιακές διαδικασίες προσφέροντας μεθόδους, τεχνικές, και τεχνολογία προκειμένου να υπάρξει σχεδιασμός, προσδιορισμός, έλεγχος και ανάλυση των λειτουργικών διαδικασιών που περιλαμβάνουν ανθρώπινους πόρους, τον ίδιο τον οργανισμό, τις εφαρμογές που χρησιμοποιούνται, τα αντίστοιχα έγγραφα και άλλες πηγές πληροφοριών.

Η επιτυχία του τρόπου Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών βασίζεται στους εξής παράγοντες: την ποιότητα της διοίκησης, την συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία, την γνώση και τους ανθρώπινους πόρους. Ουσιαστικά όταν μια διαδικασία δημιουργείται ή αναδιαρθρώνεται τότε τα παραπάνω τέσσερα στοιχεία θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα προκειμένου να υπάρξει βελτίωση στην απόδοση των διαδικασιών.

Ο ανασχεδιασμός της μεθόδου Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών θεωρείται πλέον ως μια από τις βασικότερες τεχνικές για την αλλαγή της διοίκησης μέσα στον

οργανισμό και εταιρείες που επιτυχημένα έχουν εφαρμόσει τεχνικές αναδιοργάνωσης των διαδικασιών τους καταγράφουν ως οφέλη από την χρήση αυτής της μεθοδολογίας τα εξής:

- μεγαλύτερη ποιότητα στην προσφερόμενη υπηρεσία
- περισσότερα κέρδη
- βελτίωση στην ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή
- μείωση του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Όταν ένα βήμα της διαδικασίας έχει ολοκληρωθεί τότε αυτόματα το επόμενο βρίσκεται σε φάση υλοποίησης. Το κριτήριο βάσει του οποίου επιτυγχάνεται το παραπάνω είναι ότι πλέον οι υπάλληλοι ενημερώνονται από τα ίδια τα συστήματα ότι υπάρχει εργασία σε αναμονή η οποία πρέπει να διεκπεραιωθεί.
- το τελικό αποτέλεσμα που εξάγεται από κάθε εργαζόμενο έχει αυξηθεί. Πολλές εργασίες στα βήματα μιας διαδικασίας που έως σήμερα πραγματοποιούνταν από τον ανθρώπινο παράγοντα πλέον εκτελούνται αυτόματα από τα συστήματα που χρησιμοποιούνται. Αποτέλεσμα αυτού είναι να αυξάνεται η ταχύτητα που εκτελείται η κάθε εργασία.
- Η ποιότητα της εργασίας έχει αυξηθεί. Αυτό οφείλεται στους εξής πέντε λόγους: α) η διαδικασία έχει εξελιχθεί, β) οι διαδικασίες έχουν σαφώς πιο λεπτομερή μορφή και αρά είναι περισσότερο σαφής, γ) η αυτοματοποίηση των διαδικασιών ενθαρρύνει την σωστή εφαρμογή τους, δ) οι ρόλοι που εκτελούν τις εργασίες της διαδικασίας είναι πλέον καθορισμένα, ε) η δομή της διαδικασίας είναι περισσότερο εμφανής στους υπαλλήλους, στ) στους τραπεζικούς οργανισμούς είναι ξεκάθαρο πλέον το πόσο απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός οργανωμένου πληροφοριακού συστήματος, ζ) ένα καλά οργανωμένο σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών έχει την δυνατότητα να εξάγει αναφορές μέτρησης της απόδοσης τους.

Σε μελέτη που διεξήχθη το 1995 (Verespej) σε εκατόν ογδόντα εταιρείες στην Αμερική και σε εκατό εταιρείες στην Ευρώπη διαπιστώθηκε πως τα τρία τέταρτα αυτών είχαν υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές ή είχαν προβεί σε ανασχεδιασμό των διαδικασιών τους. Το συμπέρασμα της μελέτης είναι ότι οι εταιρείες οδηγήθηκαν στην λογική ανασχεδιασμού των διαδικασιών τους για κάποιον από τους παρακάτω λόγους:

- αντιλήφθηκαν ότι αντιμετωπίζουν κινδύνους εάν δεν λάμβαναν κάποιας μορφής δράση

- δεν είχαν έρθει αντιμέτωποι με κάποιο κίνδυνο όμως ήταν πολύ πιθανό αυτό να συμβεί στο μέλλον
- είχαν φθάσει στο ζενίθ των δραστηριοτήτων τους όμως επιθυμούσαν ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη

Έρευνες έχουν καταλήξει πως μια επιτυχημένη διαδικασία ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών θα πρέπει να επικεντρωθεί στην χρήση του ανθρώπινου δυναμικού και στην χρήση της απαραίτητης τεχνολογίας (Attaran 2000). Κάθε τεχνική λύση θα πρέπει να περιλαμβάνει συστήματα όπως ηλεκτρονικής τραπεζικής και συστήματα επιχειρηματικής διαχείρισης. Στις περισσότερες των περιπτώσεων όμως το απαγορευτικό κόστος αυτών αποτελεί τροχοπέδη στην άμεση εξασφάλιση των ωφελειών από την χρήση τους. Ένα άλλο ζήτημα με το οποίο η σύγχρονη επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη είναι ότι ενώ υπάρχει η ανάγκη για την αναζήτηση λύσεων των προβλημάτων που απορρέουν από μη σωστά δομημένες διαδικασίες, αυτές δεν συνδέονται απαραίτητα με τις μελλοντικές αποδόσεις της εταιρείας. Το πρόβλημα εντείνεται περισσότερο όταν οι οργανισμοί επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που το εγχείρημα της αναδιοργάνωσης μιας διαδικασίας είναι πιθανό να στεφεί από επιτυχία που όμως οι υπάλληλοι θα αντιμετωπίσουν με φόβο και δισταγμό και θα έχουν δυσκολία στο να αποδεχθούν την νέα διαδικασία. Για αυτό πάντα δίδεται ιδιαίτερη προσοχή από τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης που αναπτύσσουν τέτοια εγχειρήματα και στρατηγικές ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν παρόμοια ζητήματα.

### **3.2. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ**

Πολλοί τραπεζικοί οργανισμοί έχουν λάβει σοβαρά υπόψη στο μελλοντικό σχεδιασμό των δραστηριοτήτων τους, τον βαθμό στον οποίο είναι σε θέση να υιοθετήσουν μια σημαντική αλλαγή στην οργάνωση των διαδικασιών τους καθώς έχουν την τάση να προβαίνουν σε βελτιώσεις των διαδικασιών που σήμερα δημιουργούν σημαντικό κόστος για αυτούς, όπως είναι το άνοιγμα ενός τραπεζικού λογαριασμού ή η εγγραφή μιας προσημείωσης επί ακινήτου.

Είναι σημαντικό πως πλέον η σύγχρονη τακτική υπαγορεύει στους τραπεζικούς οργανισμούς να βελτιστοποιούν τους χρόνους παροχής αυτών των υπηρεσιών και έτσι για παράδειγμα ένας πελάτης πλέον χρειάζεται μόνον τριάντα (30) λεπτά για την εκτέλεση του συνόλου των ενεργειών που απαιτούνται για το Άνοιγμα ενός Καταθετικού Λογαριασμού. Αυτές οι ενέργειες αφορούν: στην πλήρη καταγραφή των

προσωπικών του στοιχείων και την παροχή της αντίστοιχης κάρτας αυτόματων αναλήψεων. Αντίστοιχα πλέον η μεταβολή των προσωπικών στοιχείων ενός πελάτη δεν διαρκεί πάνω από κάποια λεπτά, σε αντίθεση με το παρελθόν που η ίδια εργασία μπορεί να απαιτούσε ακόμη και πέντε εβδομάδες καθώς οι αντίστοιχες μεταβολές θα έπρεπε να εγκριθούν από μια σειρά ιεραρχικά ανώτερων υπάλληλων και αντίστοιχα να εκτελεστούν οι καταχωρήσεις ξεχωριστά σε κάθε μηχανογραφικό σύστημα που συντηρεί την προϊοντική σχέση με τον πελάτη, όπως για παράδειγμα μια πιστωτική κάρτα ή ένα καταναλωτικό δάνειο. Πέραν του χρόνου ένα άλλο σημαντικό σημείο που λαμβάνεται σοβαρά υπόψη είναι η μείωση του κόστους. Αυτή επιτυγχάνεται καθώς μπορεί να μην επέρχονται βελτιώσεις στην κύρια διαδικασία που εφαρμόζεται από τον οργανισμό αλλά σε μια ή περισσότερες από τις επιμέρους διαδικασίες που λειτουργούν περιφερειακά και που η εφαρμογή τους με τον υπάρχοντα τρόπο αποτελούσε εμπόδιο αντί να διευκολύνει την όλη λειτουργία. Αυτό που σημειώνεται στον αντίποδα όλων των παραπάνω είναι ότι όλες οι εταιρείες που εφάρμοσαν τις εν λόγω αλλαγές ήρθαν αντιμέτωπες με μεγαλύτερο ρίσκο για την μελλοντική τους κερδοφορία και ακόμη περισσότερο με την ίδια την ύπαρξή τους στον χώρο. Εντούτοις έχοντας κερδίσει σημαντικά οφέλη όσον αφορά τον χρόνο και την μείωση του κόστους φαίνεται να έχουν αυξήσει σημαντικά την μακροχρόνια βιωσιμότητά τους.

Η μελέτη που παρουσιάστηκε το 2007 στο περιοδικό Business Process Management Journal για την Σουηδική τράπεζα Credit Suisse αποδεικνύει τα παραπάνω. Η τράπεζα Credit Suisse θεωρείται ένας από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς οργανισμούς στον παγκόσμιο χώρο καθώς δραστηριοποιείται σε όλους τους τομείς των τραπεζικών εργασιών: τραπεζική ιδιωτών, τραπεζική μεγάλων επιχειρήσεων, εργασίες προσωποποιημένων τραπεζικών υπηρεσιών (private banking) καθώς επίσης και σε διεθνείς επενδυτικές δραστηριότητες. Σε παγκόσμιο επίπεδο ο οργανισμός έχει πάνω από χίλια διαφορετικά συστήματα και πάνω από εξήντα χιλιάδες υπαλλήλους που καλούνται να λειτουργήσουν με την χρήση αυτών για όλες τις προαναφερόμενες εργασίες του ομίλου. Κατά το παρελθόν ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που είχε να αντιμετωπίσει ο όμιλος ήταν ότι η κάθε διαδικασία είχε σημαντικό μεγάλο χρόνο υλοποίησης. Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που αντιμετώπισε ο οργανισμός ήταν πως όλες οι διαδικασίες που αφορούσαν στην λειτουργία του οργανισμού δεν ήταν κοινές και ενιαίες με αποτέλεσμα να επαναλαμβάνεται η ίδια εργασία από διαφορετικές μονάδες ακόμη και δυο φορές. Ένα επίσης σημαντικό ζήτημα ήταν ότι μέσω των διαδικασιών ότι δεν

υπήρχε σαφής και ικανοποιητική καθοδήγηση των υπάλληλων, τόσο για τον ρόλο τους όσο και για την ίδια την εργασία που καλούνταν να εκτελέσουν

Το 2007 στον οργανισμό η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών είχε χρησιμοποιηθεί σε πάνω από δέκα βασικές διαδικασίες. Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια εξ αυτών. Η διαδικασία αφορούσε στη χορήγηση εγγυητικών επιστολών. Αυτή περιλάμβανε διάφορα στάδια η ολοκλήρωση των οποίων δεν διεκπεραιωνόταν με την χρήση συστημάτων αλλά με χειρόγραφη εργασία. Για παράδειγμα η καταγραφή της επικοινωνίας με τον πελάτη δεν πραγματοποιούνταν σε κάποιο σύστημα αλλά σε ειδικές φόρμες με συμπλήρωση στοιχείων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να απαιτείται χρόνος για την καταγραφή, την ανάλυση και την συντήρηση των δεδομένων. Επίσης οι πελάτες είχαν χρονικούς περιορισμούς ως προς την παροχή της υπηρεσίας όπως για παράδειγμα οι περιορισμένες ώρες λειτουργίας της τράπεζας. Όταν κρίθηκε πως υπήρχε ανάγκη αλλαγής της υπάρχουσας κατάστασης υιοθετήθηκε η λογική της Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Το πρώτο βήμα ήταν να υπάρξει γραφική απεικόνιση της παραπάνω διαδικασίας. Μέσω αυτής της μοντελοποίησης έγινε κατανοητό πως ο κάθε εμπλεκόμενος ρόλος στην διαδικασία θα έπρεπε να έχει την ίδια αντίληψη και κατανόηση για την δομή αυτής καθώς και κάθε εργασίας που συνδεόταν με αυτή. Τόσο ο τομέας του οργανωτικού σχεδιασμού όσο και η μονάδα μηχανογράφησης θα είχαν πλέον σαφή εικόνα για το τι έπρεπε να βελτιωθεί. Για παράδειγμα στην μονάδα μηχανογράφησης ήταν πλέον σαφές ότι έπρεπε να εφαρμόσει ένα σύστημα διασύνδεσης με τους εξωτερικούς της πελάτες καθώς όλες οι υποθέσεις θα έπρεπε να εισέρχονται στην τράπεζα μέσω αυτού. Η υλοποίηση του παραπάνω πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Η νέα διαδικασία ήταν σαφώς πιο λεπτομερής από την προϋπάρχουσα και περιλάμβανε τέσσερις διεργασίες, δεκαέξι εργασίες και δέκα διαφορετικούς ρόλους εκτέλεσης των εργασιών.

Σε αντίστοιχη έρευνα που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό *International Journal of Operations & Production Management* το 1995 σχετικά με τον τρόπο που οι εταιρείες προσεγγίζουν την αλλαγή με την χρήση μεθόδων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών εξετάστηκαν τρεις εταιρείες μεταξύ των οποίων και μια μεγάλη εταιρεία παροχής υπηρεσιών της Μεγάλης Βρετανίας (στην έρευνα δεν αποκαλύπτονται περισσότερα στοιχεία για την φύση και τις εργασίες αυτής). Η συγκεκριμένη εταιρεία απασχολούσε πάνω από είκοσι χιλιάδες εργαζομένους σε όλη την επικράτεια της χώρας. Στις αρχές του 1990 η ύφεση που αντιμετώπιζε η Μεγάλη Βρετανία αλλά και οι σημαντικές αλλαγές που επήλθαν στην συμπεριφορά των καταναλωτών ανάγκασε

την εταιρεία να προβεί σε μείωση του κόστους, προσπαθώντας όμως να παραμείνει ανταγωνιστική προσφέροντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της και να αφοσιωθεί στην κύρια δραστηριότητά της. Προκειμένου να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις δυο παραπάνω απαιτήσεις αποφασίστηκε στις αρχές του 1993 να υιοθετηθεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Το πρόγραμμα αυτό συνεχίστηκε για σημαντικό χρονικό διάστημα με έναν προϋπολογισμό ο οποίος ξεπερνούσε τις είκοσι εκατομμύρια λίρες και απασχολούσε πάνω από πενήντα εργαζομένους. Κατά την διάρκεια της έρευνας μέλη της ερευνητικής ομάδας απασχοληθήκαν στο έργο για πάνω από δύο έτη. Ο ανασχεδιασμός του συνόλου των Επιχειρησιακών Διαδικασιών της εταιρείας υλοποιήθηκε από ομάδες εργασίας με πλήρη απασχόληση στο συγκεκριμένο έργο και με την καθοδήγηση διευθυντικών στελεχών που είχαν υπ' ευθύνη τους λειτουργικούς τομείς της εταιρείας οι οποίοι άμεσα επηρεάζονταν από τις επικείμενες αλλαγές. Κάθε ομάδα είχε ως μέλος ένα άτομο κλειδί το οποίο ήταν υπεύθυνο για τον ανασχεδιασμό της κάθε διαδικασίας, δεδομένου ότι κατείχε την απαραίτητη γνώση γι' αυτή. Ο βασικός σκοπός του έργου ήταν να αξιολογηθεί το σύνολο των διαδικασιών της εταιρείας, με σκοπό την βελτίωσή τους εγκαταλείποντας διαδικασίες που δεν είναι απαραίτητες. Μια άλλη μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε αργότερα κατά την διάρκεια ζωής του έργου ήταν η βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας με την συνεχή αναδιαμόρφωση των πόρων της εταιρείας. Μελετώντας τις παραπάνω περιπτώσεις καταλήγουμε στο ότι ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι το εργαλείο για τον επαναπροσδιορισμό των υφιστάμενων διαδικασιών. Αυτές μπορούν να συνδυαστούν με τέτοιο τρόπο που θα αποδίδουν περισσότερο ποιοτικές υπηρεσίες στον τελικό πελάτη.

Οι ποιοτικές υπηρεσίες για τον τελικό καταναλωτή είναι το βασικό στοιχείο του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζικών οργανισμών. Τα συστήματα που θα υποστηρίξουν την παραπάνω διαχείριση θα βοηθήσουν στην μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης των διαδικασιών που με τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας δεν θα ήταν εφικτό. Επίσης η χρήση αυτών των συστημάτων έχει σαν αποτέλεσμα να τηρούνται οι αρχικοί κανόνες και οι προδιαγραφές που έχουν ορισθεί. Με την χρήση των συστημάτων αυτοματοποιείται η συλλογή δεδομένων για την απόδοση του συνόλου του κυκλώματος της εκτέλεσης της διαδικασίας και δεν απαιτείται επιπλέον χρόνος και προσπάθεια, από την πλευρά των υπαλλήλων, για την εκτέλεση του έργου τους. Επίσης τα συστήματα αποτελούν απαραίτητο εργαλείο για την εξέλιξη και αναβάθμιση των σημείων της διαδικασίας που κρίνεται πως χρήζουν βελτίωσης. Τέλος είναι εφικτή η παρακολούθηση βασικών διαδικασιών στο σύνολό

τους για την λειτουργία του οργανισμού. Στοιχείο που κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό διότι τα στελέχη μπορούν να γνωρίζουν πότε δεν τηρούνται οι προδιαγραφές της προσφερόμενης διαδικασίας καθώς επίσης να καταγράψουν τα σημεία της διαδικασίας που χρήσουν βελτίωσης.

Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι μια αλληλουχία επί μέρους στοιχείων που ξεκινούν από την πλήρη κατανόηση και γνώση των διαδικασιών από τους υπαλλήλους ενός οργανισμού μέχρι την χρήση του καταλληλότερου τεχνολογικού εξοπλισμού για την επιτέλεση όλων των απαραίτητων λειτουργιών. Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στην χρήση της όποιας μεθοδολογίας κρίνει κατάλληλης, καθώς οφείλει να αξιολογήσει την προοπτική της σχέσης ικανοποίησης του πελάτη του με την χρηματοοικονομική απαίτηση των μετόχων από την εσωτερική αλλαγή στην οποία θα προβεί. "Συνταγές" για την διαχείριση των αλλαγών που απαιτούνται για τον οργανωτικό σχεδιασμό εμφανίζονται συχνά. Εντούτοις ένας γενικός κανόνας είναι πως οι παραδοσιακές οργανωτικές σχέσεις και οι ιεραρχικές δομές ενός οργανισμού μπορούν να αντικατασταθούν με διαδικασίες που έχουν αναδομηθεί αποτελεσματικά. Η επιτυχία ενός οργανισμού να λειτουργεί βάσει των αποτυπωμένων διαδικασιών του εξαρτάται από την ικανότητά του να ανταποκριθεί και να αφομοιώσει αποτελεσματικά τις αλλαγές. Το αν ένας οργανισμός είναι προσανατολισμένος στην χρήση των διαδικασιών του έχει να κάνει με το γεγονός ότι είναι ένας καθαρά πελατοκεντρικός οργανισμός, που επιδέχεται αλλαγές στην κουλτούρα του και αποτελεσματικότερες πρακτικές στην εκτέλεση των εργασιών του. Όταν μια διαδικασία παύει να είναι αποδοτική και κερδοφόρα για τον οργανισμό τότε θα πρέπει να αναδιαμορφώνεται παράλληλα με την οργανωτική δομή του.

### **3.3. ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Συμφωνά με τους Fiol και Lylew (1985) "η γνώση σε έναν οργανισμό είναι μια διαδικασία βελτίωσης των ενεργειών που αναλαμβάνονται μέσω της καλύτερης κατανόησης του". Η γνώση είναι απαραίτητη στον οργανισμό στον βαθμό που: μέσω αυτής επιτυγχάνονται επιχειρησιακοί στόχοι, που αυτή επικοινωνείται μεταξύ των μελών του οργανισμού, τα αποτελέσματα της γνώσης χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη των συστημάτων, της δομής και της κουλτούρας του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Snyder και Cummings (1998) "η δυνατότητα των οργανισμών να αλλάζουν και να προχωρούν σε συνεχή αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών



διαδικασιών τους είναι στοιχείο απαραίτητο για την επιβίωσή τους”. Η ικανότητα του οργανισμού για αλλαγή και αναδιάρθρωση των διαδικασιών τους συσχετίζεται με την ικανότητά του να “μαθαίνει”. Οι οργανισμοί θα πρέπει να μπορούν να “μαθαίνουν” από την δράση του παρελθόντος και τις εμπειρίες τους, να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά αυτή την γνώση, να διορθώνουν τα λάθη τους και να μεταφέρουν την γνώση σε όλα τα κανάλια του οργανισμού, εφόσον θέλουν να προσαρμοστούν σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά”.

Δεδομένου ότι για να επιβιώσει μια Ελληνική Τράπεζα σε έναν χώρο αμιγώς ανταγωνιστικό, ιδιαίτερα στην εποχή της ελεύθερης αγοράς αλλά και στα πλαίσια της Ενωμένης Ευρώπης όπου η δραστηριοποίηση ξένων τραπεζικών κολοσσών αποτελεί δεδομένο, θα έπρεπε να αντιδράσει άμεσα προκειμένου να προστατέψει το μερίδιο αγοράς της. Θεωρείται έτσι μονόδρομος η αλλαγή του τρόπου διοίκησης του οργανισμού με την χρήση μεθόδων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον δραστηριοποιείται και η Τράπεζα Πειραιώς όπου καλείται να αντιμετωπίσει όλες τις παραπάνω προκλήσεις. Το μέγεθος που παρουσιάζει σήμερα η Τράπεζα Πειραιώς, πέραν της φυσικής της ανάπτυξης, είναι αποτέλεσμα μιας σειράς συγχωνεύσεων με άλλες μικρότερες τράπεζες που δραστηριοποιούνταν σε μικρότερες αγορές στην Ελληνική επικράτεια. Κατά την δημιουργία μιας τέτοιας οντότητας τα ζητήματα που είχαν να αντιμετωπίσουν τα στελέχη δεν ήταν καθαρά διαδικαστικά ζητήματα, όπως χωροταξικές αλλαγές δραστηριοτήτων, μετάπτωση συστημάτων, ενσωμάτωση πληθώρας διαδικασιών σε ένα κοινό πλαίσιο δράσης αλλά έπρεπε να δημιουργηθεί μια κοινή και κοινώς αποδεκτή εργασιακή κουλτούρα και πολιική μεταξύ του συνόλου των υπαλλήλων. Τα παραπάνω ζητήματα προς επίλυση πολλαπλασιάστηκαν όταν η Τράπεζα αποφάσισε να δραστηριοποιηθεί στις χώρες της πρώην Ανατολικής Ευρώπης και να υποστηρίξει μια ραγδαία ανάπτυξη στο συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο. Σύμφωνα με τον Cook (1999) το να ξεκινήσει μια τράπεζα δραστηριότητα από μόνης της ή να συνεργαστεί με μια τοπική τράπεζα της αποδέκτριας χώρας απαιτεί σημαντικά καλή γνώση της τοπικής κουλτούρας αλλά και την διάθεση της τράπεζας να καθιερωθεί ως μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Το γεγονός ότι η ίδια η υπηρεσία που προσφέρεται από την Τράπεζα με έδρα την Ελλάδα θα πρέπει να δίδεται και από τα υποκαταστήματα στις λοιπές χώρες, για λόγους ομοιογένειας του προσφερόμενου προϊόντος από τον ίδιο οργανισμό προς όλους τους πελάτες του, είναι σημαντικά δύσκολο διότι σημαίνει ότι θα έπρεπε οι κανόνες που ίσχυαν εσωτερικά στην Τράπεζα να ενσωματωθούν στις κατά τόπους αγορές και να ικανοποιήσουν τους άμεσους πελάτες αυτών. Από μόνο του αυτό ήταν μια δύσκολη προσπάθεια διότι τα

στελέχη θα έπρεπε να έρθουν σε επαφή με τους πελάτες τους να κατανοήσουν τις διαφοροποιημένες ανάγκες τους και να προσαρμόσουν την προσφερόμενη υπηρεσία ανάλογα.

Προκειμένου να αντιμετωπισθούν τέτοια ζητήματα η Τράπεζα Πειραιώς αποφάσισε να κινηθεί στην κατεύθυνση της Αναδιοργάνωσης και Διαχείρισης των Επιχειρησιακών Διαδικασιών της. Η Τράπεζα κινήθηκε σε τέσσερις βασικούς άξονες: α) στην αντικατάσταση της έως τότε μεθοδολογίας καταγραφής των διαδικασιών σε έγγραφα, τα οποία τηρούνταν ανά μονάδα για την οποία αυτές καταγράφονταν, β) στον καθορισμό του συνόλου των αλλαγών που θα έπρεπε να επιτελεστούν μέσα στον οργανισμό προκειμένου να διατυπωθούν τα οφέλη από μια τέτοια αλλαγή, γ) στην υιοθέτηση ενός αναβαθμισμένου συστήματος διαχείρισης των διαδικασιών, που θα περιελάμβανε όλα τα στοιχεία που απορρέουν της καταγραφής μιας διαδικασίας, δηλαδή έντυπα που χρησιμοποιούνται, εγχειρίδια συστημάτων, περιγραφή ρόλων που εκτελούν την διαδικασία και δ) στον καθορισμό θεμάτων κουλτούρας του οργανισμού που επηρέαζε η χρήση ενός τέτοιου μοντέλου.

Τα στελέχη του οργανισμού είχαν ως βασικό στόχο να βελτιώσουν την διαχείριση των χειρόγραφων διαδικασιών τους, προκειμένου να μειωθεί ο χρόνος επεξεργασίας ή διεκπεραίωσης μιας εργασίας και να αυξηθεί η παραγωγικότητα του οργανισμού. Προκειμένου να ολοκληρωθεί η παραπάνω αλλαγή στο συντομότερο δυνατό χρόνο και με τα καλύτερα αποτελέσματα η διοίκηση του οργανισμού αποφάσισε ότι στο έργο αυτό θα έπρεπε να συμμετέχουν υπάλληλοι που είχαν την μεγαλύτερη εμπειρία κάθε κομματιού διαδικασίας που έμπαινε στην νέα μορφή διαχείρισης. Αυτό αφορούσε τόσο υπαλλήλους του δικτύου των καταστημάτων όσο και κεντρικών/ διοικητικών υπηρεσιών του οργανισμού. Ο ρόλος τους δεν περιοριζόταν όμως μόνο στη συμμετοχή αλλά κατέθεταν υποδείξεις ή προτάσεις για την ανάπτυξη του νέου μοντέλου διαχείρισης. Αποτέλεσμα αυτού ήταν το τελικό προϊόν που θα έφτανε στους τελικούς χρήστες να μπορεί να καλύψει τις πραγματικές ανάγκες τους και κατά συνέπεια να υπάρξει εμπιστοσύνη από αυτούς.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που λήφθηκε υπόψη από την διοίκηση του οργανισμού, κατά την διάρκεια του παραπάνω σχεδιασμού, ήταν το σύνολο των εξωτερικών κανόνων και του νομικού πλαισίου μέσα στα οποία έπρεπε να λειτουργεί ο οργανισμός αλλά και των εσωτερικών κανονισμών που είχαν θεσπιστεί. Ήταν πλέον εμφανές πως η έως τότε λογική, δηλαδή ότι το σύνολο των διαδικασιών που αφορούσαν σε κάθε προϊόν, εργασία ή απαίτηση του τελικού πελάτη καταγράφονταν

και χρησιμοποιούνταν μόνο από την ή τις μονάδες που άμεσα αφορούσε χωρίς η πληροφορία να διαχέεται στο σύνολο του οργανισμού, είχε αρνητικές συνέπειες στα εξής: α) στην ασφάλεια των ίδιων των εργαζομένων, β) στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού, γ) στην παρεχόμενη υπηρεσία στον τελικό παραλήπτη αυτής. Το πρόβλημα που αντιμετώπισε ο οργανισμός στην υλοποίηση των παραπάνω ήταν ότι δεν υπήρχε πάντα σαφής καταγραφή του συνόλου των διαδικασιών ή των βημάτων που ακολουθούνταν σε κάθε μια εξ αυτών και έτσι δεν μπορούσε πάντα να εκτιμηθεί ο λειτουργικός κίνδυνος που υπήρχε για τον οργανισμό ώστε αντίστοιχα να δομηθεί η σωστή διαδικασία προκειμένου να προφυλαχθεί από αυτόν. Επίσης δεν υπήρχαν καταγεγραμμένες διαδικασίες για κάθε ενεργεία ή για κάθε υπηρεσία που έπρεπε να παραχθεί.

Επιπλέον θα έπρεπε να ληφθεί υπόψη ότι ένα σημαντικό μέρος του δικτύου των καταστημάτων αλλά και υποσύνολο των κεντρικών μονάδων υποστήριξης βρίσκονται εκτός πρωτευούσης και άρα θα έπρεπε για τους υπαλλήλους που στελέχωναν τις συγκεκριμένες μονάδες να υπάρχει η ίδια ευκολία στην προσβασιμότητα του συνόλου των διαδικασιών και των συναφών με αυτές πληροφοριών. Η χρήση του εσωτερικού δικτύου (intranet) αποτέλεσε την λύση στο παραπάνω εμπόδιο. Αποφασίστηκε να δημιουργηθεί μια ηλεκτρονική πλατφόρμα όπου όλοι οι υπάλληλοι θα έχουν πρόσβαση και μέσω της οποίας θα μπορούν να ενημερωθούν για κάθε διαδικασία που τους αφορά και για την οποία είναι αναρτημένη η τελευταία έκδοσή της. Έτσι όλοι οι υπάλληλοι θα είχαν μια κοινή ηλεκτρονική βάση την οποία θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν ώστε να προσφέρουν την ίδια μορφή υπηρεσίας στους τελικούς αποδέκτες της. Ο σκοπός ήταν να αυξηθεί το αίσθημα ευθύνης κάθε υπαλλήλου, δεδομένης της ευκολίας χρήσης, προκειμένου οι υπάλληλοι να ωθούνται να ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες και κανονισμούς που ισχύουν και θα εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο από όλους.

Το τελευταίο στοιχείο που θα έπρεπε να αντιμετωπίσει ο οργανισμός ήταν ζητήματα οργανωτικού σχεδιασμού. Προκειμένου να μπορέσει να λειτουργήσει το νέο μοντέλο Διαχείρισης Διαδικασιών, θα έπρεπε να ορισθούν νέα καθήκοντα σε υφιστάμενους ρόλους ή νέοι ρόλοι να δημιουργηθούν προκειμένου να καλυφθούν τα κενά που γεννιόνταν με την αλλαγή. Για παράδειγμα προκειμένου να εγκριθεί η πληρωμή μιας επιταγής θα πρέπει να δοθεί έγκριση συστημικά από τον αμέσως επόμενο στην ιεραρχία υπάλληλο από αυτόν που εκτελεί την ενέργεια της πληρωμής. Με τον παραδοσιακό τρόπο αυτό σήμαινε ότι θα έπρεπε να ληφθεί χειρόγραφή υπογραφή από τον διευθυντή της υπηρεσίας. Η επαναληψιμότητα αυτής της ενέργειας

μεταφράζεται σε απώλεια χρόνου και για τους δυο εμπλεκόμενους ρόλους, στην περίπτωση δε που η φυσική παρουσία και των δυο δεν ήταν στον ίδιο χώρο σήμαινε διακοπή της εργασίας του ενός προκειμένου να μετακινηθεί στο χώρο του δεύτερου, στην περίπτωση που ο διευθυντής της μονάδας απουσίαζε ή δεν ήταν διαθέσιμος αυτό είχε ως συνέπεια να μην μπορεί να εκτελεστεί η εργασία. Με σκοπό την αποφυγή όλων των παραπάνω προβλημάτων αποφασίστηκε η έγκριση της πληρωμής να πραγματοποιείται μέσα από το ίδιο το σύστημα που εκτελείται η συναλλαγή. Σε επόμενη φάση η έγκριση να δίδεται από τον αμέσως επόμενο σε ιεραρχία και όχι από τον διευθυντή της μονάδας, παρά μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Με αυτό τον τρόπο όχι μόνο επήλθε μείωση του χρόνου της συγκεκριμένης εργασίας, αλλά υπάρχει πλήρης συστημική καταγραφή του συνόλου των ενεργειών αλλά και του χρόνου που απαιτείται για να εκτελεστούν αυτές.

Έτσι ο οργανισμός αποφάσισε να πραγματοποιήσει αναδιοργάνωση των Επιχειρησιακών Διαδικασιών με την χρήση συγκεκριμένου μηχανογραφικού μοντέλου για την δημιουργία του οποίου υπήρξε η υποστήριξη των αντίστοιχων μονάδων μηχανογράφησης. Ο στόχος ήταν η δημιουργία ενός επιχειρησιακού μοντέλου που θα απεικονίζει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού καθώς και το πως τα διάφορα μέρη αυτού συνδέονται μεταξύ τους και πως λειτουργούν. Σύμφωνα με τους Erikson και Penker (2000) υπάρχουν διάφοροι λόγοι που θα πρέπει να εφαρμοστεί η μοντελοποίηση. Αυτοί είναι οι εξής:

- Το επιχειρησιακό μοντέλο μας βοηθάει να κατανοήσουμε την επιχείρηση. Η Τράπεζα Πειραιώς είχε ως σκοπό να καταγράψει αναλυτικά την λειτουργία της κάθε επιχειρησιακής μονάδας.
- Ο καθορισμός ενός τέτοιου μοντέλου βοηθάει σημαντικά να προσδιορισθεί το κατάλληλο πληροφοριακό σύστημα που θα μπορεί να υποστηρίξει το έργο. Η Τράπεζα Πειραιώς χρησιμοποίησε το εργαλείο καταγραφής διαδικασιών που ονομάζεται "ΑΡΗΣ" (ARIS). Πρόκειται για μια ηλεκτρονική πλατφόρμα που έχει εφαρμοστεί πλήρως από την Τράπεζα Πειραιώς στην πλήρη ανάπτυξη των δυνατοτήτων της.
- Ένα σωστό επιχειρησιακό μοντέλο είναι αυτό που θα καθοδηγήσει την εταιρεία στην βελτίωση της επιχειρησιακής δομής και την λειτουργίας της. Η Τράπεζα Πειραιώς κατάφερε να ομαδοποιήσει ρόλους, να καθορίσει σαφής αρμοδιότητες ανάλογα με τον κάθε ρόλο και να ορίσει την έκταση της εργασίας που καλούνταν οι υπάλληλοι να εκτελέσουν.

- Ένα επιχειρησιακό μοντέλο μπορεί να είναι το εργαλείο εκείνο που θα βοηθήσει τον οργανισμό να ξεχωρίσει τις βασικές από τις δευτερεύουσες εργασίες/ υπηρεσίες που καλείται να παραδώσει στον πελάτη. Μπορεί να αξιολογήσει σωστότερα τα οφέλη από το κόστος για την εκτέλεση των δευτερευουσών εργασιών και ως εκ τούτου να αποφασίσει για παράδειγμα αν οι συγκεκριμένες εργασίες θα εκτελούνται από εξωτερικούς συνεργάτες/ παρόχους των συγκεκριμένων υπηρεσιών για λογαριασμό του (outsourcing). Η Τράπεζα Πειραιώς με γνώμονα την παραπάνω παραδοχή αποφάσισε να αναθέσει την λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου εξυπηρέτησης του κοινού σε αντίστοιχη εταιρεία.

Ο ανθρώπινος παράγοντας στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη περιγράφεται σε κάθε πτυχή της σχέσης πελάτη/υπαλλήλου. Τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του υπαλλήλου είναι αυτά που διαμορφώνουν την τελική εικόνα του πελάτη για την ποιότητα της εξυπηρέτησης (Mouawad and Kleiner 1996, Yavas 1997). Καλά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι σημαίνει αντίστοιχα καλό αντίκτυπο για την εικόνα της εταιρείας προς την αγορά (Schneider and Bowen, 1995). Η διαχρονικά καλή εξυπηρέτηση αναφέρεται σε αντίστοιχα σωστές διεργασίες, διαδικασίες και συστήματα που θα έχουν ως αποτέλεσμα η προσφερόμενη υπηρεσία να είναι μια ανεπανάληπτη εμπειρία για τον πελάτη (Sureshchandar 2002). Όλα τα παραπάνω βοηθούν τον οργανισμό να κατανοήσει τις αδυναμίες της υπάρχουσας κατάστασης καταγραφής και απεικόνισης των διαδικασιών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την λεπτομερή ανάλυση και αποκωδικοποίηση των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν για την διαχείριση και αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω για την Τράπεζα Πειραιώς την απαραίτητη μεθοδολογία αποτέλεσε το εργαλείο "ΑΡΗΣ" (ARIS). Ο οργανισμός καλείται πλέον όχι απλά να αποτυπώσει μια διαδικασία με λόγια, αλλά να κτίσει μια πλήρη δομή γύρω από αυτή που θα περιλαμβάνει: τα βήματα των εργασιών, τους εμπλεκόμενους ρόλους και αρμοδιότητες αυτών, τα απαραίτητα συστήματα που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν, οι κανόνες εφαρμογής και τα κανονιστικά πλαίσια. Παράλληλα ο οργανισμός οφείλει να προβαίνει σε συνεχείς βελτιώσεις προκειμένου να προωθεί περισσότερο αποτελεσματικά μοντέλα λειτουργίας.

### 3.4. ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Al-Hawari Mohammad, Ward Tony, Newby Leonce (2009), "The relationship between service quality and retention within the automated and traditional contexts of retail banking", *Journal of Service Management* Vol. 20 No. 4.
2. Curry Adrienne, Kadasah Nasser (2002), "The yin and yang of quality systems evaluation", *Managerial Auditing Journal*.
3. Geiger H., Hurzeler H, (2003), " The transformation of the Swiss Private banking Sector", *Journal of Financial Transformation* Vol.9.
4. Hanafizadeh Payam, Moosakhani Morteza, Bakhshi Javad (2009), "Selecting the best strategic practices for business process redesign", *Business Process Management Journal* Vol. 15 No. 4.
5. Ko K.L Ryan, Lee S.G Stephen., Lee Wah Eng, (2009), "Business process management (BPM) standards: a survey", *Business Process Management Journal* Vol. 15 No. 5.
6. Küng Peter, Hagen Claus (2007), "The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank", *Business Process Management Journal* ,Vol. 13 No. 4.
7. Lee Ying-Lien, Hwang Sheue-Ling, Wang Eric Min-Yang (2006), "An integrated framework for continuous improvement on user satisfaction of information systems", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106 No. 4.
8. Maull R.S., Weaver A.M., Childe S.J., Smar P.A., Bennett J. (1995), "Current issues in business process re-engineering", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 11.
9. Mula Josefa, Hernandez E.Jorge (2009), "Improving the business processes of a bank. Cristina Climent", *Business Process Management Journal* Vol. 15 No. 2.
10. Neubauer Thomas (2009), "An empirical study about the status of business process management", *Business Process Management Journal* Vol. 15 No. 2.
11. Palmberg Klara (2010), "Experiences of implementing process management: a multiple-case study", *Business Process Management Journal* Vol. 16 No. 1

12. Papazoglou M.P., Taverse Paolo, Dustdar Frank, Leymann Frank, (2008), "Service oriented computing, a research roadmap", *International Journal of Cooperative Information Systems* Vol. 17, No. 2.
13. Rainbird Mark (2004), "A framework for operations management: the value chain", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 34 No. 3/4.
14. Reiner Gerald, Demeter Krisztina, Poiger Martin, Jenei István (2008), "The internationalization process in companies located at the borders of emerging and developed countries", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 No. 10.
15. Smart P.A, Maddern H, Maull R.S,(2008), "Undestantding Business Process Management, Implications for theory and practice"
16. Tennant Charles, Wu Yi-Chieh (2005), "The application of business process reengineering in the UK", *The TQM Magazine*, Vol. 17 No. 6.
17. Vakola Maria (2000), "Exploring the relationship between the use of evaluation in business process re-engineering an organizational learning an innovation", *Journal of Management Development*, Vol 19, No10.
18. W.M.P. van der Aalst (2004), "Business process management: a personal view", *Business Process Management Journal*, Volume 10, Issue 2.
19. Quality management systems Requirements, ISO 9001, 2008
20. Μελέτη Τράπεζας Πειραιώς για την εφαρμογή και χρήση του ηλεκτρονικής διαχείρισης διαδικασιών ARIS.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα επίδοση ενός οργανισμού εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι ήδη υφιστάμενες Επιχειρησιακές Διαδικασίες βοηθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι αρχικοί του στόχοι. Εντούτοις η επίδοση του οργανισμού μακροπρόθεσμα εξαρτάται από την ικανότητά του να αντιμετωπίσει ικανοποιητικά εξωγενείς μεταβολές όπως ο χρόνος ζωής ενός προϊόντος, νέους ανταγωνιστές, ή άλλες μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών συλλέγει την απαραίτητη τεχνολογία και σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή εμπειρία των στελεχών καταφέρνει να μεταλλάξει τις επιχειρησιακές ικανότητες του οργανισμού με τρόπο που αυτές αποφέρουν οικονομικό όφελος χωρίς να υπάρχει το κόστος του χρόνου. Η παραπάνω τεχνολογία αποτελεί την μετεξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης ροών (workflow management systems). Τα συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι σε θέση να υποστηρίξουν την διαχείριση διαδικασιών διότι η τεχνολογία συνδυάζεται με την επιχειρησιακή γνώση του οργανισμού σε επίπεδο περισσότερο επιχειρησιακό και λιγότερο τεχνικό και με προσανατολισμό στην διαχείριση των διαδικασιών και όχι στην ανάπτυξη της τεχνολογίας. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον θα πρέπει να αναπτυχθούν μηχανισμοί που θα επιτρέπουν την εναρμόνιση της επιχειρησιακής στρατηγικής με την τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων. Αυτή η εναρμόνιση επιτρέπει στον οργανισμό να ενσωματώνει συνεχώς πληροφορίες στις πιο απαιτητικές εργασίες και οργανωτικές δραστηριότητες. Αποτελεί επίσης την καταλυτική συνθήκη όπου τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού υποστηρίζουν και υποστηρίζονται από την επιχειρησιακή στρατηγική του. Έρευνες έχουν δείξει ότι πρωταρχική μέριμνα των ανώτερων στελεχών αποτελεί η διαδικασία εναρμόνισης της αποδοτικότητας της επιχείρησης με την αποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων (Reich and Benbasat 1996 2000, Croteau 2001). Οι περισσότερες εταιρείες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα είναι ότι τα δύο μέρη ενός οργανισμού: ο τομέας επιχειρησιακής οργάνωσης και ο τομέας της μηχανογράφησης οφείλουν να λειτουργούν ως μια οντότητα και ότι η επιχειρησιακή στρατηγική είναι πρακτικά ένα προσχέδιο αναβάθμισης των τομέων οργάνωσης και πληροφορικής.



Η διαπίστωση που έχει παγκοσμίως κατατεθεί στο παραπάνω ζήτημα είναι ότι η εναρμόνιση της στρατηγικής του οργανισμού, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της χρήσης της τεχνολογίας και της διοχέτευσης γνώσης μέσα στον οργανισμό, μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσα από μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία διαχείρισης διαδικασιών όπου για παράδειγμα υπάρχουν: επιχειρηματικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός, επιτροπές ελέγχου, έλεγχος και παρακολούθηση της επίδοσης του οργανισμού (Barrett 2003). Επιπρόσθετα όλα τα παραπάνω έχουν και μια ανθρώπινη παράμετρο δεδομένου ότι διαμορφώνονται από ανθρώπους, οι οποίοι επικοινωνούν, διαφωνούν και ανταλλάσσουν ιδέες και απόψεις από τις οποίες οριστικοποιούνται οι κανονισμοί λειτουργίας του οργανισμού (Horowitz, 1984). Ο βασικότερος μηχανισμός που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για την επίτευξη των παραπάνω ορίζεται ως επιχειρησιακή στρατηγική. Κάτω από την σκέπη αυτής, επιχειρησιακά και πληροφοριακά συστήματα δημιουργούν ένα κοινό πλέγμα οργανωτικού σχεδιασμού. Η παραπάνω αρχιτεκτονική αποτελεί μια γραφική απεικόνιση της επικοινωνίας των ρόλων, έτσι ώστε το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών να αντιληφθεί πως τα μέρη του οργανισμού συνδέονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Στην απεικόνιση εμφανίζεται η "μελλοντική" κατάσταση του οργανισμού, που θα πρέπει να αποτελεί και την πραγματική κατάσταση, στην οποία όλες οι μονάδες προσδιορίζονται λεπτομερώς. Έτσι είναι εύκολο να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση του στάτους (status) της σημερινής κατάστασης και του πως αυτό πρέπει να διαμορφωθεί. Η ανάλυση αυτή δίδει την βάση για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του οργανισμού. Νέες επιχειρησιακές και τεχνολογικές δομές μπορούν να διαμορφωθούν για να υποστηρίξουν τα επιθυμητά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Η επιχειρησιακή αρχιτεκτονική είχε αποτελέσει αντικείμενο μελέτης των ειδικών στον τομέα της τεχνολογίας από το τέλος της δεκαετίας του 1980 όπου ο Zachman (1987) παρουσίασε ένα προσχέδιο που αφορούσε στην αρχιτεκτονική πληροφοριακών συστημάτων. Το 1996 ο Zachman παρουσίασε την εξέλιξη αυτού, ένα προσχέδιο για την Επιχειρησιακή Αρχιτεκτονική. Παρόλο που ο αρχικός σχεδιασμός ήταν καθαρά τεχνικός γρήγορα έγινε κατανοητό ότι θα πρέπει εξίσου να συμπεριλαμβάνονται και επιχειρησιακά μέρη. Έτσι οι εργασιακοί ρόλοι, ο χρόνος, το κίνητρο αποτέλεσαν μέρη του όλου σχεδιασμού. Από τις αρχές του 1990 η Επιχειρησιακή Αρχιτεκτονική κατέχει μια σημαντική θέση σε κάθε μορφή σχεδιασμού πληροφοριακών και τεχνολογικών συστημάτων.

## 4.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ

Με τον όρο Επιχειρησιακή Αρχιτεκτονική (Business Architecture) νοείται κάθε η διαδικασία, δηλαδή το μοντέλο εργασιών ενός οργανισμού, τα έντυπα και τα διαγράμματα ροών που περιγράφουν την δομή ή τους ανθρώπους που τα χρησιμοποιούν προκειμένου να καταγράψει μια τέτοια δομή αρκετά ικανοποιητικά για την λειτουργία της επιχείρησης. Ένας σαφής ορισμός που έχει δοθεί από τον διεθνή οργανισμό Business Architecture Working Group είναι ο ακόλουθος:

"Η Επιχειρησιακή Αρχιτεκτονική αποτελεί την κατευθυντήρια γραμμή ενός οργανισμού που δίδει μια κοινή βάση γνώσης και κατανόησης του οργανισμού που χρησιμοποιείται για να υποβοηθήσει τους στρατηγικούς ορισμούς και τις τακτικές που έχουν καθοριστεί προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα".

Η Επιχειρησιακή Αρχιτεκτονική (Business Architecture) είναι μια δομή του οργανισμού σε όρους οργανωτικών ικανοτήτων, διαδικασιών και οργανωτικών πληροφοριών. Ως οργανωτικές ικανότητες ορίζονται οι ικανότητες του οργανισμού δηλαδή το τι είναι ικανός ο οργανισμός να επιτύχει. Ως οργανωτική δομή ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει και να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του. Η Επιχειρησιακή Αρχιτεκτονική (Business Architecture) ενσωματώνει και όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση και που θεωρούνται απαραίτητες μονάδες στις ροές των εργασιών της ώστε να διασφαλίσει ότι όλες οι απαραίτητες εργασίες, δομές και διαδικασίες έχουν καταγραφεί επακριβώς.

Προκειμένου να αναπτυχθεί μια αναβαθμισμένη και αντιπροσωπευτική εικόνα του οργανισμού θα πρέπει να συνυπάρχουν όλες οι πιθανές προοπτικές αυτού. Τέτοιες είναι οι εξής: α) η εικόνα της στρατηγικής που αναπτύσσει ο οργανισμός, β) η εικόνα των ικανοτήτων του οργανισμού, γ) η εικόνα των διαδικασιών του οργανισμού, δ) η εικόνα της γνώσης και της εμπειρίας των μελών του οργανισμού, στ) η εικόνα της οργανωτικής δομής του. Η στρατηγική εικόνα του οργανισμού αναφέρεται στους στρατηγικούς στόχους που οδηγούν τον οργανισμό. Οι στόχοι περιγράφονται από τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να επιτευχθούν αυτοί από τις διάφορες μονάδες. Οι στόχοι αυτοί με τη σειρά τους συνδέονται με εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης του βαθμού επίτευξής τους.

Η εικόνα των ικανοτήτων του οργανισμού περιγράφει τις βασικές διαδικασίες που πραγματοποιούνται στους επιμέρους τομείς του οργανισμού που εκτελούν αυτές τις

εργασίες. Επίσης πραγματοποιείται επιπλέον διαχωρισμός ανάμεσα σε διαδικασίες που αφορούν στον τελικό πελάτη, σε διαδικασίες που αφορούν στον προμηθευτή, σε διαδικασίες που αφορούν σε εργασίες ρουτίνας για τον οργανισμό και τέλος σε διαδικασίες που αφορούν στη διοίκηση του οργανισμού. Η εικόνα των διαδικασιών του οργανισμού ορίζει το σύνολο των στρατηγικών, κυρίων και δευτερευόντων διαδικασιών, και καθορίζουν τα όρια της κάθε διαδικασίας. Προσδιορίζεται ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού δίδοντας σαφείς ορισμούς σε οντότητες όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, τα εξωτερικά συστήματα που χρησιμοποιούνται. Οι διαδικασίες επίσης περιγράφουν ποιοι ρόλοι, ποιοι πόροι και ποια είναι τα μέσα ελέγχου που θα χρησιμοποιηθούν και πως αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η τελευταία σε ιεραρχία διαδικασία περιγράφει τις εργασίες εκείνες που είτε γίνονται χειροκίνητα είτε μέσω συστημάτων αυτόματης ροής (workflow). Η εικόνα της γνώσης και της εμπειρίας του οργανισμού ορίζει την έννοια των εμπλεκόμενων μονάδων, όπως για παράδειγμα οι πελάτες και οι προμηθευτές καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Η εικόνα της οργανωτικής δομής του οργανισμού αφορά στις σχέσεις μεταξύ των ρόλων, των ικανοτήτων και των μονάδων που δραστηριοποιούνται μέσα στον οργανισμό. Επίσης καθορίζει το πώς οι μονάδες υποδιαιρούνται σε υποομάδες και πως αυτές διοικούνται.

Η Επιχειρησιακή Αρχιτεκτονική (Business Architecture) είναι μια προσέγγιση δημιουργίας και διατήρησης του επιθυμητού μοντέλου διοίκησης που ικανοποιεί τους στόχους του οργανισμού και βελτιώνει τους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων. Προσθέτει αξία στον οργανισμό με το να βελτιώνει την αποδοτικότητα του με την χρήση εργαλείων όπως η καταγραφή προδιαγραφών ή η απεικόνιση μοντέλου διαχείρισης διαδικασιών του οργανισμού με άξονα πάντα το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Έτσι είναι εφικτό να αναγνωρισθούν τα κενά που υπάρχουν στην παρούσα κατάσταση και δομή του οργανισμού, σε ότι αφορά διαδικασίες, υποδομή πόρων, μηχανογραφικά συστήματα και εργαλεία ελέγχου. Με την καταγραφή συγκεκριμένου μοντέλου διαχείρισης διαδικασιών ο οργανισμός ανακαλύπτει τις απαιτήσεις που υπάρχουν σε διάφορους τομείς όπως οι απαιτήσεις των μετόχων.

Η Επιχειρησιακή Αρχιτεκτονική (Business Architecture) δίνει κατευθύνσεις διευθέτησης των οργανωσιακών απαιτήσεων. Για παράδειγμα ποια οφείλει να είναι η ιδανική δομή του οργανισμού, όπου οι ευθύνες για την κάθε εργασία μέσα στην επιχείρηση ορίζονται σε συγκεκριμένους ρόλους ή σε συγκεκριμένες μονάδες του οργανογράμματος, ή ποιος είναι ο ακριβής μηχανισμός που πρέπει να

χρησιμοποιηθεί για κάθε εργασία προκειμένου να επιτελεστεί από συγκεκριμένες μονάδες. Το να υπάρχει ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών σε επικεφαλής ομάδων εξυπηρετεί στην ανάπτυξη και βελτίωση της αρχιτεκτονικής που χρησιμοποιείται, διότι οι επικεφαλής είναι σε θέση να εμπλακούν σε συγκεκριμένες εργασίες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει αυξημένη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στην εκτέλεση λειτουργιών, να έχει υπό την ευθύνη της συγκεκριμένες περιοχές ελέγχου και τα στελέχη να είναι γνώστες των ρόλων τους. Η Επιχειρησιακή Αρχιτεκτονική είναι ένα σημαντικό εργαλείο που βοηθάει στην διαδικασία ανάπτυξης, αποδοχής και δημιουργίας της αρχιτεκτονικής των επιμέρους μονάδων.

### **4.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΟ "ΑΡΗΣ" (ARIS)**

#### **4.3.1. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

Η λειτουργικότητα του συστήματος "ΑΡΗΣ" (ARIS, [www.lds-scheer.com](http://www.lds-scheer.com)) δεν είναι απλά ένα εργαλείο. Είναι ένα πλαίσιο που υποστηρίζει τον σχεδιασμό, την ανάλυση, την βελτιστοποίηση και την εφαρμογή των επιχειρησιακών στρατηγικών. Η έννοια της Αρχιτεκτονικής Αναβαθμισμένων Πληροφοριακών Συστημάτων αναπτύχθηκε από τον καθηγητή August- Wilhelm Scheer του Ινστιτούτου Πληροφοριακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Saarland στο Saarbrucken της Γερμανίας. Το μοντέλο σχεδιάστηκε προκειμένου να προσδιορισθεί το κενό που υπήρχε μεταξύ των επιχειρησιακών απαιτήσεων και των πληροφοριακών συστημάτων που είχαν αναπτυχθεί από αντίστοιχες μονάδες. Έτσι σχεδιάστηκε ο τρόπος επακριβούς προσδιορισμού των επιχειρησιακών διαδικασιών ώστε να είναι εφικτή η επικοινωνία και η λεπτομερής ανάλυσή τους και παράλληλα να υπάρχει ξεκάθαρη βάση για την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, απαραίτητων για να υποστηρίξουν τις επιχειρησιακές απαιτήσεις.

Η αρχή της δημιουργίας του συστήματος "ΑΡΗΣ" (ARIS) έγινε το 1992 σε ένα παράλληλο πρόγραμμα που είχε ξεκινήσει μεταξύ της γερμανικής εταιρείας SAP και του Ινστιτούτου Πληροφοριακών Συστημάτων βασισμένο στην εφαρμογή και στη σύνθεση του λογισμικού της γερμανικής εταιρείας (SAP) στις μεγαλύτερες γερμανικές εταιρείες. Η σπουδαιότητα του καθορισμού συγκεκριμένου μοντέλου καταγραφής των επιχειρησιακών διαδικασιών με την χρήση του εργαλείου "ΑΡΗΣ" (ARIS) ενισχύθηκε με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη επικοινωνία των επιχειρησιακών τμημάτων των οργανισμών με τα αντίστοιχα τμήματα μηχανογράφησης. Σήμερα το εργαλείο

χρησιμοποιείται επίσης για ανάγκες που συνδέονται με δραστηριότητες αποκλειστικά συνδεδεμένες με της διαδικασίες του οργανισμού όπως: διαδικασία ανάλυσης κόστους, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διαδικασία διαχείρισης παραπόνων ή διαχείριση ποιότητας.

Παράλληλα με την καταγραφή συγκεκριμένου μοντέλου αποτύπωσης διαδικασιών η πλατφόρμα του "ΑΡΗΣ" (ARIS) είναι ένα Πλαίσιο Αρχιτεκτονικής που προσδιορίζει τον τρόπο που θα πρέπει να οργανωθούν και να παρουσιαστούν όλες οι πληροφορίες που συνθέτουν την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού. Εξαιτίας του γεγονότος ότι η έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι τόσο ευρύς και δεδομένου οι οργανισμοί στους οποίους αφορά είναι πολυσύνθετοι, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι ένα πολυσύνθετο μοντέλο. Προκειμένου αυτό το μοντέλο να είναι διαχειρίσιμο το παραπάνω πλαίσιο αρχιτεκτονικής καθορίζει ένα πλήρες σετ επιμέρους μοντέλων που καλούνται *οθόνες* (*views*) εκ των οποίων το κάθε ένα επιτελεί ένα συγκεκριμένο σκοπό. Τα πλέον αναπτυγμένα μοντέλα ορίζουν και κατηγορίες *οθονών* (*views*) που αφορούν σε ξεχωριστά πλέγματα του οργανισμού όπως: επιχειρησιακή δομή, τεχνολογία, πληροφορία απαραίτητη για την λειτουργία του οργανισμού όπως οδηγίες, κανόνες, πολιτική χρήσης.

Η Επιχειρησιακή Αρχιτεκτονική συγκεράζει τα επιχειρησιακά μοντέλα (μοντέλα διαδικασιών, οργανωσιακά διαγράμματα) και τα τεχνικά μοντέλα (συστήματα αρχιτεκτονικής, μοντέλα δεδομένων, μοντέλα διαγραμματικής απεικόνισης πληροφοριών). Με την χρήση αυτών είναι πιθανό να εντοπισθούν οι επιπτώσεις των οργανωσιακών μεταβολών στα πληροφορικά συστήματα καθώς και το αντίστροφο δηλαδή οι επιπτώσεις στη λειτουργία του οργανισμού από τις μεταβολές στα υφιστάμενα συστήματά του.

Το πλαίσιο του "ΑΡΗΣ" (ARIS) στηρίζεται πάνω σε ένα μοντέλο που ονομάζεται: "Πλατφόρμα" του "ΑΡΗΣ" (ARIS HOUSE). Αποτελεί μια δομημένη εικόνα όλων των πληροφοριών που περικλείονται στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Το βασικό μέρος του παραπάνω μοντέλου είναι η παρουσίαση των διαδικασιών σε μια διαγραμματική μορφή όπως αυτή υπάρχει σε αλυσίδες προστιθέμενη αξίας (*value-added chains*) ή σε αλυσίδες που παρουσιάζουν αποτελέσματα και εργασίες που πρέπει να ακολουθηθούν.

Το μοντέλο του "ΑΡΗΣ" (ARIS) δεν περιγράφει μόνο διαδικασίες αλλά περικλείει και άλλες, εξίσου σημαντικές πληροφορίες του οργανισμού, όπως είναι οι παρακάτω:

- Οργανωτική Δομή
- Επιχειρησιακούς στόχους και στρατηγικές
- Λειτουργικά Συστήματα και εφαρμογές λογισμικού που χρησιμοποιούνται
- Πόροι, όπως ανθρώπινο πόροι, αναλώσιμα υλικά
- Κόστος
- Προϊόντα και υπηρεσίες που σχετίζονται με την κάθε διαδικασία
- Ικανότητες και Γνώσεις

#### 4.3.2. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ "ΑΡΗΣ" (ARIS)

Η "Πλατφόρμα" του "ΑΡΗΣ" (ARIS) προσφέρει ένα πλήρες αναβαθμισμένο λογισμικό με σκοπό να βοηθήσει τους οργανισμούς να έχουν μια συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών τους διαδικασιών. Το σύνολο των προϊόντων που προσφέρονται από την πλατφόρμα καλύπτουν κάθε φάση που περικλείει η Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Αυτό ξεκινά από την στρατηγική που αρχικά πρέπει να καθορισθεί και να ακολουθηθεί έως και την μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να ολοκληρωθεί η καταγραφή του μοντέλου διαχείρισης διαδικασιών. Τέλος ορίζεται ο τρόπος παρακολούθησης και ελέγχου της εκτέλεσης των διαδικασιών από τους τελικούς αποδέκτες αυτών.

Τα προϊόντα του "ΑΡΗΣ" (ARIS) είναι πλήρως συσχετισμένα με την διάρκεια ζωής του οργανισμού και την φιλοσοφία λειτουργίας του. Αυτά χωρίζονται στις παρακάτω τέσσερις (4) κατηγορίες:

- Πλατφόρμα Στρατηγικής
- Πλατφόρμα Σχεδιασμού
- Πλατφόρμα Εφαρμογής
- Πλατφόρμα Ελέγχου

**Πλατφόρμα Στρατηγικής.** Η πλατφόρμα στρατηγικής επιτρέπει στον Οργανισμό να μετατρέψει την επιχειρησιακή στρατηγική του σε επιχειρησιακές διαδικασίες. Έτσι μπορεί να δημιουργηθούν συγκεκριμένου τύπου σκοροκάρτες (balanced scorecard) προκειμένου να καθοριστούν βασικά κριτήρια επιτυχίας (key success factors). Επιπλέον είναι δυνατό να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν μοντέλα που συσχετίζουν την αιτία με το αποτέλεσμα και που αποδίδουν το αποτέλεσμα των

στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Επίσης με συγκεκριμένες αναφορές και αναλύσεις η πλατφόρμα επιτρέπει τον υπολογισμό της πραγματικής αξίας από την επίτευξη του τελικού στόχου καθώς και την αξιολόγηση των τελικών επιτευγμάτων για τον οργανισμό. Μια ακόμη χρησιμότητα είναι η δυνατότητα δημιουργίας πιθανών σεναρίων. Σκοπός αυτών είναι να προβληθεί το τελικό αποτέλεσμα μιας ενδεχόμενης νέας διαδικασίας ή μεταβολής μέρους υφιστάμενης ώστε να αναγνωρισθούν οι πλέον κατάλληλες πρακτικές, και να αξιολογηθεί ο μελλοντικός σχεδιασμός διαδικασιών.

**Πλατφόρμα Σχεδιασμού.** Η πλατφόρμα σχεδιασμού δίδει απαντήσεις σε ερωτήσεις του τύπου: ποιος είναι ο ρόλος στον οργανισμό μιας συγκεκριμένης εργασίας, με ποιά σειρά εκτελούνται οι παραπάνω εργασίες, τι είδους λογισμικά συστήματα χρησιμοποιούνται για την κάθε εργασία. Έτσι είναι εφικτό να αναγνωριστούν οργανωτικά και τεχνικά προβλήματα καθώς και προβλήματα υποδομής σε διαδικασίες ροών. Η πλατφόρμα υποστηρίζει την διαδικασία σχεδιασμού, ανάλυσης, προσομοίωσης και τελικού αποτελέσματος με την εμπλοκή όλων των υπαλλήλων του οργανισμού.

**Πλατφόρμα Εφαρμογής.** Η πλατφόρμα εφαρμογής αποτελεί το εργαλείο για την μεταφορά το επιχειρησιακών διαδικασιών σε συγκεκριμένες εφαρμογές ή/ και νέες τεχνολογίες προκειμένου να χρησιμοποιηθούν από τους υπαλλήλους. Η πλατφόρμα μεταφράζει βήμα προς βήμα όλες τις λειτουργίες που πρέπει να επιτελεστούν και με συγκεκριμένα μοντέλα και διαγράμματα αυτά μεταφέρονται στα αντίστοιχα λογισμικά για να ενσωματωθούν στην υφιστάμενη τεχνολογία.

**Πλατφόρμα Ελέγχου.** Η πλατφόρμα ελέγχου αποτελεί το εργαλείο που μπορεί να αναδείξει την δυνατή και μελλοντική εξέλιξη του οργανισμού αναλύοντας πραγματικά δεδομένα από τα πρωτογενή συστήματά του, όπως για παράδειγμα την συχνότητα χρήσης συγκεκριμένων εφαρμογών ή εντύπων ή οδηγιών για την εφαρμογή συγκεκριμένων λειτουργιών. Αυτό δίνει την δυνατότητα στον οργανισμό σημαντικής βελτίωσης στην ποιότητα των διαδικασιών. Προκειμένου να τηρηθούν στάνταρ (standards) του τίθενται από διεθνής κανονισμούς όπως Sarbanes-Oxley Act, Basel II και ISO, ο οργανισμός οφείλει να υιοθετήσει εσωτερικά συστήματα ελέγχου και να είναι σε θέση να αποδεικνύει ότι αυτά λειτουργούν αποτελεσματικά. Με την χρήση της συγκεκριμένη πλατφόρμα μπορεί να εισαγάγει συστήματα ροών οικονομικών ελέγχων που παρέχουν υποστήριξη για το σύνολο του έργου, φάση υλοποίησης- φάση δοκιμών- τελική χρήση διαδικασίας. Αυτό σημαίνει πως τα παραπάνω

συστήματα ελέγχου μπορούν να δοκιμασθούν για αδυναμίες, να υπάρξουν βελτιώσεις και τελικά να χρησιμοποιηθεί ένα ολοκληρωμένο και αξιόπιστο σύστημα.

#### **4.3.3. ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ "ΑΡΗΣ" (ARIS) ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς ολοκληρώθηκε ως μια εταιρική οντότητα με την μορφή που σήμερα γνωρίζουμε το 2002. Δεδομένου της πολυμορφίας των αντιλήψεων, των γνώσεων, του τρόπου εργασίας και εξυπηρέτησης του τελικού αποδεκτή των υπηρεσιών της Τράπεζας από τους υπαλλήλους της, η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού το 2005 αποφάσισε να διεξάγει μια έρευνα προκειμένου να εκτιμήσει τις δυσλειτουργίες που υπήρχαν και να αποφασίσει τον τρόπο δράσης προκειμένου να βελτιωθεί το είδος και η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών του αλλά και να προβεί σε καθοριστικές τομές στον μελλοντικό τρόπο διαχείρισης αυτών. Τα αποτελέσματα της ερευνάς ήταν τα παρακάτω:

- Διαφορετική μεθοδολογία απεικόνισης των διαδικασιών. Για παράδειγμα για κάποιες διαδικασίες υπήρχε η μέγιστη ανάλυση και σε άλλες περιγραφικά βήματα
- Δεν υπήρχε σύνδεση των διαδικασιών με τα εγχειρίδια των συστημάτων που έπρεπε να χρησιμοποιηθούν
- Δεν υπήρχε σύνδεση των διαδικασιών με το σχετικό υλικό όπως χαρακτηριστικά προϊόντων που χορηγούνταν από την διαδικασία ή έντυπα που χρησιμοποιούνταν για την εκτέλεση αυτής
- Δεν υπήρχε ομαδοποίηση των διαδικασιών, με συγκεκριμένη συνοχή ώστε να υπάρχει μια δομημένη μεθοδολογία απεικόνισης
- Οι τελικοί αποδέκτες δεν ενημερώνονταν εγκαίρως για τις νέες διαδικασίες με αποτέλεσμα να παρατηρείται σημαντική αύξηση του λειτουργικού κόστους του οργανισμού.

Έτσι στα τέλη του 2006 αποφασίστηκε να υλοποιηθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Διαδικασιών και να χρησιμοποιηθεί το σύστημα "ΑΡΗΣ" (ARIS). Παρακάτω πραγματοποιείται ανάλυση πως οι βασικές λειτουργίες που αναπτύχθηκαν παραπάνω ενσωματώθηκαν στις ανάγκες, τις απαιτήσεις και την φιλοσοφία του οργανισμού.



#### 4.3.4. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ "ΑΡΗΣ" (ARIS)

Η "Πλατφόρμα" του "ΑΡΗΣ", εξαιτίας του σχήματος, αποτελεί την βασική δομή για την πλήρη απεικόνιση της οργανωτικής δομής του οργανισμού, των πολιτικών και κανονισμών που αυτός εφαρμόζει, των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται προς τους πελάτες, των λειτουργιών και διαδικασιών που εφαρμόζονται και τέλος του συνόλου των εντύπων, των πληροφοριακών πινάκων καθώς και το σύνολο των δεδομένων που τα συνοδεύουν. Μέσω του Συστήματος Διαχείρισης Διαδικασιών "ΑΡΗΣ" (ARIS) ο χρήστης του έχει την δυνατότητα να είναι συνεχώς ενημερωμένος, για το πώς εκτελείται μια διαδικασία, ποια προϊόντα αυτή εξυπηρετεί και ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους, ποια συστήματα είναι απαραίτητα για την εκτέλεσή της, ποιος τομέας του οργανισμού ή ποιο στέλεχος είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση της, ποια έντυπα και ποιοι κανονισμοί πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Η πρόσβαση στο Σύστημα Διαχείρισης Διαδικασιών "ΑΡΗΣ" (ARIS) παρέχεται μέσω εσωτερικού δικτύου ενημέρωσης (Intranet) το οποίο έχει διαδραστικό χαρακτήρα, αφού δίνει τη δυνατότητα επικοινωνίας των χρηστών με τους υπεύθυνους διαχείρισης διαδικασιών. Οι χρήστες πέραν της παθητικής πλοήγησης, προκειμένου να εξυπηρετήσουν την δεδομένη ανάγκη για την εκτέλεση κάποιου έργου, έχουν την δυνατότητα να επικοινωνήσουν με τους υπευθύνους συντήρησης και επικαιροποίησης του εργαλείου. Έτσι μπορούν να καταγράφουν παρατηρήσεις/σχόλια επί των διαδικασιών δεδομένου ότι οι ανάγκες για εξέλιξη, μεταβολές, προσθήκη ή αποκοπή μερών της διαδικασίας από τους ίδιους τους χρήστες αυτής σίγουρα βοηθά στην αξιολόγηση και βελτίωση των διαδικασιών. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών του οργανισμού.

Η μεθοδολογία του Συστήματος Διαχείρισης Διαδικασιών "ΑΡΗΣ" (ARIS) χρησιμοποιεί γραφικές μεθόδους, δηλαδή μοντέλα/διαγράμματα, για την αναπαράσταση των επιχειρησιακών διαδικασιών του οργανισμού. Κάθε μοντέλο/διάγραμμα έχει συγκεκριμένη δομή και αποτελείται από συστατικά που μεταφέρουν μια πληροφορία. Κάθε αντικείμενο αναπαρίσταται με ένα γραφικό σύμβολο. Τα βασικά αντικείμενα που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή μιας διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- **Λειτουργίες** (Functions): Συστατικό αντικείμενο που δίνει πληροφορία για τον τρόπο εκτέλεσης μια διαδικασίας.
- **Δεδομένα** (Data): Συστατικό αντικείμενο που δίνει πληροφορία για το ποια έντυπα χρησιμοποιούνται κατά την εκτέλεση μιας διαδικασίας.

- **Οργανωτικές μονάδες** (Organizational units): Συστατικό αντικείμενο που δίνει πληροφορία για το ποιες οργανωτικές μονάδες συμμετέχουν στη εκτέλεση μιας διαδικασίας.
- **Πόροι** (Resources): Συστατικό αντικείμενο που δίνει πληροφορία για το ποια μηχανογραφικά συστήματα του οργανισμού ενεργοποιούνται για την εκτέλεση μιας διαδικασίας και σε ποια έγγραφα υπάρχουν οι σχετικές οδηγίες.
- **Υπηρεσίες / Προϊόντα** (Services / Products): Συστατικό αντικείμενο που δίνει πληροφορία σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που υποστηρίζονται από συγκεκριμένη διαδικασία.

Όλα τα παραπάνω αντικείμενα συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις συγκεκριμένου τύπου. Κατ' αυτό τον τρόπο σχηματίζονται τα μοντέλα/διαγράμματα των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η μεθοδολογία του Συστήματος Διαχείρισης Διαδικασιών "ΑΡΗΣ" (ARIS) υποστηρίζει την έννοια των διαφορετικών δομικών στοιχείων περιγραφής των επιχειρησιακών διαδικασιών. Τα δομικά στοιχεία που αποτελούν την "Πλατφόρμα" του "ΑΡΗΣ" είναι τα εξής:



- **Η δομή του οργανισμού** ορίζει ποιες οργανωτικές μονάδες υπάρχουν μέσα στον οργανισμό καθώς και το ανάπτυγμα κάθε μιας εξ αυτών. Επίσης καταγράφεται ποιος είναι ο επιτελικός ρόλος της κάθε μονάδος στο πλαίσιο του οργανισμού. Για παράδειγμα υπάρχει ο ρόλος του υπεύθυνου λογαριασμού/πελάτη (Account Officer) μέσα στην οργανωτική μονάδα που ονομάζεται: Κατάστημα, που αυτό με την σειρά του ανήκει σε μια άλλη οργανωτική μονάδα που ονομάζεται: Περιφερειακή Διεύθυνση. Έτσι μέσω αυτής της όψης προσδιορίζεται ο ρόλος της κάθε οργανωτικής μονάδας του οργανισμού και οι μεταξύ τους σχέσεις.
- **Η δομή των δεδομένων** καταγράφει όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την έναρξη της κάθε διαδικασίας. Για παράδειγμα ποιες συνθήκες πρέπει να ισχύουν προκειμένου να εκτελεσθεί η διαδικασία Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού.
- **Η δομή των λειτουργιών** ορίζει ποιες λειτουργίες πρέπει να εκτελεστούν προκειμένου να εκτελεσθεί μια διεργασία. Για παράδειγμα ποια βήματα πρέπει να εκτελεστούν για να παραληφθεί μια τραπεζική επιταγή από την αντίστοιχη οργανωτική μονάδα, ποια βήματα θα πραγματοποιηθούν για το άνοιγμα νέου λογαριασμού με την ταυτόχρονη σύνδεση συνδικαιούχων σε αυτόν.

- **Η δομή των προϊόντων / υπηρεσιών** περιγράφει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τον οργανισμό. Για παράδειγμα η χορήγηση μιας Πιστωτικής Κάρτας, η πώληση ενός Αμοιβαίου Κεφαλαίου.
- **Η δομή των συστημάτων** ορίζει ποια συστήματα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να εκτελεστούν όλα τα παραπάνω. Για παράδειγμα το πελατοκεντρικό σύστημα του οργανισμού ή το σύστημα έκδοσης τραπεζικών επιταγών.

### **Μοντέλο / Διάγραμμα**

Προκειμένου να υπάρξει μια αναπαράσταση της πραγματικής διαδικασίας και των βημάτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να ολοκληρωθεί αυτή χρησιμοποιείται μια αναπαράσταση που ονομάζεται μοντέλο (model). Κάθε μοντέλο/διάγραμμα αποτελείται από ένα σύνολο αντικειμένων (objects). Το αντικείμενο (object) είναι το συστατικό στοιχείο μιας διαδικασίας και κάθε αντικείμενο αναπαρίσταται με ένα ξεχωριστό σύμβολο. Το σύμβολο είναι η γραφική απεικόνιση του αντικειμένου. Κάθε σύμβολο ορίζεται μια φορά και επαναχρησιμοποιείται σε διαφορετικά μοντέλα/διαγράμματα. Στο τέλος κάθε αναπτύγματος διαδικασίας παρατίθεται ως παράρτημα ο αντίστοιχος πίνακας συμβόλων που έχει χρησιμοποιηθεί..

Το πλέον σημαντικό σύμβολο εκ του συνόλου αυτών είναι το σύμβολο της ανάθεσης,

 (Ανάθεση/Επισύναψη (Assignment)). Αυτό εμφανίζεται κάτω δεξιά από οποιοδήποτε άλλο σύμβολο και συνδέει ένα αντικείμενο με το λεπτομερές μοντέλο του ώστε ο χρήστης να μεταβεί στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης. Για παράδειγμα έστω ότι η κατηγορία προϊόντος: “Καταθετικές Λύσεις” αποτελείται από τρεις ομάδες προϊόντων οι οποίες είναι οι: “Ανοικτοί Λογαριασμοί”, οι “Προθεσμιακές Καταθέσεις” και τα “Repos”. Τότε κάτω από το σύμβολο των Καταθετικών Λύσεων και προκειμένου να υπάρξει η διασύνδεση και η περαιτέρω ανάλυση των επιμέρους προϊόντων ο χρήστης θα μπορεί να μεταβεί στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης μέσω του συμβόλου της ανάθεσης  .

#### **4.4. Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ “ΑΡΗΣ” (ARIS)**

Η χρήση του συστήματος πραγματοποιείται μέσω του εσωτερικού διαδικτύου (Intranet) που υπάρχει στον οργανισμό, με την χρήση ειδικού εικονιδίου. Στο

σύστημα "ΑΡΗΣ" (ARIS) έχουν πρόσβαση όλοι οι χρήστες/εργαζόμενοι στον οργανισμό. Κατά την είσοδο εμφανίζεται στον χρήστη η παρακάτω οθόνη (ΟΘΟΝΗ 1), όπου ορίζονται οι εξής τρεις περιοχές.

### ΟΘΟΝΗ 1: ΜΟΝΤΕΛΟ ARIS



1. Το οριζόντιο μενού, με τα λειτουργικά εικονίδια Αρχική Σελίδα, Εστίαση Σελίδας, Αναζήτηση, Εκτύπωση, Τελευταία Νέα και τη δυναμική Λίστα Επιλογής Ενεργών / Ανοιχτών Διαγραμμάτων.
2. Το κάθετο αριστερό μενού με τα λειτουργικά εικονίδια γλώσσας, βοήθειας, επικοινωνίας, Intranet, Γρήγορη Πρόσβαση και τη δυναμική περιοχή «Πληροφορίες».
3. Το κεντρικό μενού με την "Πλατφόρμα" του "ΑΡΗΣ" (ARIS).

Η βασική εικόνα και η δομή του συστήματος "ΑΡΗΣ" (ARIS) είναι "Πλατφόρμα" του "ΑΡΗΣ", (ARIS House), ένα λογικό πλαίσιο ιεράρχησης και δόμησης της πληροφορίας που απαιτείται για τη χαρτογράφηση του τρόπου λειτουργία της Τράπεζας. Αποτελείται από περιφερειακές δομές οι οποίες είναι **στατικές** και σε αυτές περιλαμβάνονται πληροφορίες για την Οργανωτική Δομή του οργανισμού, τις Εφαρμογές & τα Συστήματα που χρησιμοποιούνται, τα Έντυπα που διακινούνται ή αναλύσκονται και τα Προϊόντα και τις Υπηρεσίες του οργανισμού που προσφέρονται σε όλες τις κατηγορίες πελατών, όπως αυτές έχουν οριστεί από την στρατηγική δομή

του Οργανισμού. Η κεντρική δομή της "Πλατφόρμας" του "ΑΡΗΣ" (ARIS) είναι **δυναμική** και περιλαμβάνει τις διαδικασίες οι οποίες είναι διαθέσιμες είτε ανά κατηγορία πελάτη είτε ανά δίκτυο διανομής. Στην όψη αυτή επαναχρησιμοποιούμε των πληροφορία που έχει αποτυπωθεί στις περιφερειακές όψεις προκειμένου να τροφοδοτήσουμε τις διαδικασίες.

## ΟΘΟΝΗ 2: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ



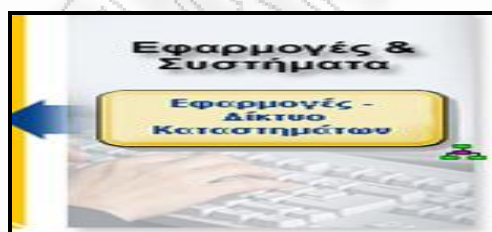
Στην οργανωτική δομή συμπεριλαμβάνονται ομαδοποιημένες οι πληροφορίες της δομής του Οργανισμού, της δομής των ρόλων των λειτουργών των Καταστημάτων καθώς και των πολιτικών και κανονισμών λειτουργίας του οργανισμού. Σε κάθε ομάδα υπάρχουν αναλυτικές πληροφορίες, η πρόσβαση των οποίων γίνεται μέσω της επιλογής του συμβόλου της ανάθεσης/επισύναψης το οποίο είναι διαθέσιμο κάτω/δεξιά του αντικειμένου.

Στο στοιχείο "Οργανωτική Δομή" υπάρχουν διαθέσιμα, σε μορφή συνδέσμων, πρώτον το Οργανόγραμμα του οργανισμού και του ομίλου και δεύτερον το Γενικό Οργανόγραμμα ανά τομέα ευθύνης. Μέσω του αντίστοιχου συνδέσμου «Οργανόγραμμα Τράπεζας Πειραιώς και Ομίλου» ο χρήστης είναι σε θέση να δει το πλήρες ανάπτυγμα του οργανογράμματος της Τράπεζας και του Ομίλου. Μπορεί να πληροφορηθεί τόσο για το αναλυτικό οργανόγραμμα κάθε μονάδας όσο για τις θέσεις εργασίας που στελεχώνουν την κάθε μονάδα. Η πρόσβαση στις αναλυτικές πληροφορίες είναι εφικτή με την επιλογή του συμβόλου της «ανάθεσης / επισύναψης» όπου αυτό είναι διαθέσιμο. Από την κεντρική οθόνη του "ΑΡΗΣ" (ARIS) και συγκεκριμένα από το κάθετο μενού: Πληροφορίες, σε μορφή εγγράφου, είναι διαθέσιμες οι αρμοδιότητες των Οργανωτικών Μονάδων της Τράπεζας. Επίσης επιλέγοντας τον δεύτερο σύνδεσμο: Επιχειρησιακή Δομή ο χρήστης μπορεί να ενημερωθεί για το αναλυτικό Οργανόγραμμα ανά Επιχειρησιακό Τομέα όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού. Παράδειγμα Επιχειρησιακού Τομέα είναι ο Τομέας των Οικονομικών Υπηρεσιών, όπου σε αυτό το σημείο αναλύονται πλήρως οι εργασίες του, ο τρόπος λειτουργίας του, οι αρμοδιότητες των επιμέρους μονάδων καθώς και η επιτελική του διάρθρωση.

Στο στοιχείο "Δομή Ρόλων Καταστημάτων" υπάρχουν διαθέσιμα σε μορφή συνδέσμων (links) α) οι Ρόλοι Καταστήματος Τύπου I (Ιδιωτών) και β) οι Ρόλοι Καταστήματος Τύπου Π (Πλήρες Κατάστημα). Στον οργανισμό για λόγους λειτουργικότητας αλλά και ευελιξίας το Δίκτυο των Καταστημάτων έχει χωριστεί σε δυο κατηγορίες, κυρίως σύμφωνα με το είδος των πελατών που εξυπηρετούν και τις εργασίες που μπορούν αυτά να καλύψουν. Έτσι τα Καταστήματα Τύπου I, δραστηριοποιούνται μόνο για πελάτες που χαρακτηρίζονται Ιδιώτες, ενώ τα Καταστήματα Τύπου II δραστηριοποιούνται για όλους τους τύπους πελατών, Ιδιώτες και Επιχειρήσεις. Επιλέγοντας το σύνδεσμο: Ρόλοι Καταστήματος Τύπου I (Ιδιωτών) αναπτύσσονται σε διαγραμματική μορφή οι ρόλοι και η αντιστοίχσή τους με τις θέσεις εργασίας του Καταστήματος Τύπου I (Ιδιωτών). Ενώ αντίστοιχα εάν επιλέξει κανείς το σύνδεσμο: Ρόλοι Καταστήματος Τύπου Π (Πλήρες Κατάστημα) αναπτύσσονται σε διαγραμματική μορφή οι ρόλοι και η αντιστοίχσή τους με τις θέσεις εργασίας του Καταστήματος Τύπου Π (Πλήρες Κατάστημα).

Στο στοιχείο "Πολιτικές και Κανονισμοί" υπάρχουν διαθέσιμα σε μορφή συνδέσμων οι Πολιτικές και οι Κανονισμοί του οργανισμού. Επιλέγοντας το σύνδεσμο: Πολιτικές αναπτύσσονται σε διαγραμματική μορφή οι πολιτικές του οργανισμού που αφορούν στη λειτουργία του όπως Πιστωτική Πολιτική, Τιμολογιακή Πολιτική, Εταιρική Ταυτότητα. Έτσι οι υπάλληλοι του οργανισμού μπορούν να πληροφορηθούν για τις υφιστάμενες πολιτικές του οργανισμού. Επιλέγοντας το σύνδεσμο: Κανονισμοί αναπτύσσονται σε διαγραμματική μορφή οι κανονισμοί του Οργανισμού που αφορούν στη λειτουργία της όπως Κανονισμός Λειτουργίας Καταστήματος, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας Τράπεζας.

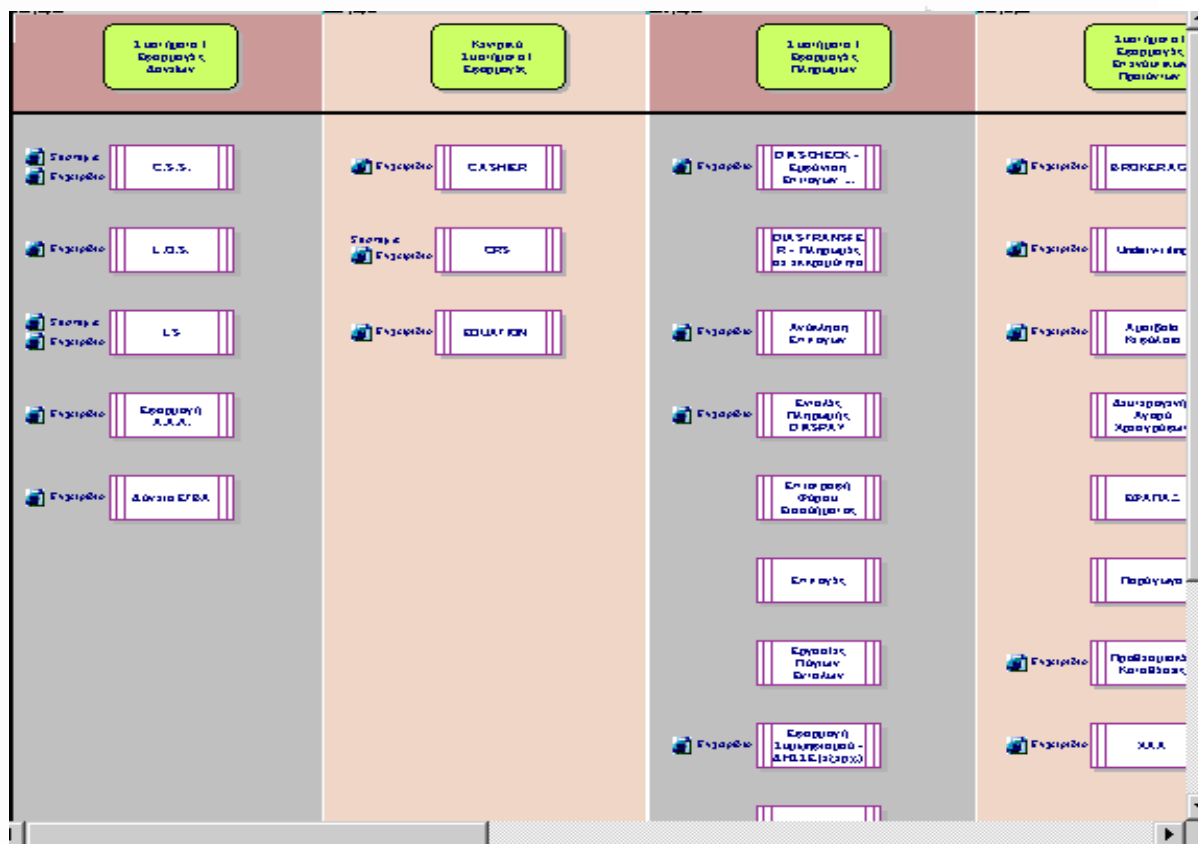
### ΟΘΟΝΗ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ



Στο στοιχείο "Εφαρμογών & Συστήματα" συμπεριλαμβάνονται πληροφορίες για τις εφαρμογές και τα συστήματα που χρησιμοποιεί το σύνολο των εργαζομένων στον οργανισμό τόσο σε Κεντρικές Μονάδες Διοίκησης όσο και στο Δίκτυο των

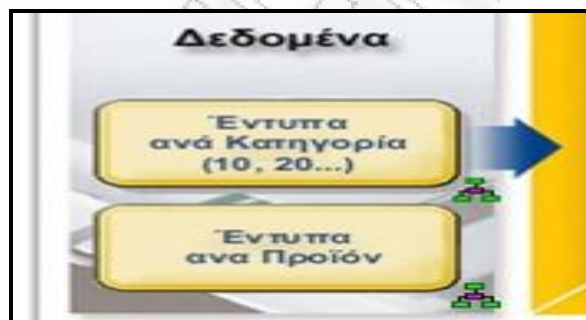
Καταστημάτων. Προκειμένου να είναι ευκολότερη η αναζήτηση των αντίστοιχων συστημάτων έχει πραγματοποιηθεί ομαδοποίηση αυτών βάσει των λειτουργικών περιοχών που ανήκουν. Για παράδειγμα οι πρώτη ομάδα αφορά σε Συστήματα/Εφαρμογές Χορηγήσεων, η δεύτερη ομάδα αφορά σε Κεντρικά Συστήματα Πληροφοριών όπως το Πελατοκεντρικό Σύστημα του Οργανισμού, η Τρίτη ομάδα αφορά σε Συστήματα Πληρωμών. Η δομή εμφανίζεται στην παρακάτω οθόνη:

#### ΟΘΟΝΗ 4: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ



Η πρόσβαση σε αναλυτικότερες πληροφορίες, όπως οδηγίες χρήσης, λειτουργικότητα, κανονισμοί χρήσης, πραγματοποιείται από μέσω των επιλογών που βρίσκονται στην θέση αριστερά του στοιχείου που ορίζει το κάθε σύστημα.

#### ΟΘΟΝΗ 5: ΕΝΤΥΠΑ ΠΡΟΣ ΧΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ



Στο στοιχείο "Δεδομένα" συμπεριλαμβάνονται πληροφορίες για τα έντυπα τα οποία χρησιμοποιούνται/διακινούνται στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού. Η πρόσβαση σε αναλυτικότερες πληροφορίες γίνεται μέσω της επιλογής του συμβόλου



της ανάθεσης/επισύναψης το οποίο είναι διαθέσιμο δεξιά/κάτω των αντικειμένων. Το σύνολο των εντύπων είναι κατηγοριοποιημένα σε λειτουργικές ομάδες όπως:

- 10 Γενικά Έντυπα
- 20 Έντυπα Καταθέσεων
- 30 Έντυπα Χορηγήσεων
- 40 Έντυπα Εμπορικού
- 50 Έντυπα Κίνησης Κεφαλαίων
- 70 Έντυπα Διαχείρισης Διαθεσίμων
- 80 Έντυπα Ανθρώπινου Δυναμικού
- 90 Έντυπα Θυρίδων

Επίσης κάθε λειτουργική ομάδα αναπτύσσεται σε δύο επίπεδα έτσι ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματική η αναζήτησή τους. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

Πρώτο επίπεδο: Έντυπα Τράπεζας Πειραιώς, Δεύτερο επίπεδο: Κατηγορία 10 Γενικά Έντυπα, Τρίτο επίπεδο: 10 Αιτήσεις & Αιτήματα. Στο δεύτερο επίπεδο είναι διαθέσιμα όλα τα έντυπα της κατηγορίας ανά κωδικό και περιγραφή. Υπάρχει η δυνατότητα εκτύπωσης όσων εντύπων φέρουν την ένδειξη: Σύνδεση με Έντυπο, που σημαίνει ότι υπάρχει αντίγραφο επικαιροποιημένο στην εφαρμογή. Αυτά αφορούν σε έντυπα τα οποία δεν είναι προτυπωμένα ή παραγόμενα από κάποια εφαρμογή.

#### ΟΘΟΝΗ 6: ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ



Στο στοιχείο "Προϊόντα και Υπηρεσίες" απεικονίζονται τα προϊόντα της Τράπεζας ομαδοποιημένα ανά κατηγορία πελάτη: Ιδιώτες, Μικρές Επιχειρήσεις & Επαγγελματίες, Μεσαίες Επιχειρήσεις, Μεγάλες Επιχειρήσεις. Η πρόσβαση σε αναλυτικότερες πληροφορίες γίνεται μέσω της επιλογής του συμβόλου της ανάθεσης/επισύναψης το οποίο είναι διαθέσιμο κάτω/δεξιά του αντικειμένου. Τηρουμένης της ομαδοποίησης των προϊόντων ανά κατηγορία πελάτη, για αποτελεσματικότερη αναζήτηση, έχει ακολουθηθεί η επιμέρους ταξινόμηση ανά

επίπεδο. Ενδεικτικά αναφέρεται η ομαδοποίηση που έχει τηρηθεί για τους Καταθετικούς Λογαριασμούς.

1. Κατηγορία: Καταθετικές Λύσεις
2. Ομάδα: Η κατηγορία Καταθετικές Λύσεις αναλύεται στις υποκατηγορίες των Ανοικτών Λογαριασμών και των Προθεσμιακών Καταθέσεων. Στο σημείο αυτό υπάρχει δυνατότητα σύνδεσης με τη αντίστοιχη διαδικασία στην οποία είναι συνδεδεμένα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
3. Τύπος: Η ομάδα Ανοικτοί Λογαριασμοί αναλύεται στους Λογαριασμούς Ταμειυτηρίου, σε Τρεχούμενους Λογαριασμούς (με ή/ και χωρίς δικαίωμα υπερανάληψης). Στο σημείο αυτό υπάρχει δυνατότητα σύνδεσης με τη διαδικασία στην οποία είναι συνδεδεμένα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
4. Όνομα: Ορίζεται ο Κωδικός που ο κάθε λογαριασμός έχει στο αντίστοιχο Σύστημα Δημιουργίας του και τήρησής του. Για παράδειγμα ένας λογαριασμός Ταμειυτηρίου έχει κωδικό: Type IA. Για κάθε τύπο λογαριασμού υπάρχει αντίστοιχη σύνδεση με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

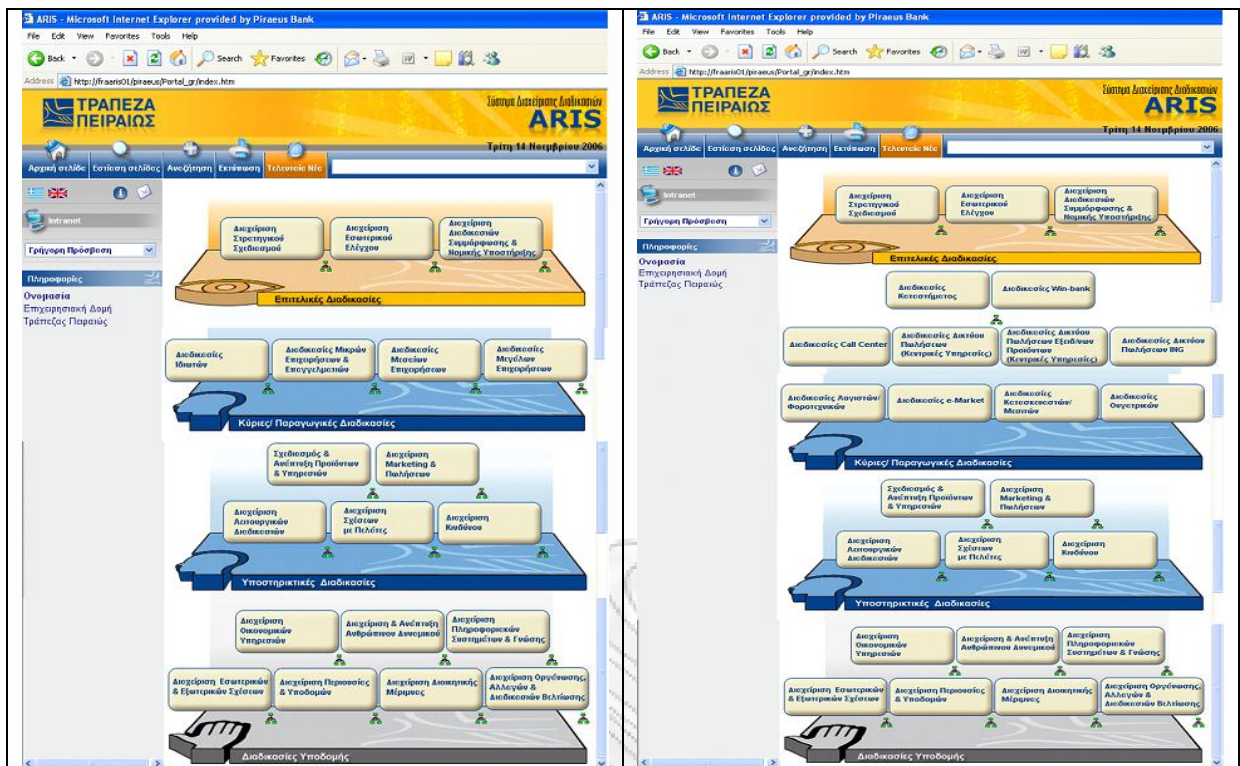
Η παραπάνω ανάλυση ισχύει για το σύνολο των προσφερόμενων προϊόντων του οργανισμού σύμφωνα με το πώς αυτά έχουν διαχωριστεί στην κάθε κατηγορία πελατών της.

#### ΟΘΟΝΗ 7: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ



Στο στοιχείο "Διαδικασίες" εμπεριέχεται το σύνολο των διαδικασιών της Τράπεζας. Οι διαδικασίες είναι ταξινομημένες με κριτήριο τον πελάτη ή το αντίστοιχο δίκτυο διανομής. Η πρόσβαση σε αναλυτικότερες πληροφορίες γίνεται μέσω της επιλογής του συμβόλου της ανάθεσης/ επισύναψης το οποίο είναι διαθέσιμο κάτω/δεξιά του αντικειμένου. Ο τρόπος απεικόνισης των διαδικασιών ανά κατηγορία πελάτη ή ανά δίκτυο διανομής εμφανίζεται παρακάτω:

## ΘΩΟΝΗ 8: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ



Οι διαδικασίες έχουν ομαδοποιηθεί σε τρεις βασικές περιοχές:

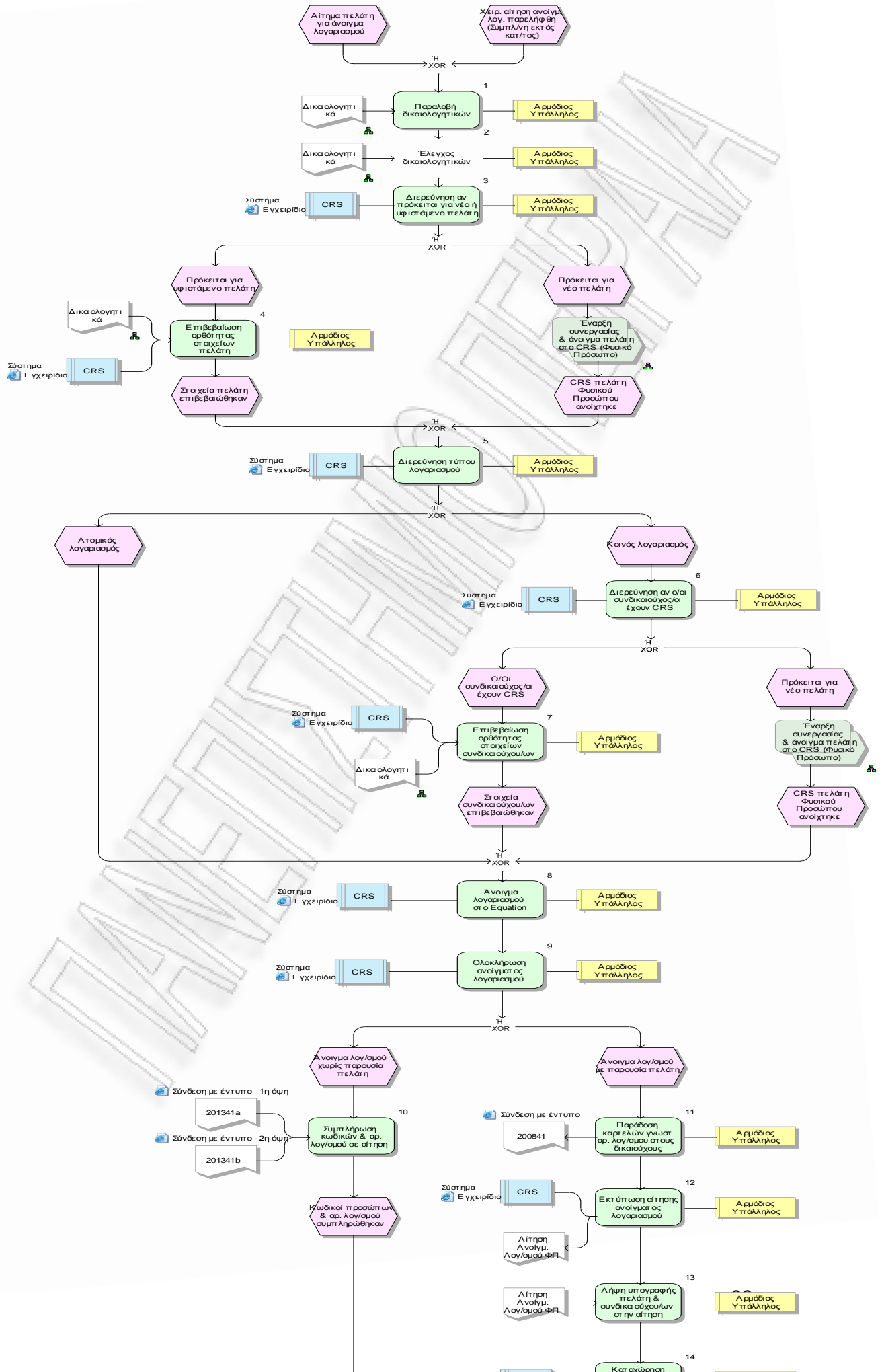
- 1) **Επιτελικές Διαδικασίες.** Ως τέτοιες ορίζονται οι διαδικασίες στρατηγικής, ελέγχου λήψης απόφασης, που βασικό στόχο έχουν να υποστηρίξουν την Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού. Όπως για παράδειγμα ποιες θα πρέπει να είναι οι διαδικασίες Διαχείρισης Στρατηγικού Σχεδιασμού, ποιοι κανονισμοί θα πρέπει να ακολουθηθούν, ποια στελέχη θα πρέπει να λάβουν τις βασικές αποφάσεις, ποιες επιτροπές θα πρέπει να συνεδριάσουν.
- 2) **Διαδικασίες Προϊόντων.** Αυτές διασπούνται σε Κύριες ή Παραγωγικές Διαδικασίες και σε Υποστηρικτικές Διαδικασίες. Οι Κύριες Διαδικασίες έχουν ως στόχο να υποστηρίξουν την παροχή Προϊόντων και Υπηρεσιών στους πελάτες από τα διάφορα κανάλια διανομής της Τράπεζας. Ανάλογα με το κριτήριο ταξινόμησης ανά πελάτη ή δίκτυο διανομής έχουμε διαφορετικές διαδικασίες. Οι Υποστηρικτικές Διαδικασίες είναι οι διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζουν την ομάδα των Κύριων/Παραγωγικών Διαδικασιών, όπως για παράδειγμα διαδικασίες Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Προϊόντων & Υπηρεσιών.
- 3) **Διαδικασίες Υποδομής.** Ως τέτοιες ορίζονται οι διαδικασίες οι οποίες διαχειρίζονται, δημιουργούν και συντηρούν τις υποδομές του οργανισμού από πλευράς στελεχιακής, οργανωτικής και πληροφοριακής υποδομής. Για παράδειγμα

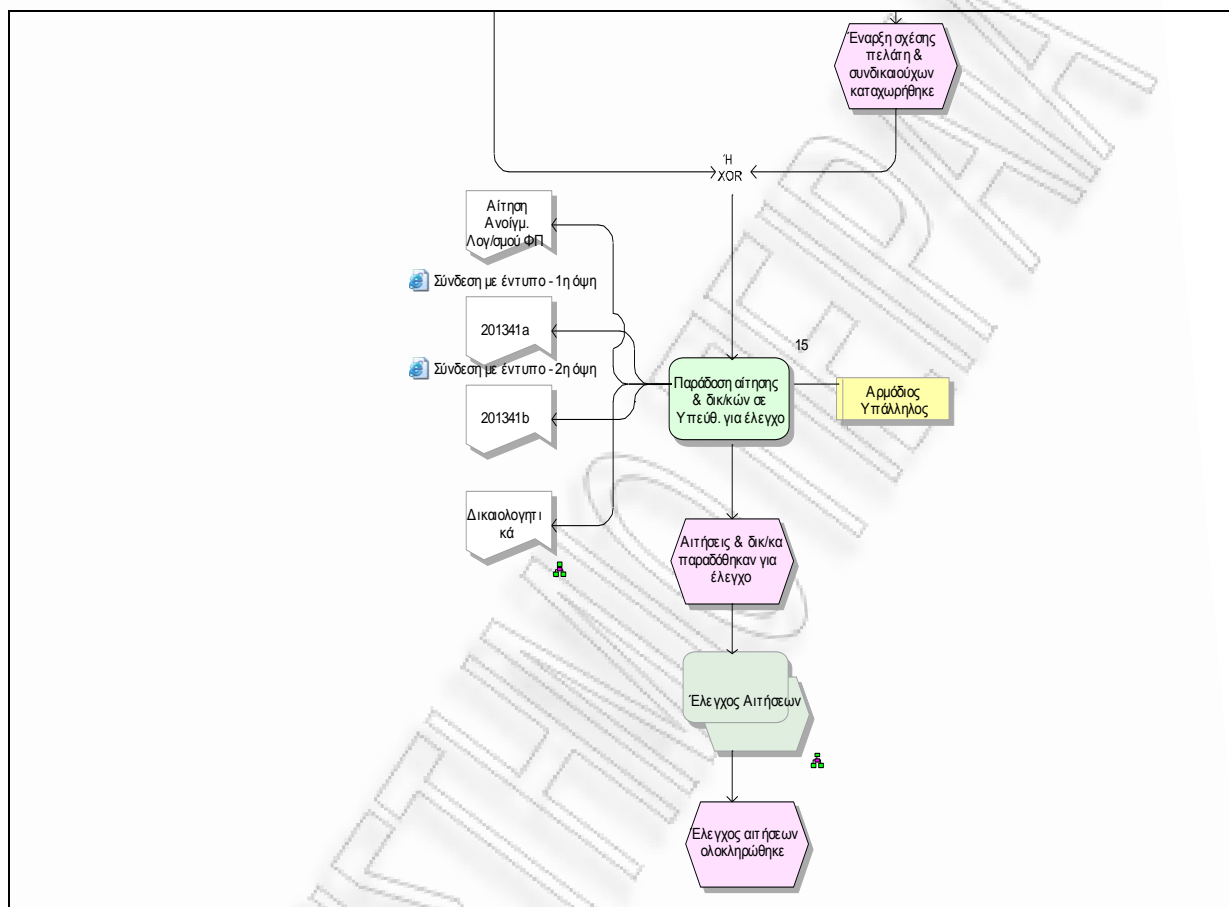
διαδικασίες των Τομέων Οργάνωσης και Υποστήριξης ή του Τομέα Οικονομικών Υπηρεσιών.

#### **4.5. ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ "ΑΡΗΣ" (ARIS)**

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες που επιτελείται σε ένα κατάστημα (οργανωτική μονάδα) ενός τραπεζικού οργανισμού είναι η δημιουργία τραπεζικού λογαριασμού ενός πελάτη. Το διάγραμμα ροής που καταγράφει όλα τα στάδια της διαδικασίας ανοίγματος ενός τέτοιου λογαριασμού απεικονίζεται παρακάτω. Σημειώνουμε ότι το ανάπτυγμα που ακολουθεί αποτελεί την ροή εργασίας ανοίγματος ενός λογαριασμού για φυσικό πρόσωπο, δεδομένου ότι αυτό διαφέρει από την αντίστοιχη διαδικασία που αφορά στην ενεργοποίηση λογαριασμού για ένα νομικό πρόσωπο. Παρακάτω αναλύεται ο τρόπος απεικόνισης και δημιουργίας ενός δένδρου ροής για μια συγκεκριμένη διαδικασία. Ο τρόπος ανάλυσης εφαρμόζεται για το σύνολο των διαδικασιών με την ίδια λογική. Η σειρά που ακολουθείται η παρακάτω:

#### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΡΟΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**







Η επεξήγηση των Βημάτων της Διαδικασίας αναλύεται παρακάτω:




**ΣΥΝΟΨΗ:** Η συνθήκη που θα οδηγήσει στην έναρξη της διαδικασίας είναι η ύπαρξη αίτησης πελάτη για δημιουργία λογαριασμού. Παρατηρούμε ότι καλύπτονται τα δυο πιθανά ενδεχόμενα α) να υπάρχει φυσική παρουσία του ενδιαφερόμενου πελάτη και β) να μην υπάρχει τέτοια, δεδομένου ότι θα πρέπει ο υπάλληλος σε κάθε περίπτωση να αναγνωρίσει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται.



**ΒΗΜΑ 1:** στο ΒΗΜΑ 1 πραγματοποιείται η παραλαβή των δικαιολογητικών. Υπάρχει ο αντίστοιχος συμβολισμός (📁), προκειμένου ο χρήστης να μεταβεί στην βιβλιοθήκη των Εντύπων (📄), και συγκεκριμένα στο αρχείο που περιλαμβάνονται τα αντίστοιχα και ακριβή δικαιολογητικά που ο αρμόδιος υπάλληλος (👤) θα πρέπει να αναζητήσει. Παρατηρούμε ότι δεν καθορίζεται ο ακριβής ρόλος της



οργανωτικής μονάδας/κατάστημα, δεδομένου ότι αυτός εξαρτάται από το μέγεθος του καταστήματος.

**ΒΗΜΑ 2:** στο ΒΗΜΑ 2 πραγματοποιείται ο έλεγχος των δικαιολογητικών του πελάτη. Υπάρχει σύνδεση με την αντίστοιχη βιβλιοθήκη των δικαιολογητικών, όπου προσδιορίζονται τα ακριβή δικαιολογητικά που ο αρμόδιος υπάλληλος (  ) θα πρέπει να ελέγξει ως προς την γνησιότητα τους (περιγραφή στο βήμα 2 της παραγράφου ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ)




**ΒΗΜΑ 3:** στο ΒΗΜΑ 3 πραγματοποιείται έλεγχος ύπαρξης ή μη κωδικού του πελάτη στο πελατοκεντρικό σύστημα της τράπεζας. Υπάρχει ο αντίστοιχος συμβολισμός (  ) μέσω του οποίου ο υπάλληλος μπορεί απευθείας να μεταβεί στο κατάλληλο μηχανογραφικό σύστημα της τράπεζας. Επίσης ο υπάλληλος έχει την δυνατότητα να συνδεθεί με το αντίστοιχο εγχειρίδιου χρήσης του συστήματος.



**ΒΗΜΑ 4:** ανάλογα με το αποτέλεσμα ύπαρξης κωδικού του πελάτη στο πελατοκεντρικό σύστημα ή όχι το ΒΗΜΑ 4 διακλαδώνεται σε δυο μέρη (  /  ). Το πρώτο αφορά στην ύπαρξη προηγούμενου κωδικού πελάτη στο πελατοκεντρικό σύστημα, οπότε εκεί αναλύεται η διαδικασία ελέγχου της ορθότητας των στοιχείων του. Το δεύτερο αφορά στην μη ύπαρξη κωδικού πελάτη στο πελατοκεντρικό σύστημα της τράπεζας, και έτσι ορίζεται η διασύνδεση με μια άλλη διαδικασία (  ), που αφορά στον τρόπο *ανοίγματος νέου κωδικού προσώπου* στο πελατοκεντρικό σύστημα.



**ΒΗΜΑ 5:** στο ΒΗΜΑ 5 ορίζεται ο τύπος του λογαριασμού που κρίνεται ότι πρέπει να δοθεί στον πελάτη. Ο αρμόδιος υπάλληλος (  ), μέσω του αντίστοιχου συστήματος (  ), προχωρεί στην ενεργεία της επιλογής.



**ΒΗΜΑ 6:** στο ΒΗΜΑ 6 υπάρχει διαχωρισμός της ροής ολοκλήρωσης της διαδικασίας, (  /  ), ανάλογα με το είδος του λογαριασμού. Δηλαδή αν πρόκειται για ατομικό λογαριασμό (δικαιούχους μόνο ο συγκεκριμένος πελάτης) ή για κοινό λογαριασμό (περισσότεροι δικαιούχοι πλέον του συγκεκριμένου πελάτη). Στην πρώτη περίπτωση ακολουθεί το ΒΗΜΑ 8, διαφορετικά το ΒΗΜΑ 7.


**ΒΗΜΑ 7:** στο ΒΗΜΑ 7 πραγματοποιείται έλεγχος του εάν οι συνδικαιούχοι του λογαριασμού έχουν προηγούμενα κωδικό πελάτη στο πελατοκεντρικό σύστημα.



Ανάλογα με το αποτέλεσμα ύπαρξης κωδικού του πελάτη ή όχι η διαδικασία διακλαδώνεται σε δυο μέρη (  /  ). Το πρώτο αφορά στη διαδικασία ελέγχου της ορθότητας των στοιχείων του συνδικαιούχου. Το δεύτερο αφορά στην μη ύπαρξη του πελάτη στο πελατοκεντρικό σύστημα της τράπεζας, και έτσι ορίζεται η σύνδεση με μια άλλη διαδικασία (  ), που αφορά στον τρόπο ανοίγματος νέου κωδικού προσώπου στο πελατοκεντρικό σύστημα. Αφού ολοκληρωθούν τα ανωτέρω και τελικά ο/οι συνδικαιούχοι αποκτήσουν κωδικό στο πελατοκεντρικό σύστημα, προχωρούμε στο επόμενο βήμα.




**ΒΗΜΑ 8:** στο ΒΗΜΑ 8 ο αρμόδιος υπάλληλος (  ), προχωρεί στην έναρξη της διαδικασίας δημιουργίας λογαριασμού μέσω του αντίστοιχου συστήματος (  ).

**ΒΗΜΑ 9:** στο ΒΗΜΑ 9 ο αρμόδιος υπάλληλος (  ), ολοκληρώνει την διαδικασία δημιουργίας λογαριασμού μέσω του αντίστοιχου συστήματος (  ).



Για τον καθορισμό του επόμενου βήματος υπάρχει διαχωρισμός σε δυο μέρη (  /  ) ανάλογα με τον εάν υπάρχει φυσική παρουσία του πελάτη στον κατάστημα του οργανισμού ή όχι. Έτσι έχουμε τα παρακάτω βήματα.



**ΒΗΜΑ 10:** το ΒΗΜΑ 10 ακολουθείται εφόσον δεν υπάρχει φυσική παρουσία του πελάτη. Τότε υπάρχει αντίστοιχη σύνδεση με την βιβλιοθήκη των εντύπων (  ), όπου στο διάγραμμα ροής καθορίζεται το συγκεκριμένο έντυπο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί, βάσει αριθμού, για να καταγραφούν τα στοιχεία του πελάτη.




**ΒΗΜΑ 11:** το ΒΗΜΑ 11 ακολουθείται εφόσον υπάρχει φυσική παρουσία του πελάτη. Τότε υπάρχει αντίστοιχη σύνδεση με την βιβλιοθήκη των εντύπων (  ), όπου στο διάγραμμα ροής καθορίζεται το συγκεκριμένο έντυπο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί, βάσει αριθμού, για να καταγραφούν τα στοιχεία του πελάτη από τον αρμόδιο υπάλληλο (  ).

**ΒΗΜΑ 12:** στο ΒΗΜΑ 12 από τον αντίστοιχο υπάλληλο (  ), εκτυπώνεται το έντυπο ανοίγματος λογαριασμού. Προσδιορίζεται το αντίστοιχο σύστημα (  ) καθώς και το αντίστοιχο έντυπο (  ) για να ολοκληρωθεί το ΒΗΜΑ 12.



**ΒΗΜΑ 13:** στο ΒΗΜΑ 13 πραγματοποιείται η λήψη υπογραφών του πελάτη από τον αντίστοιχο υπάλληλο (  ), στο συγκεκριμένο έντυπο (  ), "ΑΙΤΗΣΗ ΑΝΟΙΓΜΑΤΟΣ ΛΟΓ. ΦΥΣ. ΠΡΟΣΩΠΟΥ".

**ΒΗΜΑ 14:** στο ΒΗΜΑ 14 εκτελείται η καταχώρηση έναρξης σχέσης πελάτη και συνδικαιούχων στο σύστημα (  ) από τον αντίστοιχο υπάλληλο (  ).

**ΒΗΜΑ 15:** στο ΒΗΜΑ 15 εκτελείται ο έλεγχος της παραπάνω διαδικασίας στον αντίστοιχο υπάλληλο της μονάδος (  ). Επίσης ενεργοποιείται σύνδεση με τα αντίστοιχα έντυπα έλεγχου, όπου προσδιορίζεται ο κωδικός των εντύπων (  ) που πρέπει να χρησιμοποιηθούν και υπάρχει και η σύνδεση με την αντίστοιχη διαδικασία ελέγχου (  ).

Όπως φαίνεται από το συνολική καταγραφή της διαδικασίας τα βήματα καταγράφονται αναλυτικά, όπου για παράδειγμα στο ΒΗΜΑ1, στην ενέργεια *παραλαβή δικαιολογητικών*, καταγράφονται αναλυτικά τα δικαιολογητικά που θα πρέπει να παραλάβει ο αρμόδιος υπάλληλος. Η δομή της αναλυτικής καταγραφής της διαδικασίας είναι η εξής: α) πλήρης περιγραφή του κάθε βήματος και ανάλυση των ενεργειών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για να ολοκληρωθεί το κάθε βήμα της διαδικασίας, β) αποτύπωση του συγκεκριμένου ρόλου που πρέπει να διεκπεραιώσει την κάθε ενέργεια και γ) τα απαραίτητα συστήματα, έντυπα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να πραγματοποιηθεί η ενέργεια καθώς και τα απαραίτητα εγχειρίδια που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τον υπάλληλο στην διεκπεραίωση της ενέργειας. Για παράδειγμα στο ΒΗΜΑ 1, ως παραλαβή δικαιολογητικών ορίζονται τα ακριβή δικαιολογητικά που θα πρέπει να ζητήσει ο αρμόδιος υπάλληλος από τον πελάτη, όπως ταυτότητα ή διαβατήριο για ενήλικες, διαβατήριο ή άδεια παραμονής για αλλοδαπούς, στρατιωτική ταυτότητα για στρατιωτικούς ή αστυνομικούς. Στην συνέχεια η διαδικασία τον κατευθύνει προκειμένου να αναζητήσει την περιγραφή αυτών καθώς και περαιτέρω πληροφορίες στη βιβλιοθήκη των εντύπων, όπως για παράδειγμα την μορφή των εντύπων ή κάποιες ιδιαιτερότητες που μπορεί να έχουν, όπως για παράδειγμα η διάρκεια ισχύος των δικαιολογητικών που αφορούν σε άδειες παραμονής αλλοδαπών.

Στην πλήρη ανάλυση του διαγράμματος ροής και για τα σημεία όπου υπάρχει διακλάδωση των ενεργειών, ανάλογα με τα κριτήρια που υπάρχουν και τα οποία θα

πρέπει να ληφθούν υπόψη ο υπάλληλος κατευθύνεται στο επόμενο ή σε παρακάτω βήμα στην ανάλυση της ροής εργασίας.

Αφού ολοκληρωθεί η πλήρης ανάλυση το διαγράμματος ροής τότε αναλύεται το σύνολο των αρμοδιοτήτων που αφορούν στον κάθε ρόλο. Οι αρμοδιότητες καταγράφονται με την σειρά που εκτελούνται μέσα στο διάγραμμα ροής, ώστε να υπάρχει πλήρης συνάφεια. Η εικόνα της παρακάτω ανάλυσης εμφανίζεται στο **Παράρτημα 1**.

Στη συνέχεια καταγράφεται το σύνολο των εντύπων που χρησιμοποιούνται στην όλη διαδικασία. Για το κάθε έντυπο, το οποίο αποτελεί έντυπο εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού, υπάρχει ο αντίστοιχος κωδικός αυτού. Έτσι υπάρχει δυνατότητα άμεσης σύνδεσης με το συγκεκριμένο έντυπο.

Έπειτα καταγράφεται το σύνολο των φυσικών αρχείων που θα πρέπει να τηρούνται στην συγκεκριμένη μονάδα της τράπεζας

Για κάθε δραστηριότητα που εκτελείται στον οργανισμό και που αυτή εμπλέκεται είτε με μεταβολές σε προσωπικά δεδομένα πελατών είτε με μεταβολές στην υποχρεώσεις/ απαιτήσεις των πελατών από και προς τον οργανισμό υπάρχει ένα σύνολο ελεγκτικών καταστάσεων που αυτόματα ή κατ' απαίτηση θα πρέπει να εκτυπώνονται και να ελέγχονται από το αρμόδιο στέλεχος. Για κάθε κατάσταση προσδιορίζεται ο συριακός αριθμός αυτής, τα βήματα στα οποία θα πρέπει να πραγματοποιείται ο έλεγχος καθώς και ο αρμόδιος υπάλληλος που εκτελεί τους απαραίτητους ελέγχους.

Σε όλη την παραπάνω ανάλυση διαπιστώσαμε τον βασικό ρόλο που έχουν τα μηχανογραφικά συστήματα του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό καταγράφεται το κάθε σύστημα που απαιτείται καθώς επίσης δίδεται και άμεση διασύνδεση με αυτό. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα ο χρήστης να προβεί άμεσα στο εγχειρίδιο χρήσης του συστήματος μέσω του διαγράμματος ροής.

Κατά την παραπάνω ανάπτυξη διαπιστώσαμε πως κατά την εκτέλεση μιας διαδικασίας υπάρχει η περίπτωση στα βήματα ροής να εμφανίζονται και να πρέπει να εκτελεστούν εργασίες που αφορούν στην ανάπτυξη μιας άλλης διαδικασίας. Μέσω του υφιστάμενου διαγράμματος ροής, ο χρήστης μπορεί να μεταβεί σε ένα άλλο διάγραμμα ροής που αφορά στον εντοπισμό της συγκεκριμένης διαδικασίας.

Κατά την ανάπτυξη της διαδικασίας ο χρήστης θα κληθεί να εκτελέσει ενέργειες που περικλείουν συγκεκριμένη τραπεζική ορολογία. Αυτή η ορολογία συγκεντρώνεται στο τέλος της αποτύπωσης της διαδικασίας όπου υπάρχει και αυτόματη διασύνδεση με την αντίστοιχη βιβλιοθήκη της εφαρμογής, προκειμένου να αντλούνται οι πλέον ενημερωμένες πληροφορίες.

Τέλος καταγράφεται η ιστορικότητα του εγγράφου. Οι μεταβολές του περιβάλλοντος, των αναγκών, των εξωτερικών κανονισμών αλλά και η συνεχής εσωτερική βελτίωση του οργανισμού αποτελούν αιτίες που μια διαδικασία υπόκειται σε συνεχής μεταβολές. Ως εκ τούτου πρέπει να τηρείται ιστορικότητα των εγγράφων αυτής προκειμένου να υπάρχει μια λογική συνέχεια.

#### 4.6. ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Akamavi K. Raphaël, (2005) "Re-engineering service quality process mapping: e-banking process", *International Journal of Bank Marketing* Vol. 23 No. 1.
2. Albani Antonia and Dietz L.G Jan. (2009), "Current trends in modelling inter-organizational cooperation", *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 22 No. 3.
3. Borja V., Harding J.A., Toh K.T.K. (2000), "Product re-engineering process using an enterprise modelling architecture", *International Journal of Agile Management Systems* Vol.2, No.3.
4. Burger Andreas (2007), "Process Performance analysis with deal new opportunities for efficiency analysis in banking", *Business School of Finance & Management Frankfurt am Main, Germany*
5. Dustdar Schahram (2005), "Architecture and design of an internet-enabled integrated workflow and groupware system", *Business Process Management Journal* Vol. 11 No. 3.
6. Fairbank F.James, Labianca Giuseppe, Steensma H. Kevin, Metters Richard, (2006) "Information Processing Design Choices, Strategy, and Risk Management Performance", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 23, No. 1
7. Green Peter, Rosemann Michael (2000), "Integrated process modelling: an ontological evaluation", *Information Systems*, Vol. 25 No. 2, 2000
8. Gregor Shirley, Hart Dennis, Martin Nigel (2007), "Enterprise architectures: enablers of business strategy and IS/IT alignment in government", *Information Technology & People* Vol. 20 No. 2.
9. Gruchman Grzegorz (2009), "The Process-based View of A Company - Principles and Applications", [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com).
10. Gullledge Thomas, Deller Greg (2009), "Service-oriented concepts: bridging between managers and technologists", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 109 No. 1.
11. Hammer Michael (1990), "Reengineering Work: Don't automate, obliterate", *Harvard Business Review*
12. Jafari Mostafa, Akhavan Peyman, Nouranipour Elham (2009), "Developing an architecture model for enterprise knowledge", *Management Decision*, Vol 47, No. 5.

13. Kim J.W, Lim K.J. (2007), "An approach to service-oriented architecture using web service and BPM in the telecom-OSS domain", *Internet Research* Vol. 17 No. 1.
14. Puschmann Thomas, Alt Rainer (2004), "Enterprise application integration systems and architecture, the case of the Robert Bosch group", *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 17, No.2
15. Shaw R. Duncan, Holland P. Christopher, Kawalek Peter, Snowdon Bob, Warboys Brian (2007), "Elements of a business process management system: theory and practice", *Business Process Management Journal* Vol. 13 No. 1.
16. Steinke Gerhard, Nickolette Colleen, (2003) "Business rules as the basis of an organization's information systems", *Industrial Management & Data Systems*.
17. Veasey Philip W. (2000), "Use of enterprise architectures in managing strategic change", *Business Process Management Journal*, Vol.7, No. 5.
18. Weitzel, Tim (2006), "The influence of perceived risks on banking managers' intention to outsource business process, a study of the German and finance industry", *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol 7, No.2
19. "An analysis of structure and process of corporate alliance development using system architecture frameworks", *Massachusetts Institute of Technology*, 2008
20. "Alignment between business and information systems strategies: a study of prospectors, analysers, and defenders", *Information Systems Research*, Vol. 12 No. 1,2001
21. Enterprise Architecture: The What's and How's, published in TDAN.com, 2001

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναπτύχθηκε η συλλογιστική της αποτύπωσης και διαχείρισης των διαδικασιών ενός οργανισμού με σύγχρονες μεθόδους και διατυπώθηκε η σπουδαιότητά της. Πόσο σημαντικό όμως είναι, τόσο η αποτύπωση όσο και η διατύπωση διαδικασιών, να έχει διάρκεια καθώς επίσης και να μπορούν να ενσωματώνουν τις συνεχείς αλλαγές που πραγματοποιούνται στην διάθρωση του οργανισμού και ακόμη περισσότερο να συμβαδίζουν με τις διαχρονικές ανάγκες του; Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα είναι ότι η ανάγκη είναι επιτακτική. Η αποτύπωση και διαχείριση των διαδικασιών δεν μπορεί να είναι μονοσήμαντη. Σαφώς πρέπει να ακολουθεί την πορεία του οργανισμού, να εξελίσσεται και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των εργαζομένων. Πως όμως θα περάσει ο οργανισμός στο επόμενο βήμα που απαιτείται για να εφαρμοστούν τα παραπάνω; Δηλαδή ποιος είναι ο τρόπος και η μεθοδολογία εκείνη που θα επιτρέψει στον οργανισμό να κατανοήσει ποιες είναι οι διαδικασίες στις οποίες πρέπει να παρέμβει είτε γιατί απαιτούν σημαντικό χρόνο για να ολοκληρωθούν και θα πρέπει αυτός ο χρόνος να ελαττωθεί, είτε γιατί κάποια από τα στάδια υλοποίησης πλέον δεν κρίνονται απαραίτητα, είτε γιατί τελικά η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να εκλείψει και να αντικατασταθεί από ένα διαφορετικό εργαλείο που θα εξασφαλίζει μεγαλύτερη ευελιξία, εξοικονόμηση χρόνου, και τελικά πλήρη αυτοματοποίηση της διαδικασίας; Η απάντηση σε όλα παραπάνω ερωτήματα είναι η μέτρηση της αποδοτικότητας της διαδικασίας. Δηλαδή η μέτρηση της αποτελεσματικότητας, του χρόνου διεκπεραίωσης, του τελικού αποτελέσματος της διαδικασίας. Στην ανάλυση που θα ακολουθήσει θα αναπτυχθεί το πώς η μέτρηση της κάθε διαδικασίας βοηθάει τον οργανισμό να εξελιχθεί, θα αποτυπωθούν τα εργαλεία που η σύγχρονη τεχνική απαιτεί προκειμένου να υλοποιηθούν οι παραπάνω μετρήσεις καθώς επίσης θα παρουσιαστεί η πρώτη προσπάθεια που έγινε από την Τράπεζα Πειραιώς προκειμένου να προχωρήσει στο παραπάνω βήμα με την χρήση της αντίστοιχης πλατφόρμας του εργαλείου "ΑΡΗΣ" (ARIS) που ονομάζεται Aris Process Performance Manager (PPM). Τέλος γίνεται η καταγραφή της ολοκληρωμένης μεθόδου που η Τράπεζα Πειραιώς οφείλει να ακολουθήσει σύμφωνα με το EFQM Model ώστε να εφαρμοστεί μια πλήρης μεθοδολογία μέτρησης της αποδοτικότητας των διαδικασιών της που θα έχει μακροχρόνια αποτελέσματα.

## 5.2. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Πόσο στην πραγματικότητα η σύγχρονη επιχείρηση δίνει βαρύτητα στην μέτρηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών της προκειμένου να προσεγγίσει τις απαιτήσεις του τελικού καταναλωτή; Στον κόσμο της προσφερόμενης υπηρεσίας είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε τι είναι αυτό που δίνει αξία στον πελάτη ώστε να είναι σε θέση η δίκη μας επιχείρηση να το προσφέρει. Η ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας δεν είναι κάτι στατικό. Ο κάθε ένας την αντιλαμβάνεται διαφορετικά βάσει των εμπειριών του, των πεποιθήσεών του και τις συνθήκες της δεδομένης στιγμής που λαμβάνει την υπηρεσία. Η υπηρεσία δεν είναι μια στατική ενέργεια. Είναι μια αλληλουχία πραγμάτων που δημιουργούν μια συγκεκριμένη εμπειρία στον τελικό καταναλωτή. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων έχει να κάνει με το ποια θα είναι εκείνη η επιχείρηση που θα προσφέρει την καλύτερη εμπειρία στον αποδέκτη, η οποία θα είναι τόσο έντονη που θα τον οδηγήσει στην ίδια επιλογή προϊόντος/υπηρεσίας και την επόμενη φορά. Αυτός ο ανταγωνισμός βασίζεται σε δυο βασικούς παράγοντες: α) στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη και β) στην ικανότητα των παρόχων να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά αυτήν την ανάγκη. Η μέτρηση της ποιότητας των παραπάνω είναι στην ουσία η μέτρηση που αποδεικνύει πόσο καλά, πόσο αποτελεσματικά και πόσο αποδοτικά έχει προσφερθεί στον καταναλωτή από τον οργανισμό η σημαντική γι' αυτόν τελική εμπειρία, δηλαδή το προϊόν/υπηρεσία. Αυτός είναι κι ο λόγος που οι μετρήσεις που αποδεικνύουν την καλή πορεία του οργανισμού δεν είναι μονοσήμαντα τα κέρδη, η ανάπτυξη, η αξία των μετοχών της εταιρείας, η πίστη του καταναλωτή. Στην ουσία όλα τα παραπάνω είναι κομμάτια που μετρούν το πόσο πολύ ή λίγο ο οργανισμός έχει καταφέρει τελικά να ικανοποιήσει την αγορά από την προσφερόμενη υπηρεσία.

Η μέτρηση της αποδοτικότητας των υφιστάμενων διαδικασιών έχει βασικό ρόλο στην σύγχρονο τρόπο διοίκησης και εντάσσεται στην βασική λογική της στρατηγικής της διοίκησης ενός οργανισμού. Στις αρχές του εικοστού αιώνα η διοίκηση του οργανισμού θεωρούσε την μεθοδολογία της μέτρησης βασικό στοιχείο προκειμένου να γίνει ορατή και κατανοητή η εργασία των υπαλλήλων (Frederick Taylor 1957). Ο σκοπός της σύγχρονης διοίκησης είναι να αναπτύξει ένα σημαντικό εύρος εργαλείων προκειμένου οι διοικούντες να είναι σε θέση να ελέγχουν, να κατανοούν και να συντονίζουν τις δραστηριότητες του οργανισμού καθώς επίσης και να είναι σε θέση να προχωρούν σε αναβαθμίσεις σύμφωνα με την μακροχρόνια προοπτική του. Η ανάλυση των μοντέλων διοίκησης καθώς και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται

στην πράξη φανερώνουν την αναγκαιότητα και την σημασία της μέτρησης ως εργασία η οποία χρησιμοποιείται για την ποιοτική και ποσοτική ανάλυση των μεταβλητών και των στοιχείων που συνθέτουν ή επηρεάζουν την αποδοτικότητα των διαδικασιών του οργανισμού. Σε κάθε μορφή διοίκησης, την διοίκηση των αποθηκών (logistics), την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την διοίκηση της παραγωγής έχει υιοθετηθεί μια λογική μέτρησης της αποδοτικότητας του οργανισμού καθώς και των στόχων του.

Ο βασικός λόγος που οδηγεί κάθε οργανισμό στο να ενσωματώσει στις λειτουργίες του την μέτρηση της αποδοτικότητας έχει να κάνει με τον έλεγχο και την εξασφάλιση της συνέχειάς του αλλά και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργασιών του. Η υιοθέτηση ενός συστήματος μέτρησης έχει ως τελικό σκοπό να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, σε ότι αφορά στο κόστος, στην ποιότητα αλλά και στον χρόνο διεκπεραίωσης. Ο βασικός στόχος είναι η συσχέτιση του τελικού αποτελέσματος με την προσπάθεια που το έχει γεννήσει να είναι τέτοια που θα οδηγήσει σε κέρδη και τελικά στην προτίμηση των προϊόντων/υπηρεσιών του από τους καταναλωτές.

Η ανάπτυξη των οργανισμών στον αιώνα που διανύουμε έχει συνδεθεί πέρα από την ικανότητα των επιχειρήσεων να είναι απλά αποτελεσματικές, με την προσπάθειά τους να συνδέουν την διαχείριση των διαδικασιών τους με το τελικό προϊόν που προσφέρουν στην αγορά. Εντούτοις στην υφιστάμενη αρθρογραφία υπάρχουν διαφορούμενες απόψεις τόσο για τις μεθόδους αξιολόγησης που ακολουθούνται όσο και για τα αποτελέσματα που αυτές έχουν για έναν οργανισμό στον τρόπο που έχουν αποτυπωθεί οι διαδικασίες του. Σύμφωνα με την μελέτη των Franco και Bourne, που δημοσιεύθηκε το 2004, αναλύοντας ενενήντα εννέα (99) δημοσιεύσεις σχετικά με τα αποτελέσματα της μέτρησης αποδοτικότητας στην πορεία του οργανισμού, διαπιστώθηκε πως παρόλο που η πλειοψηφία των δημοσιευμάτων έδειξε ότι η μέτρηση της αποδοτικότητας είχε θετικές επιπτώσεις στην πορεία του οργανισμού, όσο πιο αυστηρά ήταν τα κριτήρια της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε τόσο λιγότερο αποδεικνυόταν ότι είχε θετικό αποτέλεσμα η μέθοδος της μέτρησης στην τελική αποτυπωμένη εικόνα της πορείας του οργανισμού. Άλλες μελέτες απέδειξαν πως η μη χρήση χρηματοοικονομικών παραμέτρων στη μεθοδολογία της μέτρησης της αποδοτικότητας φάνηκε πως μπορούσε να χρησιμοποιηθεί καλύτερα στην αποτίμηση της εικόνας του οργανισμού (Ittner and Larcker (1998 2003), Banker (2000)).



Το κατά πόσο η μέτρηση της αποδοτικότητας είναι εργαλείο 'αποτελεσματικό' είναι σίγουρα σημείο επιστημονικής μελέτης. Το μεγαλύτερο ερώτημα, για εκείνους που χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των μετρήσεων, είναι κάτω από ποιες συνθήκες η μέτρηση της αποδοτικότητας έχει θετικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία τόσο το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού όσο και ο τρόπος μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας του αλλά και οι ίδιες οι διαδικασίες έχουν μερίδιο ευθύνης για το τελικό αποτέλεσμα της μέτρησης. Σύμφωνα με τον Pettigrew (1989) το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού αφορά τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον του (όπως η ανταγωνιστικότητα του κλάδου, οι οικονομικές και πολιτικές συνθήκες) όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον (η δομή του οργανισμού, ο τρόπος διοίκησής του, οι πόροι που χρησιμοποιεί ο οργανισμός). Οι Smith και Goddard (2002) όπως και ο Waggoner (1999) θεώρησαν πως η αβεβαιότητα της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και η οικονομική κατάσταση της δεδομένης χρονικής στιγμής αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία της μέτρησης της αποδοτικότητας. Σύμφωνα με τους Gould και Quinn (1991) η αποτελεσματικότητα της μέτρησης της αποδοτικότητας εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία σημειώνονται οι αλλαγές (είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον) καθώς και από το πόσο μετρήσιμη είναι η απόδοση. Οι Hussain και Hoque (2002) διαπίστωσαν πως η οικονομική κατάσταση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, καθώς και οι κανόνες τους οποίους πρέπει να ακολουθεί, επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο μετράται η αποδοτικότητα. Εντούτοις παρόλο που η παραπάνω διαπίστωση έχει φανεί και σε άλλες μελέτες δεν έχει υπάρξει ακόμη σαφής καταγραφή του τρόπου της συγκεκριμένης αλληλεπίδρασης. Τα βασικά σημεία τα οποία μπορούν να επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα της μέτρησης της αποδοτικότητας είναι τα παρακάτω:

- Η ωριμότητα των συστημάτων: Όσο περισσότερο έχουν χρησιμοποιηθεί και δοκιμαστεί τα συστήματα του οργανισμού τόσο καλύτερα αποτελέσματα μπορούν να δώσουν
- Η δομή του οργανισμού: Είναι σημαντικό να υπάρχει σωστή οργανωτική δομή για να είναι η μέτρηση αποτελεσματική
- Το μέγεθος του οργανισμού: Η μέτρηση είναι περισσότερο αποτελεσματική σε μεγάλους οργανισμούς από ότι σε μικρότερους
- Η κουλτούρα του οργανισμού: Υπάρχει σημαντικός συσχετισμός μεταξύ των βασικών στοιχείων της κουλτούρας του οργανισμού και των συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας

- Ο τρόπος διοίκησης του οργανισμού: Θα πρέπει να είναι σαφής ο τρόπος διοίκησης του οργανισμού διότι θα προσμετρηθεί για τα τελικά αποτελέσματα
- Η στρατηγική ανταγωνισμού: Ο τρόπος μέτρησης θα πρέπει να είναι σύμφωνος με την στρατηγική του οργανισμού
- Οι πόροι και ικανότητες του οργανισμού: Οι οργανισμοί χρειάζονται πόρους ικανούς να υιοθετήσουν και να ανανεώσουν τα μετρήσιμα συστήματά τους
- Η συγκεκριμένη δομή των πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού: Σημαντικός όγκος δεδομένων με χαμηλό κόστος για τον οργανισμό
- Άλλες πρακτικές διοίκησης και συστήματα: Τα συστήματα τα οποία χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη βασικών στοιχείων της διοίκησης του οργανισμού, όπως κατάρτιση προϋπολογισμού, θα πρέπει να εναρμονίζονται με τα βασικά συστήματα προς μέτρηση της αποδοτικότητάς του

Το βασικό στοιχείο του μοντέλου μέτρησης έχει να κάνει με το τι είναι μετρήσιμο για έναν οργανισμό καθώς και ποια είναι η κατάλληλη μεθοδολογία μέτρησης. Οι συγγραφείς έχουν αναγνωρίσει πως:

- Ο ίδιος ο προσδιορισμός της μέτρησης είναι το πλέον βασικό στοιχείο τόσο για αυτούς που σχεδιάζουν την διαδικασία της μέτρησης της αποδοτικότητας όσο και για αυτούς που θα χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα της μέτρησης για να οδηγηθούν στις απαραίτητες ενέργειες. Οι παράμετροι των στοιχείων της μέτρησης είναι βασικό στοιχείο για τους αποδέκτες των αποτελεσμάτων προκειμένου να γνωρίζουν την κατεύθυνση που θα πρέπει να δρομολογήσουν τις αλλαγές τους. Τέτοιοι παράμετροι είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί παράγοντες, χρηματοοικονομικοί ή μη. (Kaplan 1994, Johnson and Kaplan 1987)
- Ο τρόπος που οι ανεξάρτητες μετρήσεις συσχετίζονται είναι επίσης πολύ σημαντικός για τους χρήστες των συστημάτων μέτρησης (Lipe και Salteri, 2000, 2002)

Εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει πως οι μέθοδοι μέτρησης της αποδοτικότητας είναι περισσότερο αποτελεσματικές όταν τα εργαλεία τους είναι αντίστοιχα καθορισμένα και περιλαμβάνουν πολυδιάστατες παραμέτρους (Neely 1997, (Lingle και Schiemann 1996), με τρόπο που βοηθά τα ανώτερα στελέχη να αντιλαμβάνονται την συσχέτιση τους η οποία με την σειρά της οδηγεί στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής (Lipe και Salterio 2000 2002).

### 5.3. ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (THE EFQM EXCELLENCE MODEL)

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) είναι ένας μη κερδοσκοπικός ορφανισμός που ιδρύθηκε το 1988. Σκοπός του οργανισμού είναι να παρέχει στις επιχειρήσεις τα κατάλληλα εργαλεία και τις απαραίτητες μεθόδους για την ανάπτυξη της άριστης λειτουργίας τους, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, το είδος ή τον χαρακτήρα τους, ανεξάρτητα αν πρόκειται για ιδιωτική ή δημόσια επιχείρηση. Κοινό χαρακτηριστικό όλων των επιχειρήσεων είναι ο σκοπός τους να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Ο οργανισμός ανέπτυξε ένα μοντέλο προκειμένου να δώσει στις επιχειρήσεις το κλειδί για την επίτευξη της ποιότητας που τόσο αναζητούν. Το Οργανωτικό Μοντέλο Ποιότητας και Αριστείας (The EFQM Excellence Model) είναι το πλέον διαδεδομένο εργαλείο στην Ευρώπη και αποτελεί την βάση για την προσπάθεια κάθε επιχείρησης. Το μοντέλο βασίζεται στην διαδικασία αυτοαξιολόγησης. Πρόκειται για μια περιεκτική, συστηματική και τακτική επισκόπηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων που αναπτύσσει και παράγει ένας οργανισμός, χρησιμοποιώντας ως σημείο αναφοράς το συγκεκριμένο μοντέλο αριστείας. Η αυτοαξιολόγηση είναι μια διαδικασία συνεχούς, συστηματικής και συχνής αναθεώρησης των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των αποτελεσμάτων αυτού όπως αυτά απεικονίζονται στο μοντέλο. Επίσης επιτρέπει σε έναν οργανισμό να εντοπίσει τα δυνατά του σημεία αλλά και εκείνα τα οποία χρήζουν βελτίωσης και να προχωρήσει συστηματικά με ένα πρόγραμμα συνεχούς αυτοβελτίωσης. Το μοντέλο έχει χρησιμοποιηθεί από τις μεγαλύτερες εταιρείες της Ευρώπης όπως τις: Bosch, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Volkswagen. Το Οργανωτικό Μοντέλο Ποιότητας και Αριστείας συνδυάζει τα διαφορετικά στοιχεία της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η προοπτική που δίδει το μοντέλο αφορά στο νέο τρόπο δράσης μέσα στον οργανισμό μιας συστηματικής δομής σκέψης. Το Οργανωτικό Μοντέλο Ποιότητας και Αριστείας αποτελεί το βέλτιστο εργαλείο για τον στρατηγικό σχεδιασμό που μπορεί να ενσωματώσει αλλαγές του περιβάλλοντος (Martin- Castilla 2004).

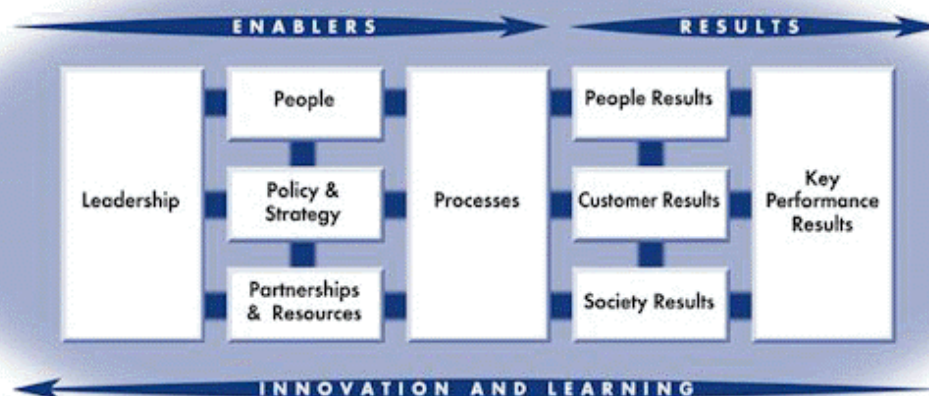
Για πολλά χρόνια τα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας αποτελούσαν αντικείμενο μελέτης και έρευνας. Οι επιχειρήσεις είχαν πλέον αντιληφθεί την σημαντικότητα ενός πολυδιάστατου μοντέλου μέτρησης της αποδοτικότητάς τους ως εργαλείο που θα μπορούσε να οδηγήσει τον οργανισμό παραπέρα. Είναι πλέον αποδεκτό πως η χρήση κατάλληλων και καθορισμένων μοντέλων μέτρησης μπορεί να εξασφαλίσει την εναρμόνιση του οργανισμού με την καθορισμένη στρατηγική του.

Οι Andersson (1989), Eccles (1991), Lynch και Cross (1991), Kaplan και Norton (1992) αναγνώρισαν την αδυναμία των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις εξαιτίας του γεγονότος ότι ήταν μονοσήμαντα και λιγότερο προοδευτικά. Αυτή η αδυναμία των παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης οδήγησε στην δημιουργία νέων μοντέλων όπως του Οργανωτικού Μοντέλου Ποιότητας και Αριστείας (EFQM Excellence Model). Οι Dixon και Maskell (1992) αναγνώρισαν πως τα μοντέλα μέτρησης πρέπει να χαρακτηρίζονται από συνοχή η οποία να απαιτεί την λιγότερη δυνατή προσπάθεια δράσης μέσα στον οργανισμό. Το γεγονός αυτό εγκαινίασε την ανάπτυξη διαδικασιών που αποτέλεσαν εργαλείο για την εφαρμογή μοντέλων μέτρησης αποδοτικότητας (Neely 1996, Boume 1999). Η επίδοση ενός οργανισμού είναι μια διαδικασία που συνεχώς μεταβάλλεται. Έτσι όλες οι μεταβλητές που ορίζουν την αποδοτικότητα της δράσης του οργανισμού θα πρέπει συνεχώς να αναπροσαρμόζονται. Ο Bititci (1997) υποστήριξε ότι ένας μηχανισμός με τον οποίο θα εισέρχονται στον οργανισμό πληροφορίες από την λειτουργία του (feedback) είναι σημαντικός για την ανάπτυξη της στρατηγικής και των αντικειμενικών του στόχων. Επίσης υποστήριξε πως θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα συγκεκριμένο κανάλι εισροής της πληροφορίας προς τον μηχανισμό αποφάσεων του οργανισμού.

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως τα επιχειρηματικά μοντέλα αριστείας, όπως είναι το Οργανωτικό Μοντέλο Ποιότητας και Αριστείας, και τα βασικά χαρακτηριστικά τους βρίσκονται στο κέντρο πολλών μελετών και ερευνών. Το Οργανωτικό Μοντέλο Ποιότητας και Αριστείας είναι ένα πλαίσιο που βασίζεται σε εννέα κριτήρια. Τα πρώτα πέντε κριτήρια ορίζουν το πώς λειτουργεί σήμερα ο οργανισμός ή το πώς θα μπορούσε να λειτουργήσει (Enablers). Τα κριτήρια αυτά είναι: η ηγεσία του οργανισμού, οι πολιτικές του οργανισμού, το ανθρώπινο δυναμικό, η δομή συνεργασιών μέσα στον οργανισμό, οι πόροι που χρησιμοποιούνται για την λειτουργία του και οι διαδικασίες. Τα επόμενα τέσσερα κριτήρια ορίζουν τι επιτυγχάνει ένας οργανισμός ή τι θα μπορούσε να πετύχει (Results). Τα κριτήρια είναι: η ανταπόκριση των πελατών, των πολιτών και της κοινωνίας στη λειτουργία του καθώς και τα αποτελέσματα της επίδοσης του έργου του οργανισμού.

Η μορφή του μοντέλου είναι η παρακάτω:

## ΟΘΟΝΗ 9: ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (EFQM)



Τα βέλη που εμφανίζονται στην απεικόνιση του μοντέλου αποδεικνύουν την δυναμική αυτού. Η καινοτομία και η γνώση αποτελούν την ανάδραση για την πρώτη ομάδα που θα οδηγήσει σε νέα αποτελέσματα.

Υπάρχουν δυο βασικοί τρόποι που μπορεί να χρησιμοποιηθεί το μοντέλο. Ο πρώτος τρόπος, και ο πλέον διαδεδομένος, βασίζεται στην λογική ότι ο εξαιρετικός τρόπος λειτουργίας ενός οργανισμού οδηγεί στα τέλεια αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει πως εάν ένας οργανισμός έχει βασικά συστατικά εξαιρετικής λειτουργίας, όπως χαρισματικούς και ικανούς ηγέτες που αναπτύσσουν την κατάλληλη πολιτική του οργανισμού, που είναι ικανοί να διοικούν άριστα το προσωπικό του οργανισμού και η δομή του οργανισμού βασίζεται σε δομημένες διαδικασίες, τότε τα αποτελέσματα μπορεί να είναι εξαιρετικά όσον αφορά στις επιδόσεις των υπαλλήλων αλλά και στις επιθυμίες των πελατών. Η παραπάνω προσέγγιση ονομάζεται *"προσέγγιση από αριστερά προς δεξιά"* (left to right approach). Ο δεύτερος τρόπος, ο οποίος παρουσιάστηκε από τον Tito Conti (Conti 1997), λειτουργεί ακριβώς αντίθετα από το πρώτο και ονομάζεται *"προσέγγιση από δεξιά προς αριστερά"*. Ο Tito Conti υποστήριξε πως μόνο όσοι γνωρίζουν τους στόχους και τα αποτελέσματα που θέλουν να πετύχουν μπορούν να καταλάβουν την σχέση μεταξύ αποτελεσμάτων (Results) και αιτιών (Enablers). Όλα τα δυνατά σημεία και οι περιοχές προς βελτίωση του οργανισμού εμφανίζονται σε μια φόρμα αυτοαξιολόγησης όπου οι σχέσεις των αιτιών και των αποτελεσμάτων συνδέονται με τις αδυναμίες του οργανισμού και με τα σημεία που αποτελούν παράγοντες επιτυχίας για τον οργανισμό. Βάσει αυτής της αντίληψης τα πέντε πρώτα κριτήρια αποτελούν την εικόνα των επιτευγμάτων που θα μπορούσε να πετύχει ο οργανισμός. Τα τέσσερα επόμενα κριτήρια περιλαμβάνουν

τις μεθόδους μέτρησης για το τι έχει επιτύχει ο οργανισμός και αποτελούν τις βασικότερες διαστάσεις για το πώς θα επιτύχει ο οργανισμός την αριστεία. Κάθε κριτήριο θα πρέπει να επαναπροσδιορίζεται και να διασπάται σε επιμέρους μικρότερα κριτήρια. Καινοτομία και γνώση είναι μια διαδικασία που παρέχει πληροφορίες και εμπειρία σαν αποτέλεσμα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Η πληροφορία διοχετεύεται από διάφορα κανάλια στις μονάδες διοίκησης του οργανισμού οι οποίες προσδιορίζουν τις διορθώσεις που θα πρέπει να γίνουν στα πέντε πρώτα κριτήρια του μοντέλου (Enablers) ώστε να οδηγηθούμε σε νέα αποτελέσματα από την λειτουργία του οργανισμού. Η φιλοσοφία του μοντέλου καθορίζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς "αισθητήρες" που προωθούν την κατάλληλη πληροφορία.

Τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη το 2002 από τους Denis Leonard και Rondey McAdam σχετικά με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα σύγχρονα στελέχη το Οργανωτικό Μοντέλο Ποιότητας και Αριστείας καθώς και το πώς καθορίζουν τα οφέλη από την χρήση του οδήγησε στο παρακάτω συμπέρασμα: Το σημαντικότερο μήνυμα που καταγράφηκε είναι πως το μοντέλο δίδει τους κανόνες και την βάση συντονισμού από την οποία ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορα εργαλεία και τεχνικές προκειμένου να βελτιώσει τα έργα που έχουν ήδη αναληφθεί από τον αυτόν. Τα στελέχη χαρακτήρισαν το μοντέλο ως εργαλείο που βοηθά να επανακαθορίσουν τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολο του καθώς και τα ζητήματα που αφορούν στην βελτίωση της λειτουργίας του. Επίσης τα στελέχη έκαναν λόγο για καθορισμό στόχων και βήματα με περισσότερο προσανατολισμό στην ποιότητα.

Το βασικότερο στοιχείο, η καρδιά του Οργανωτικού Μοντέλου Ποιότητας και Αριστείας είναι η λογική "Ράνταρ" (Radar) η οποία αποτελεί ένα μηχανισμό που δίδει την κατάλληλη μεθοδολογία για την αξιολόγηση της συνέπειας που υπάρχει μεταξύ των ενεργειών του οργανισμού και των αντικειμενικών του στόχων. Το λατινικό ακρωνύμιο Radar αναφέρεται στα αρχικά των λέξεων: αποτελέσματα (Results), μέθοδοι προσέγγισης (Approaches), μέθοδοι ανάπτυξης (Deployment), μέθοδοι αξιολόγησης (Assessment) και αναθεώρηση (Refinement) των παραπάνω προσεγγίσεων των αλλαγών που έχουν πραγματοποιηθεί από τον οργανισμό. Το εργαλείο "Ράνταρ" (Radar) επιτρέπει την αξιολόγηση της επίδοσης της αποστολής του οργανισμού προκειμένου να επιτύχει τους στόχους αλλά και να εφαρμόσει την στρατηγική του. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων μπορούν παράλληλα να χρησιμοποιηθούν ως μέτρο σύγκρισης με τις αντίστοιχες μετρήσεις, για τα ίδια δεδομένα, άλλων οργανισμών. Η μορφή του μοντέλου είναι η παρακάτω:

## ΟΘΟΝΗ 10: ΜΟΝΤΕΛΟ RADAR



Ο Jackson (2001) συνέκρινε το μοντέλο "Ράνταρ" (Radar) με τον κύκλο συνεχούς βελτίωσης των Deming/Shewhart. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης ήταν ότι η εφαρμογή του μοντέλου Radar είναι μια διαδικασία που έχει την προοπτική να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, δεδομένου ότι η προσπάθεια είναι συνεχής, οι μετρήσεις πραγματοποιούνται στην ώρα τους, και οι ευκαιρίες γνώσης δεν παραβλέπονται. Η εφαρμογή του μοντέλου "Ράνταρ" (Radar) ως κριτήριο του Οργανωτικού Μοντέλου Ποιότητας και Αριστείας, είναι μια άσκηση απαιτητική που προϋποθέτει μια πολύ προσεκτική προσέγγιση. Σύμφωνα με το μοντέλο "Ράνταρ" (Radar) η αξιολόγηση και η αναθεώρηση καλύπτουν οτιδήποτε ο οργανισμός χρειάζεται να αναθεωρήσει καθώς επίσης και να βελτιώσει στην μεθοδολογία της προσέγγισης και υλοποίησης των απαραίτητων αλλαγών ώστε να εφαρμοστούν τα πρώτα πέντε κριτήρια του μοντέλου (enabler). Η βελτίωση αυτών των κριτηρίων θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα του οργανισμού (results).

#### 5.4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η αποδοτικότητα της λειτουργίας των υφιστάμενων διαδικασιών είναι πλέον σαφές ότι αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική για την επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος κάθε οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών του. Τα εργαλεία και η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την βέλτιστη αξιολόγηση της επίδοσης αναπτύχθηκε στην προηγούμενη παράγραφο. Ποια είναι όμως εκείνα τα εργαλεία που μπορούν να μετατρέψουν τις εργασίες και δραστηριότητες μιας διαδικασίας σε αριθμούς; Πως μπορεί να γίνει αριθμητικά μετρήσιμο το κάθε στοιχείο του Οργανωτικού Μοντέλου Ποιότητας και Αριστείας, να εντοπισθούν τα λάθη, οι παραλείψεις, οι αστοχίες του αρχικού σχεδιασμού και όλα τα παραπάνω να αποτελέσουν αντικείμενο στατιστικής μελέτης προκειμένου να προβούμε στις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις;

Η διεθνής αρθρογραφία και βιβλιογραφία έχει δώσει δυο σημαντικά εργαλεία: την μεθοδολογία Six Sigma και την μεθοδολογία Balanced Scorecard.

##### **Six Sigma**

Η μεθοδολογία Six Sigma υιοθετήθηκε για πρώτη φορά από την εταιρεία Motorola στις αρχές του 1980 ενώ την ίδια δεκαετία χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο από εταιρείες όπως η Allied Signal, η Raytheon και η Polaroid. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 το ίδιο εργαλείο χρησιμοποιείται από την General Electric οπου πρακτικά το έκανε ευρέως γνωστό και στη συνέχεια το υιοθέτησαν μεγάλες εταιρείες όπως η Sony, η Dow Chemicals. Την τελευταία δεκαετία εταιρείες στον χώρο των τραπεζικών υπηρεσιών έχουν επίσης υιοθετήσει την παραπάνω μεθοδολογία όπως η Citibank, η Bank of America, η American Express. Υπάρχει μια πολλαπλασιαζόμενη αποδοχή της μεθόδου σε μη κατασκευαστικές εταιρείες και γίνεται πλέον κατανοητό πως όλοι οι τύποι οργανισμών μπορούν να χρησιμοποιήσουν την μεθοδολογία της Six Sigma προκειμένου να έχουν πραγματική ανάλυση των διαδικασιών τους.

Η μεθοδολογία της Six Sigma πρωτοπαρουσιάστηκε από τον Bill Smith το 1986, ένα ανώτερο μηχανικό και επιστήμονα που εργαζόταν στο τμήμα επικοινωνίας της Motorola, προσπαθώντας να λύσει προβλήματα που αφορούσαν σε απαιτήσεις υψηλής ποιότητας στο παραγόμενο προϊόν. Η επιτυχία του εγχειρήματος δεν ήταν απλά να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας αλλά να υπάρξει



προσανατολισμός στην ελάττωση των μειονεκτημάτων των διαδικασιών τους με την χρήση αποτελεσματικών στατιστικών εργαλείων και μεθόδων. Αυτό θα οδηγούσε σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, που με τη σειρά της θα βελτίωνε την ικανοποίηση του πελάτη, θα εξασφάλιζε την ποιότητα της υπηρεσίας, θα μείωνε το λειτουργικό κόστος και το κόστος της μη ικανοποιητικής ποιότητας. Στα τέλη του 1980 ο Mikel Harry εμπιστεύτηκε την μέθοδο αυτή (Maguire, 1999) και το 1988 η Motorola βραβεύτηκε με το βραβείο Malcom Baldrige. Αποτέλεσμα ήταν η Motorola να εξοικονομήσει 2.2 δισεκατομμύρια δολάρια που χάνονταν λόγω της χαμηλής ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων (Antony and Banuelas, 2002).

Η μεθοδολογία Six Sigma ορίζεται ως ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας με σκοπό την μείωση των ελαττωμάτων μέχρις του σημείου των τριών τετάρτων ( $3/4$ ) για κάθε εκατομμύριο πιθανότητες (0.0003%). Από μια περισσότερο επιχειρηματική σκοπιά η παραπάνω μέθοδος ορίζεται ως εξής: Μια επιχειρησιακή στρατηγική που χρησιμοποιείται για την βελτίωση της κερδοφορίας του οργανισμού, την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας όλων των διεργασιών που απαιτούνται για να υπερβούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του τελικού καταναλωτή (Kwak Anbari 2006).

Διάφοροι ορισμοί του μοντέλου έχουν δοθεί όπως:

- Η μεθοδολογία Six Sigma είναι μια επίσημη μέθοδος μέτρησης, ανάλυσης, βελτίωσης και ελέγχου των διαδικασιών. Η στατιστική αυτή προσέγγιση μειώνει την εμφάνιση ατελειών από ένα επίπεδο τρία σ (three sigma level) 66.800 για κάθε ένα (1) εκατομμύριο πιθανότητες σε λιγότερο από 4.0 ατέλειες ανά ένα (1) εκατομμύριο πιθανότητες (one sigma level) (Bolze 1998)
- Η μεθοδολογία Six Sigma είναι μια αναλυτική στατιστική μεθοδολογία που έχει σκοπό να πετύχει την τελειότητα σε κάθε οργανισμό μέσω των διαδικασιών του και των προϊόντων του (Paul 1999)
- Η μεθοδολογία Six Sigma είναι μια πειθαρχημένη μέθοδος συγκέντρωσης σχολαστικών δεδομένων και εξαγωγής εύρωστων στατιστικών αναλύσεων που επισημαίνουν με ακρίβεια τις πηγές των προβλημάτων καθώς και τους τρόπους για την ελάττωσή τους (Harry και Schroedeer 1999)

Πως όμως η μεθοδολογία της Six Sigma βρίσκει εφαρμογή στον χώρο της παροχής υπηρεσιών; Έρευνες έδειξαν πως η πλειονότητα των διαδικασιών όπως πληρωμές, παροχή τιμολογίων, παραγγελιοληψία, απάντηση σε απαιτήσεις συντήρησης, εκτελούνται με λιγότερο από 3.4 σ (sigma) επίπεδο ποιότητας με δείκτη σφάλματος πάνω από 23.000 για κάθε εκατομμύριο πιθανότητες ή 97.7% (Yilmaz και Chatterjee,

2000). Εάν βελτιωθεί το επίπεδο ποιότητας σε μια από τις προαναφερόμενες διαδικασίες σε 4 σ (sigma) (four sigma level) τότε θα μειωθεί σημαντικά ο δείκτης σφάλματος σε 6.210 για κάθε εκατομμύριο πιθανότητες. Αυτό φανερώνει μια βελτίωση της τάξεως του 3.5 στην εκτέλεση της διαδικασίας. Αυτό με την σειρά του θα επιφέρει σημαντικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα στον οργανισμό, μείωση του αριθμού των παραπόνων πελατών, βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών εφαρμόζουν την μεθοδολογία της Six Sigma δεδομένου ότι θα έχουν τα παρακάτω οφέλη:

- Αποτελεσματικότερη μεθοδολογία λήψης αποφάσεων εξαιτίας της σημαντικής εξάρτησης από τα δεδομένα και όχι από ενστικτώδης αυθορμητισμούς και προαισθήματα
- Αυξανόμενη κατανόηση των αναγκών των πελατών και των προσδοκιών τους ειδικότερα σε ιδιαίτερα και κρίσιμα χαρακτηριστικά της προσφερόμενης υπηρεσίας που θα έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση του πελάτη και στην πιστή του προς το προϊόν
- Αποτελεσματική και αξιόπιστη εσωτερική οργάνωση που οδηγεί σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και σε ικανοποιημένους μετόχους
- Βελτίωση της γνώσης μέσα στον οργανισμό για διάφορα εργαλεία και τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην επίλυση των προβλημάτων
- Ελάττωση του πλήθους των διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία στον οργανισμό μέσω της συστηματικής υιοθέτησης περισσότερο προφανών και ταχύτερων διαδικασιών

Προκειμένου να λειτουργήσει το εργαλείο θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- Βήμα 1<sup>ο</sup>: Αντίληψη και καταγραφή του προβλήματος
- Βήμα 2<sup>ο</sup>: Επιλογή των μερών της υφιστάμενης διαδικασίας θα πρέπει να μετρηθούν και με ποια κριτήρια καθώς και να ορισθούν τα κρίσιμα σημεία της διαδικασίας (**Key Performance Indicators KPI's**)
- Βήμα 3<sup>ο</sup>: Κατανόηση των αιτιών της μη ικανοποιητικής εκτέλεσης της διαδικασίας και καταγραφή των οικονομικών συνεπειών από τις διορθωτικές κινήσεις
- Βήμα 4<sup>ο</sup>: Ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων προς πιλοτική εφαρμογή και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων
- Βήμα 5<sup>ο</sup>: Εφαρμογή της βελτιωμένης λύσης, μέτρηση της αποτελεσματικότητας της και καταγραφή του οφέλους από την νέα εφαρμογή

### **Balanced Scorecard**

Το 1992 οι Kaplan και Norton εισήγαγαν στην διεθνή πρακτική ένα νέο μοντέλο μέτρησης αποδοτικότητας ενός οργανισμού, την Ισορροπημένη Στοχοθέτηση (Balanced Scorecard). Στην εξέλιξη των μελετών που έχουν γίνει σχετικά με την μέτρηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού, το μοντέλο δίνει έμφαση στο γεγονός ότι η επιτυχία του οργανισμού είναι στενά συνδεδεμένη με τον καθορισμό της μέτρησης σε τέσσερα επίπεδα: α) το χρηματοοικονομικό, η εικόνα των μετόχων για τον οργανισμό, β) τον πελάτη, ποια πρέπει να είναι η εικόνα του οργανισμού απέναντι στον πελάτη, γ) των εσωτερικών διαδικασιών, ποια είναι τα σημεία βελτίωσης και εξέλιξης και δ) της καινοτομίας, πως ο οργανισμός μπορεί να εξελιχθεί (Sanger 1998). Τα τελευταία χρόνια η εξέλιξη της μεθοδολογίας Balanced Scorecard από ένα απλό μοντέλο τεσσάρων 'κουτιών' σε ένα στρατηγικό μοντέλο έχει αναδείξει τις βασικές μεταβλητές και παραμέτρους που ένα σύστημα μέτρησης αποδοτικότητας διαδικασιών θα πρέπει να λάβει υπόψη και να εξελίξει προκειμένου να ανταπεξέλθει στην διοίκηση της αποδοτικότητας και του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού (Kaplan και Norton 1996). Συγκεκριμένα η εξέλιξη των μελετών καθώς και οι μέθοδοι για τον καθορισμό, την εφαρμογή, την επανεξέταση και την απόδοση των εργαλείων μέτρησης έχουν αποδείξει ότι η επιτυχία ενός οργανισμού δεν συνδέεται μόνο με την ικανότητα του να διαχειριστεί την απόδοση βάσει των τεσσάρων αρχών της Balanced Scorecard αλλά επίσης βασικό ρόλο έχει η μέτρηση και η διαχείριση των μη ορατά διαχειρίσιμων πόρων. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton η Balanced Scorecard μεταφράζει την αποστολή και την στρατηγική του οργανισμού σε ένα διαχειρίσιμο σύνολο από μέτρα αποδοτικότητας και δίδει ένα μοντέλο εργασίας για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της μελλοντικής διαχείρισής της.

Μέχρι το 2000 έρευνες αποδείκνυαν πως η πλειοψηφία των εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Σκανδιναβία χρησιμοποιούσαν την μέθοδο της Balanced Scorecard ή τουλάχιστον σκόπευαν να προβούν στη χρήση της. Άλλες έρευνες αποδείκνυαν πως η χρήση της είχε μειωθεί κατά 36% αλλά υπάρχει σημαντικός βαθμός ικανοποίησης από την χρήση του εργαλείου στις εταιρείες που συνεχίζουν να το χρησιμοποιούν. Μέσα σε μόλις δέκα χρόνια η ιδέα της Balanced Scorecard είχε αφήσει το στίγμα της (Gadonne, 2000). Παραδοσιακά οι οργανισμοί μετρούν την επίδοσή τους με την χρήση χρηματοοικονομικών εργαλείων. Η Balanced Scorecard δίνει μια νέα προσέγγιση η οποία περιλαμβάνει την μέτρηση της δραστηριότητας που σχετίζεται με τον πελάτη, με τις εσωτερικές διαδικασίες καθώς και τις απαιτήσεις των ίδιων των ανθρώπων του οργανισμού (Latshaw and Choi, 2002). Αυτή η νέα λογική έχει μακροχρόνια αποτελέσματα στην στρατηγική της επιχείρησης ξεπερνώντας τον

μονοσήμαντο προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής επίδοσης του οργανισμού, ορίζοντας τον τρόπο που ο οργανισμός θα αποδώσει το τελικό αποτέλεσμα στον αποδέκτη του. Πλέον δεν υπάρχει μόνο προσανατολισμός σε οικονομικά αποτελέσματα αλλά ο οργανισμός μπορεί να ορίζει εκ νέου την επίδοσή του δημιουργώντας βασικές ικανότητες (key success factors) που είναι απαραίτητες για την επιβίωσή του και την μελλοντική του ευημερία. Είναι αυτονόητο πως οι εταιρείες που αναζητούν μακροχρόνια έσοδα υιοθετώντας νέες στρατηγικές οφείλουν να ακολουθήσουν την παραπάνω συλλογιστική, προκειμένου η έλλειψη αυτών των εταιρικών ικανοτήτων να μην απειλήσει την μακροχρόνια σταθερότητα του οργανισμού (Hagoood and Friedman, 2002).

Ο σκοπός της χρήσης της Balanced Scorecard είναι να οδηγήσει, να ελέγξει και να προκαλέσει τον οργανισμό ώστε να σχεδιασθεί η μελλοντική του πορεία. Με αυτή την προοπτική το όραμα του οργανισμού τίθεται με πιο συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι αποτελούν ένα σύνολο που οι οργανισμοί θα πρέπει να λάβουν υπόψη όταν δημιουργούν πλάνα δράσης για να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Στόχος είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και η Balanced Scorecard να επιφέρουν στους πελάτες πραγματική ευτυχία (Waal, 2003). Η Scorecard είναι ισορροπημένη (balanced). Οι τέσσερις προοπτικές της έχουν σαν σκοπό να αποδώσουν όλες τις απαραίτητες γνώσεις για τον οργανισμό. Αρχικά υπάρχει η διάσταση του χρόνου από την αρχή της διαδικασίας έως και το τέλος. Η Scorecard είναι ισορροπημένη (balanced) και με έναν άλλο τρόπο: καταγράφει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές πτυχές του οργανισμού. Είναι φανερό ότι μια καλορυθμισμένη μηχανή εσωτερικών διαδικασιών, που δεν συσχετίζεται πάντα με εξωτερικούς παράγοντες, είναι σημαντική για κάθε οργανισμό. Από την άλλη πλευρά η άποψη των καταναλωτικών και η επαφή που έχει εδραιωθεί στην αγορά με αυτούς είναι εξίσου πολύ σημαντική. Η Balanced Scorecard φανερώνει και τα δυο (Agora, 2002). Τέλος η Balanced Scorecard είναι ο ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ της αιτίας και του αποτελέσματος. Μεταξύ των βασικών ιδιοτήτων της είναι να φανερώνει πόσο δυνατοί είναι αυτοί οι συσχετισμοί, τι καθυστερήσεις μπορεί να επιφέρουν και πόσο σίγουροι μπορούμε να είμαστε γι' αυτούς σε σχέση με τον εξωτερικό ανταγωνισμό και τις αλλαγές.

Η χρήση της Balanced Scorecard θα πρέπει να μπορεί να βελτιώσει τις αποφάσεις της διοίκησης του οργανισμού ώστε να είναι συμβατές με τους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού αλλά και κάθε μονάδας του μεμονωμένα (Lipe and Salterio, 2000). Η ανάπτυξη της Balanced Scorecard είναι να δημιουργεί σημαντικό κόστος έτσι τα καθαρά κέρδη από τη χρήση της εξαρτώνται από τον βαθμό που

βελτιώνει την λήψη αποφάσεων. Προκειμένου να λειτουργήσει το μοντέλο της Balanced Scorecard θα πρέπει ο οργανισμός να ακολουθήσει τέσσερα βασικά βήματα:

- Βήμα 1<sup>ο</sup> : Θα πρέπει να διενεργηθεί έρευνα προκειμένου να καθορισθούν α) τα δυνατά και αδύνατα σημεία του προς μελέτη αντικειμένου και β) οι ευκαιρίες και οι απειλές που μπορεί να αντιμετωπίσει ο οργανισμός (SWOT Analysis)
- Βήμα 2<sup>ο</sup> : Ο καθορισμός των στοιχείων που αποτελούν τα βασικά σημεία κλειδιά της απόδοσης του εξεταζόμενου εργαλείου (Key Performance Indicators KPI's)
- Βήμα 3<sup>ο</sup> : Η αξιολόγηση των δυο παραπάνω και ο επανακαθορισμός των βασικών αρχών και αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, προκειμένου να καθορισθούν εκ νέου βασικά σημεία κλειδιά απόδοσης ώστε να τεθούν οι νέοι στόχοι
- Βήμα 4<sup>ο</sup> : Ο καθορισμός των νέων στόχων

## **5.5. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Στο Κεφάλαιο 4 αποτυπώθηκε η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε από την Τράπεζα Πειραιώς με την χρήση του εργαλείου "ΑΡΗΣ" (ARIS) ώστε να υπάρξει πλήρης αποτύπωση των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό σε μια απόλυτα λειτουργική μορφή για το σύνολο του. Το συγκεκριμένο έργο ολοκληρώθηκε στη διάρκεια ενός έτους για το μέρος της Τράπεζας που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και σταδιακά ξεκίνησε η εφαρμογή του στο σύνολο των θυγατρικών της Τράπεζας. Δεδομένου ότι η Τράπεζα Πειραιώς Ελλάδος, ως μητρική εταιρεία, πρωτοπορεί σε σχέση με τις θυγατρικές εταιρείες, το επόμενο βήμα της εφαρμογής της πλατφόρμας του "ΑΡΗΣ" (ARIS) υπήρξε η προσπάθεια μέτρησης της αποδοτικότητας των υφιστάμενων διαδικασιών της. Το εγχείρημα αυτό ξεκίνησε με την μελέτη των διαδικασιών της Τράπεζας βήμα προς βήμα προκειμένου να καταγραφούν τα βασικά σημεία (Key Performance Indicators- KPI's) της κάθε διαδικασίας και να εντοπισθούν αντίστοιχα εκείνα που χρήσουν αλλαγής ή αποκοπής από το συνολικό διάγραμμα των διαδικασιών. Απώτερος σκοπός είναι να δημιουργηθεί η βέλτιστη μορφή της διαδικασίας που θα είναι περισσότερο αποδοτική για τον οργανισμό. Σε αυτό το πλαίσιο αποφασίσθηκε να γίνει μια πρώτη απόπειρα μέτρησης της αποδοτικότητας

πέντε βασικών (core) διαδικασιών της Τράπεζας. Ήταν η πρώτη φορά που θα επιχειρούταν μια τέτοια προσπάθεια και τα βήματα που έγιναν ήταν αρκετά συντηρητικά. Σε αυτή την φάση αποφασίστηκε να υπάρξουν μετρήσεις που θα έδιδαν καθαρά ποσοτικά στοιχεία της εκτέλεσης των συγκεκριμένων διαδικασιών. Ένας από τους λόγους ήταν διότι η ίδια η χρήση της πλατφόρμας του "ΑΡΗΣ" (ARIS) περιλαμβάνει ένα εργαλείο που ονομάζεται ARIS Simulator και το οποίο έχει σαν βάση της χρήση του στατιστικού μοντέλου Six Sigma. Το συγκεκριμένο εργαλείο είναι σε θέση να δώσει πληροφορίες για τα ποσοτικά αποτελέσματα από την χρήση της κάθε διαδικασίας, να εντοπίσει τις αδυναμίες της και τα σημεία που επιβαρύνουν το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας, να καθορίσει τα σημεία που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση της διαδικασίας (Key Performance Indicators- KPI's), να δημιουργήσει μοντέλα κόστους προκειμένου να αξιολογηθούν διαφορετικές μορφές εκτέλεσης της διαδικασίας. Πιο αναλυτικά το μοντέλο ARIS Simulator λειτουργεί ως εξής:

- Γίνεται καταγραφή όλων των ενεργειών που απαιτούνται να εκτελεστούν προκειμένου να ολοκληρωθεί το κάθε βήμα της διαδικασίας.
- Καταγράφονται οι ρόλοι που εμπλέκονται στην εκτέλεση της διαδικασίας και για κάθε έναν καταγράφεται αναλυτικά ο τρόπος, τα συστήματα, τα έντυπα που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ολοκληρώσουν το κομμάτι της διεργασίας που τους αφορά
- Στην συνέχεια πραγματοποιείται επιτόπια παρατήρηση, την στιγμή της εκτέλεσης της διαδικασίας σε πραγματικό περιβάλλον, προκειμένου να καταγραφεί ο χρόνος που απαιτείται από κάθε ρόλο να εκτελέσει το μέρος της διαδικασίας που του αναλογεί. Επίσης καταγράφονται και στοιχεία που μπορεί να επηρεάσουν της εκτέλεση της διαδικασίας, όπως για παράδειγμα διακοπή παροχής δικτύου στα συστήματα
- Καταγράφονται τα βήματα και οι ρόλοι της όλης διαδικασίας που αποτελούν σημαντικά και αναπόσπαστα κομμάτια για την εκτέλεσή της (Key Performance Indicators- KPI's)
- Πραγματοποιείται προσομοίωση της εκτέλεσης της διαδικασίας με την χρήση όλων των παρατηρήσεων των προηγούμενων βημάτων ως μεταβλητές (ARIS Simulator) προκειμένου να εντοπισθούν τα μέρη της διαδικασίας που είναι χρονοβόρα και κοστίζουν σημαντικά σε χρόνο και χρήμα για τον οργανισμό. Αποτέλεσμα της προσομοίωσης με την χρήση του μοντέλου Six Sigma, είναι να εντοπισθούν τα σημεία εκείνα που μπορούν να αντικατασταθούν ή να εκλείψουν τελείως από την διαδικασία

- Το επόμενο βήμα είναι η καταγραφή της διαδικασίας με την ενσωμάτωση των αλλαγών που σημειώθηκαν προγενεστέρα προκειμένου να γίνει έλεγχος των παραμέτρων που στο προηγούμενο στάδιο κρίθηκαν προβληματικές
- Τέλος εκτελείται ποιοτική και ποσοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της εκτέλεσης της νέας διαδικασίας σε σχέση με την παρούσα κατάσταση, προκειμένου να καταγραφούν τα στοιχεία εκείνα που δίνουν προστιθέμενη αξία στον οργανισμό

Η ανάλυση της διαδικασίας που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 4, για το Άνοιγμα Καταθετικού Λογαριασμού σε πελάτη, δεδομένου ότι αποτελεί μια από τις επιτελικές διαδικασίες του οργανισμού, τέθηκε στην παραπάνω αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα για κάθε ένα από τα δεκαπέντε βήματα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας επανακαταγράφησαν μια προς μια οι ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν από τους αντίστοιχους ρόλους, τα συστήματα και τα έντυπα που οφείλουν να χρησιμοποιηθούν. Στη συνέχεια οι υπάλληλοι της ομάδας έργου βρέθηκαν σε καταστάματα του δικτύου προκειμένου να προβούν σε μετρήσεις κάθε βήματος ξεχωριστά και να αποτυπώσουν τον χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί αυτό σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Στη συνέχεια με την χρήση του εργαλείου ARIS Simulator έγινε προσομοίωση όλων των βημάτων της διαδικασίας και τα αποτελέσματα της παρατήρησης τέθηκαν σε αξιολόγηση. Σημειώνεται πως οι μετρήσεις και τα πορίσματα αποτελούν ποσοτικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα χρόνος υλοποίησης, όγκος προσφερόμενου προϊόντος (πόσοι λογαριασμοί ενεργοποιήθηκαν).

Από την παραπάνω προσημείωση εντοπίστηκε ένα Βήμα της διαδικασίας που ενώ δεν προσδίδει αξία (value added) στην εκτέλεση αυτής εντούτοις θα πρέπει να συνεχίσει να υπάρχει προκειμένου να αποτελέσει την κατευθυντήρια γραμμή για την ροή αυτής. Αυτό ήταν το Βήμα 2 (Έλεγχος Δικαιολογητικών Πελάτη) αφού με την παραλαβή των δικαιολογητικών (Βήμα 1) ο υπάλληλος βάσει του Κανονισμού της Τράπεζας οφείλει να τα ελέγχει ως προς την ορθότητά τους. Επίσης παρατηρήθηκε πως το Βήμα 12 (Εκτύπωση Αίτησης Ανοίγματος Λογαριασμού) θα έπρεπε να καταργηθεί αφού κατά την ενεργοποίηση του Λογαριασμού το σύστημα αυτόματα προβαίνει στην εκτύπωση του Αίτησης του Λογαριασμού και επομένως δεν απαιτείται κάποια ενέργεια από τον υπάλληλο. Τα τελικά πορίσματα της αξιολόγησης είναι τα παρακάτω:

1. Θα πρέπει γίνει αναλυτικότερη η καταγραφή των Βημάτων 4 (επιβεβαίωση ορθότητας στοιχείων πελάτη) και 5 (διερεύνηση τύπου

λογαριασμού) καθώς είναι τα πιο βασικά στοιχεία της όλης διαδικασίας και επιπλέον θεωρήθηκε ότι απαιτούν σημαντικό χρόνο για υλοποιηθούν. Συγκεκριμένα προτείνεται να δημιουργηθούν επιπλέον βήματα στην διαδικασία σε συνέχεια των 4 και 5 που να καθοδηγούν τον υπάλληλο σε συγκεκριμένες ενέργειες. Για παράδειγμα ο διαχωρισμός που υπάρχει στη συνέχεια του Βήματος 5 να μην αφορά μόνο στο άνοιγμα ατομικού ή κοινού λογαριασμού αλλά να προσδιορίζεται και από το είδος του λογαριασμού που επιθυμεί ο πελάτης να ενεργοποιήσει όπως αν πρόκειται για Καταθετικό Λογαριασμό Τρεχούμενο ή Ταμειευτηρίου. Έτσι προτείνεται η δημιουργία δυο νέων βημάτων που να κατευθύνουν ανάλογα τον υπάλληλο. Όσον αφορά στο Βήμα 4 δεν υπάρχει συνέχεια ως προς το ποιες ενέργειες οφείλει να ακολουθήσει ο υπάλληλος στην περίπτωση που ο έλεγχος για την ορθότητα των στοιχείων των δικαιολογητικών δεν είναι επιτυχημένος. Θα πρέπει να υπάρξει ένα νέο Βήμα που να ορίζει τις οδηγίες για το παραπάνω.

2. Δεν υπήρχε σαφής καταγραφή των εμπλεκόμενων ρόλων σε κάθε βήμα της διαδικασίας και των αρμοδιοτήτων που καλούνται να αναπτύξουν κατά την διάρκεια εκτέλεσης της διαδικασίας. Αιτία αυτού ήταν ότι δεν είχε καταγραφεί στον κανονισμό των υποκαταστημάτων ποιος ρόλος θα καταχωρεί τα αιτήματα, από ποιον ρόλο θα διεκπεραιώνονται. Θα πρέπει να υπάρξει σαφής ανάλυση σε κάθε βήμα των ενεργειών που καλούνται να εκτελέσουν οι εμπλεκόμενοι ρόλοι/υπάλληλοι.
3. Δεν υπήρχε σαφής καταγραφή του τύπου των εντύπων που θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί η εκτέλεση του κάθε βήματος της διαδικασίας να ληφθούν τα στοιχεία των πελατών. Επίσης εντοπίστηκαν έντυπα τα στοιχεία των οποίων δεν είχαν ανανεωθεί κι ως εκ τούτου δεν κάλυπταν τις σημερινές απαιτήσεις καταγραφής στοιχείων πελατών από τον οργανισμό. Αποτέλεσμα ήταν να μην είναι καταγεγραμμένα δεδομένα πελατών και η Τράπεζα να είναι αντιμέτωπη με λειτουργικούς κινδύνους. Ο οργανισμός θα έπρεπε να επαναξιολογήσει το σύνολο των εντύπων που θα χρησιμοποιούνταν στην διαδικασία προς διευκόλυνση των χρηστών αλλά και πρόληψη του οργανισμού.
4. Στη λογική της αυτοματοποίησης και τήρησης μια ενιαίας τακτικής για το σύνολο των καταστημάτων του δικτύου υπήρξε απόφαση της Τράπεζας να υιοθετηθεί ηλεκτρονική πλατφόρμα ψηφιοποίησης των εγγράφων που αποτελούν κάθε είδους δικαιολογητικό του πελάτη και αυτά με την σειρά



τους να αποτελέσουν την εικόνα του πελάτη στο αντίστοιχο πελατοκεντρικό σύστημα της Τράπεζας. Ήταν λοιπόν ένα στοιχείο που έπρεπε να αξιολογηθεί στην υλοποίηση της διαδικασίας. Οι αντίστοιχες μετρήσεις που πραγματοποιήθηκαν έδειξαν πως ενώ προσέθετε ένα επιπλέον βήμα εξοικονομούσε χρόνο στους υπαλλήλους από άλλες διαδικασίες, όπως δημιουργία αίτησης Προθεσμιακής Κατάθεσης (τα στοιχεία ήταν διαθέσιμα στον υπάλληλο) ή αίτησης χορήγησης αφού η πλειοψηφία των εγγράφων ήταν διαθέσιμη σε όλους τους υπάλληλους, σε όλο το δίκτυο

5. Δεδομένου ότι η πολιτική των καταστημάτων του δικτύου είναι να προσφέρουν όσο το δυνατόν περισσότερες υπηρεσίες στον πελάτη κρίθηκε πως θα έπρεπε να εξεταστεί η ταυτόχρονη χορήγηση στον πελάτη χρεωστικής κάρτας. Έτσι δημιουργήθηκε ένα επιπλέον βήμα στην διαδικασία καθώς κι ένας επιπλέον ρόλος (υφιστάμενος ρόλος εργασίας στο κατάστημα). Η εργασία χορήγησης χρεωστικής κάρτας θα πραγματοποιούταν παράλληλα με την συμπλήρωση αντίστοιχης αίτησης και υπογραφής αυτής από τον πελάτη, αφού η έκδοση χρεωστικής κάρτας απαιτεί χρόνο λίγων λεπτών. Στην νέα αποτύπωση της διαδικασίας θα χρονομετρηθεί η νέα διαδικασία, θα εκτιμηθεί το κόστος της ανθρωποώρας που θα χρειαστεί προκειμένου αυτή να εκτελεστεί και τελικά θα αξιολογηθεί το κατά πόσο θα αποτελέσει ένα παράλληλο/νέο βήμα της όλης διαδικασίας.

Όλα τα παραπάνω ενσωματώθηκαν στην δημιουργία μιας νέας διαδικασίας, που θα εφαρμοστεί πιλοτικά σε κάποια καταστήματα του δικτύου (με μικρό και με μεγαλύτερο όγκο εργασιών) ώστε να επαναξιολογηθούν όλα τα παραπάνω. Σκοπός είναι να διαπιστωθεί ότι οι νέες μεταβολές και προσθήκες που περιγράφηκαν είναι πραγματικά αποτελεσματικές για την ολοκλήρωση της διαδικασίας και θα αποφέρουν σημαντικό αποτέλεσμα με την εφαρμογή τους.

## **5.6. ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Η παραπάνω ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης μέτρησης της αποδοτικότητας μια υφιστάμενης διαδικασίας αποτελεί ένα μόνο μέρος μιας ολοκληρωμένης μεθόδου αξιολόγησης της αποδοτικότητας μιας διαδικασίας για έναν οργανισμό που θέλει να

πρωτοστατεί στην αγορά που δραστηριοποιείται, να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις και να μπορεί να λειτουργήσει ανταγωνιστικά. Στη συνέχεια του κεφαλαίου γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης των βημάτων που τα στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς οφείλουν να ακολουθήσουν προκειμένου να υπάρξει μια πλήρης αξιολόγηση της διαδικασίας Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού χωρίς αυτή να περιορίζεται μόνο σε ποσοτικά στοιχεία. Συγκεκριμένα καταγράφεται η μεθοδολογία και τα βήματα που πρέπει να αναπτυχθούν βάσει του μοντέλου "Radar". Στα σημεία που είναι απαραίτητα ποσοτικά στοιχεία ανάλυσης θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης με τη χρήση του ARIS Simulator. Σημειώνεται ότι στην παρακάτω ανάλυση χρησιμοποιείται μόνο το μέρος του μοντέλου "Radar" που αφορά στην μεθοδολογία αξιολόγησης των διαδικασιών ενός οργανισμού και όχι το σύνολο της μεθοδολογίας αξιολόγησης ενός οργανισμού, όπως αναφέρεται στο μοντέλο.

Κατά την αξιολόγηση της διαδικασίας Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού θα πρέπει να υπάρχει προσανατολισμός στα εξής πέντε βασικά σημεία:

α. στον τρόπο που η διαδικασία σχεδιάζεται και διαχειρίζεται. Δηλαδή πως τα πορίσματα της ποσοτικής ανάλυσης που προηγήθηκε για την μεταβολή και ενσωμάτωση των νέων βημάτων θα επηρεάσουν την εκτέλεσή της. Το συγκεκριμένο θα περιλαμβάνει σημεία όπως:

1. Παρατήρηση του τρόπου λειτουργίας της διαδικασίας με την καταγραφή των νέων βημάτων. Η προσομοίωση της εκτέλεσης της διαδικασίας με τα νέα βήματα αποτελεί το πρώτο βήμα της παρατήρησης. Αυτή θα πρέπει να συνεχιστεί και κατά την πιλοτική εφαρμογή της προκειμένου να υπάρξουν πορίσματα από την πραγματική εφαρμογή της.
2. Παρατήρηση του τρόπου λειτουργίας της διαδικασίας με την νέα αποτύπωση των βημάτων 4 και 5 όπως αυτά ορίστηκαν από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προηγούμενα. Η παρατήρηση αφορά στον τρόπο που ανταποκρίνονται οι εμπλεκόμενοι ρόλοι στην διαδικασία στο νέο τρόπο εκτέλεσης των βημάτων της διαδικασίας.
3. Κατανόηση της χρήσης του συνόλου των εντύπων της διαδικασίας που θα πρέπει να χρησιμοποιείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας σύμφωνα με το είδος και τον κωδικό του κάθε εντύπου. Ένα από τα στοιχεία που σημειώθηκαν κατά την ανάλυση με την χρήση του εργαλείου ARIS Simulator ήταν ότι δεν γινόταν χρήση των κατάλληλων εντύπων στα αντίστοιχα βήματα της διαδικασίας όπως απαιτούνταν. Θα πρέπει να γίνει κατανοητός προς τους υπαλλήλους ο λόγος χρήσης τους προκειμένου να υπάρξει η κατάλληλη αντίδραση από αυτούς.

4. Καθορισμός της συχνότητας που θα γίνεται επαναπροσδιορισμός της δομής της διαδικασίας. Είναι σημαντικό να υπάρχει προκαθορισμένη συχνότητα που θα επανεξεταστεί η διαδικασία έτσι ώστε να είναι άμεσα μετρήσιμα τα αποτελέσματα των μεταβολών και να είναι αντιληπτός ο χρόνος που απαιτείται προκειμένου να υιοθετηθούν και να αποδώσουν οι αλλαγές. Ή ακόμη να γίνουν αντιληπτά τα λάθη και οι παραλήψεις του αρχικού σχεδιασμού.
  5. χρήση εντύπων που έχουν ανακυκλωμένη σύνθεση. Έως τώρα τα έντυπα που λάμβαναν οι πελάτες δεν είχαν την συγκεκριμένη μορφή. Το ανακυκλωμένο χαρτί χρησιμοποιούταν μόνο για εσωτερική χρήση στις μονάδες της Τράπεζας.
- β.** στον τρόπο με τον οποίο η διαδικασία βελτιώνεται, όταν απαιτείται, χρησιμοποιώντας καινοτομίες που ικανοποιούν και αυξάνουν την αξία τόσο των πελατών όσο και των συμφεροντούχων προς τον οργανισμό (stakeholders). Το συγκεκριμένο θα περιλαμβάνει σημεία όπως:
1. Μελέτη για την αυτοματοποίηση βημάτων της διαδικασίας προκειμένου να υπάρξει ταχύτητα και ποιότητα στην παροχή της υπηρεσία στον πελάτη.
  2. Ψηφιοποίηση εγγράφων προκειμένου να είναι εφικτή η λήψη της πληροφορίας από όλες τις μονάδες, όταν χρειαστεί να έχουν στην κατοχή τους στοιχεία των πελατών. Κατά την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε με την χρήση του ARIS Simulator σημειώθηκε πως στη νέα καταγραφή της διαδικασίας προστέθηκε ένα επιπλέον βήμα στην εκτέλεση της, το οποίο αφορούσε στην ψηφιοποίηση εγγράφων. Σκοπός της συγκεκριμένης προσθήκης είναι να υπάρχει ασφάλεια του οργανισμού κατά την εκτέλεση της διαδικασίας καθώς τα δικαιολογητικά του πελάτη θα τηρούνται ηλεκτρονικά. Επίσης λαμβάνοντας υπόψη τον οργανισμό στο σύνολό του θα παρατηρηθεί μείωση χρόνου στην διεκπεραίωση άλλων διαδικασιών που η εκτέλεσή τους απαιτεί την ύπαρξη δικαιολογητικών του πελάτη
  3. Υιοθέτηση μηχανισμού ελέγχου των πληροφοριακών στοιχείων των πελατών, ώστε εφόσον έχουν καταχωρηθεί όλα τα στοιχεία του πελάτη στο πελατοκεντρικό σύστημα, π.χ. οικογενειακή κατάσταση, εισόδημα, επάγγελμα, τόπος διαμονής, να εμφανίζονται στον χρήστη τα πιθανά προϊόντα που θα μπορούσαν να χορηγηθούν στον πελάτη. Στην προηγούμενη ανάλυση (ARIS Simulator) επισημάνθηκε η προσθήκη ενός νέου ρόλου προκειμένου να χορηγείται στον πελάτη χρεωστική κάρτα. Με την αναβάθμιση της λειτουργίας του αντίστοιχου συστήματος (πελατοκεντρικού) ο

υπάλληλος θα είναι σε θέση να προωθεί και άλλα προϊόντα που προσαρμόζονται στο προφίλ του πελάτη.

**γ.** στο τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και αναπτύσσονται οι υπηρεσίες και τα προϊόντα, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Η συγκεκριμένη παράμετρος δίδει στον οργανισμό πληροφορίες και σημεία μελέτης που δεν μπορούν να αντληθούν από την χρήση του ARIS Simulator. Συγκεκριμένα:

1. Κατά την ανάλυση της διαδικασίας διαπιστώθηκε πως έχουν δημιουργηθεί αντίστοιχα βήματα που αφορούν στο άνοιγμα του λογαριασμού πελάτη όταν δεν υπάρχει φυσική παρουσία του ίδιου στον τόπο εκτέλεσης της εργασίας. Κατά την ανάλυση των συγκεκριμένων βημάτων θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση με τους αντίστοιχους εσωτερικούς κανονισμούς που διέπουν την λειτουργία του οργανισμού.
2. Την εναλλακτική χρήση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας εκτέλεσης συναλλαγών που έχουν αναπτύξει οι τραπεζικοί οργανισμοί για την ενέργεια διαφορών εντολών πελατών τους. Συγκεκριμένα προκειμένου ο οργανισμός να πρωτοπορήσει θα μπορεί να προσφέρει στους πελάτες του την δυνατότητα δημιουργία αιτήματος για την έναρξη καταθετικού λογαριασμού με την ταυτόχρονη αποστολή των απαραίτητων δικαιολογητικών στο υποκατάστημα προτίμησής του. Έτσι θα εξοικονομείται χρόνος τόσο για τον πελάτη (μείωση του αριθμού των επισκέψεων στο υποκατάστημα) αλλά και για τον υπάλληλο αφού θα έχει προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες και κατά την παρουσία του πελάτη θα πραγματοποιούνται τα τελευταία μόνο βήματα της υπάρχουσας διαδικασίας, δηλαδή η λήψη πρωτότυπων υπογραφών.
3. Δεδομένου ότι η τεχνολογία αποτελεί πλέον το σημαντικότερο εργαλείο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να υπάρχει άμεση προώθηση σε υφιστάμενους κατόχους κάποιου καταθετικού λογαριασμού άλλων προϊόντων που απορρέουν από τα στοιχεία που τηρούνται για τον συγκεκριμένο πελάτη αλλά και τον τρόπο χρήσης του συγκεκριμένου λογαριασμού. Υπάρχουν πολλά προϊόντα που μπορούν να συνδεθούν με την διαδικασία ανοίγματος λογαριασμού, όπως λογαριασμός ταμιευτηρίου, λογαριασμός όψεως, τρεχούμενος λογαριασμός. Κάθε ένα εξ αυτών μπορεί να συνδεθεί με την σειρά του με άλλα προϊόντα που απορρέουν από αυτόν, όπως χορήγηση πιστωτικής κάρτας, χορήγηση προπληρωμένης κάρτα.

**δ.** στον τρόπο που οι υπηρεσίες και τα προϊόντα παράγονται και παραδίδονται στον τελικό αποδέκτη. Όπως και το σημείο **γ** έτσι κι αυτό αναφέρεται σε ποιοτικές παραμέτρους που οφείλει ο οργανισμός να λάβει υπόψη του και οι οποίοι δεν

μπορούν να ορισθούν με την χρήση του εργαλείου ARIS Simulator. Τα στοιχεία του σημείου δ είναι τα παρακάτω:

1. Συνεργασία με τα αντίστοιχα τμήματα σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων για τους τελικούς καταναλωτές. Προκειμένου να γίνει σωστή αποτύπωση των ενεργειών για την παροχή κάποιου προϊόντος πρέπει να είναι κατανοητό προς την ομάδα σχεδιασμού της διαδικασίας ο σκοπός και ο τρόπος λειτουργίας του κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας. Αυτός είναι κι ο λόγος που απαιτείται στην ομάδα εργασίας να υπάρχουν μέλη της οποίας προέρχονται από τον τομέα σχεδιασμού
  2. Ο τρόπος που θα επικοινωνείται σε υφιστάμενους και νέους πελάτες η προσφερόμενη υπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα σκοπός είναι να γίνει κατανοητό στην αγορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Η διαδικασία στην συνέχεια θα πρέπει να δομηθεί, ή να μεταβληθεί με τέτοιο τρόπο που στο τέλος της να έχει δώσει στον πελάτη το υποσχόμενο αποτέλεσμα
  3. Ο τρόπος που τελικά θα δοθεί στον πελάτη το προϊόν και η υπηρεσία. Στην συγκεκριμένη διαδικασία υπάρχουν δυο άξονες. Ο πρώτος αφορά το προϊόν το ίδιο θα λαμβάνει ο πελάτης και ο δεύτερος αφορά στην υπηρεσία που γίνεται αποδέκτης ατά το άνοιγμα του λογαριασμού. Η διαδικασία καταγράφει τα βήματα που καλείται να κάνει ο χρήστης για το άνοιγμα του λογαριασμού. Ένα από τα βήματα της διαδικασίας ασχολείται με την διερεύνηση των απαιτήσεων και των αναγκών του πελάτη. Θα πρέπει να είναι σαφές προς τον χρήστη ότι ενώ αυτό αποτελεί μια ενέργεια της διαδικασίας εντούτοις ίσως είναι το κλειδί στην σχέση που θα αναπτυχθεί μεταξύ οργανισμού και πελάτη
- ε. ο τρόπος που διαχειρίζονται και βελτιώνονται οι σχέσεις με τους τελικούς πελάτες. Είναι σημαντικό εξ αρχής να έχει προσδιορισθεί ο τρόπος με τον οποίο θα υπάρξει αμφίδρομη σχέση του οργανισμού με τον τελικό λήπτη της υπηρεσίας. Με αυτό τον τρόπο θα είναι έγκαιρος ο σχεδιασμός των αντίστοιχων μεθόδων που θα απαιτηθούν προκειμένου αυτός να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Το συγκεκριμένο θα περιλαμβάνει σημεία όπως:
1. Η συχνότητα με την οποία ο οργανισμός θα επικοινωνεί με τον πελάτη για να γνωρίσει την ικανοποίησή του σε σχέση με την προσφερόμενη υπηρεσία. Για παράδειγμα σε κάθε επέτειο από την ημερομηνία ενεργοποίησης της σχέσης, σε συγκεκριμένη περίοδο μέσα στο χρόνο π.χ. κάθε άνοιξη
  2. Ο τρόπος που θα πραγματοποιείται η παραπάνω επικοινωνία. Δηλαδή θα χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια, θα υπάρξει τηλεφωνική επικοινωνία, θα

γίνει επιτόπια συζήτηση με τον πελάτη, από εκπαιδευμένους υπαλλήλους, στην επόμενη επίσκεψη του πελάτη στο υποκατάστημα.

3. Η ανάπτυξη μηχανισμού εφαρμογής των συμπερασμάτων της παραπάνω έρευνας, καθώς και ο τρόπος που στην πράξη θα υπάρξει βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες. Για παράδειγμα η ύπαρξη συστηματικής και μεθοδευμένης εκπαίδευσης των υπαλλήλων για την εξυπηρέτηση αλλά και αντιμετώπιση απαιτητικών πελατών προκειμένου το τελικό αποτέλεσμα που απορρέει από την εκτέλεση της διαδικασίας να συγκλίνει προς το προκαθορισμένο.

Η χρήση του μοντέλου "Radar" επιβάλλει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα ώστε να λειτουργήσει ο μηχανισμός.

Η ανάλυση των **αποτελεσμάτων (Results)** είναι το πρώτο βήμα που πρέπει να αναπτυχθεί. Τα σημεία που θα καταγραφούν αφορούν στον τρόπο που έως σήμερα έχει εφαρμοστεί η παραπάνω διαδικασία στον οργανισμό και γίνεται ανάλυση στο κατά πόσο τα αποτελέσματα από την εκτέλεσή της ήταν κοντά στους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί κατά την αρχική καταγραφή. Στην περίπτωση αποκλίσεων θα πρέπει να βρεθούν οι αιτίες που το τελικό αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό. Στην συνέχεια θα γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων και των αιτιών δημιουργίας τους ώστε τελικά να αναπροσαρμοστούν οι τελικοί στόχοι ή να τεθούν νέοι.

Εφόσον τεθούν οι στόχοι στην συνέχεια θα αναπτυχθεί το πλάνο και η **μεθοδολογία (Approaches)** που θα ακολουθηθεί προκειμένου να γίνει εφικτή η υλοποίηση των παραπάνω στόχων. Σκοπός είναι να φανεί το κατά πόσο οι στόχοι είναι δυνατό να υιοθετηθούν και εφαρμοστούν από τα αρμόδια στελέχη ώστε να είναι αποτελεσματικοί για τον οργανισμό (sound) και σύμφωνοι με την στρατηγική του οργανισμού (integrated).

Επόμενο βήμα είναι η λειτουργία της διαδικασίας με την νέα μορφή που έχει καθαρισθεί. Πρακτικά αφορά στην αξιολόγηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της διαδικασίας, όπως αυτή έχει δημιουργηθεί από τις δυο παραπάνω ενέργειες, η παρακολούθηση και η συνεχής βελτίωσής της όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο (**Deployment**).

Όταν από την παραπάνω λειτουργία της διαδικασίας υπάρξουν αποτελέσματα τότε ο οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσει προτεραιότητες για βελτίωση ή απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις (**Assessment**) προκειμένου να είναι σύμφωνος με τον αρχικό σχεδιασμό και πλάνο που έχει αναπτυχθεί.

Τέλος ο οργανισμός προβαίνει σε αναθεώρηση των κινήσεων που έκανε και των αποφάσεων που ελήφθησαν βάσει των παραπάνω. Καθορίζονται τα δυνατά σημεία

από την λειτουργία της διαδικασίας καθώς και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης (**Review**). Στη συνέχεια υπάρχει αναπροσδιορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων (αν αυτό κρίνεται απαραίτητο) που έχουν προέρθει από την παραπάνω διαδικασία και ακολουθείται εκ νέου όλη η παραπάνω ανάπτυξη. Σημειώνουμε ότι αυτό απαιτεί σημαντικό χρόνο κι ακόμη κι αν τα αποτελέσματα, σε πρώτη φάση, είναι τα επιθυμητά δεν σημαίνει ότι σταματάει ο έλεγχος και η αξιολόγηση της διαδικασίας. Όλη η παραπάνω μεθοδολογία αποτελεί από μόνης της μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία που ο οργανισμός οφείλει να υιοθετήσει εάν προσδοκά να είναι πλήρως ανταγωνιστικός.

Παρακάτω ακολουθεί μια προσπάθεια αποτύπωσης της μεθοδολογίας που η Τράπεζα Πειραιώς οφείλει να προβεί στην αξιολόγηση της διαδικασίας Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού. Προκειμένου ο οργανισμός να καταλήξει σε ασφαλή συμπεράσματα για όλες τις ενέργειες που θα αποτυπωθούν θα πρέπει να δημιουργήσει αντίστοιχη μεθοδολογία μέτρησης με κλίμακα από το 0%- 100%, προκειμένου να προσδιορισθεί ο βαθμός στον οποίο το κάθε κριτήριο υπάρχει ή λειτουργεί ώστε να προβεί σε αντίστοιχες ενέργειες. Σημειώνεται ότι στα σημεία που απαιτούνται μετρήσεις ποσοτικού χαρακτήρα θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα που υπάρχουν από την χρήση του εργαλείου ARIS Simulator. Θυμίζουμε πως το εργαλείο χρησιμοποιεί την μεθοδολογία Six Sigma για την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

#### A. Ανάλυση Αποτελεσμάτων (Results)

Το πρώτο βήμα που χρειάζεται να γίνει είναι να τεθούν οι βασικοί σκοποί και στόχοι στους οποίους αποβλέπει ο οργανισμός από την λειτουργία της διαδικασίας Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού πελάτη. Βασική παράμετρος προκειμένου να τεθούν οι παραπάνω στόχοι είναι να καθορισθεί ένα υπεύθυνο στέλεχος για την αρχική καταγραφή και παρακολούθηση της διαδικασίας το οποίο σε όλη τη διάρκεια του έργου θα συμβάλει στον καθορισμό των παραπάνω στόχων και σκοπών. Πέραν τούτου το υπεύθυνο στέλεχος θα πρέπει να παρακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας της διαδικασίας από τους εμπλεκόμενους ρόλους/υπαλλήλους. Επίσης καλείται να παρακολουθεί πως οι σκοποί που έχουν εξ αρχής έχουν καθορισθεί συνάγουν με τους στόχους και την στρατηγική του οργανισμού.

Οι βασικοί σκοποί/στόχοι που θα επιτευχθούν από την λειτουργία της διαδικασίας Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού και που η Τράπεζα Πειραιώς οφείλει να ορίσει είναι οι παρακάτω:

1. Σε όλους τους λογαριασμούς που δημιουργούνται να υπάρχει πλήρης καταγραφή των στοιχείων του/των πελατών που αιτούνται την έναρξη της σχέσης. Στα Βήματα της διαδικασίας 4 (επιβεβαίωση ορθότητας στοιχείων πελάτη) και 7 (επιβεβαίωση ορθότητας στοιχείων συνδικαιούχου/χων) θα πρέπει να υπάρξουν επισημάνσεις των βασικών στοιχείων του πελάτη που οφείλει ο υπάλληλος να έχει καταχωρήσει ή ελέγξει. Επίσης θα είναι σημαντικό να υπάρξει σύνδεση με τον αντίστοιχο εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του οργανισμού ώστε να ενημερωθεί για την σημασία ύπαρξης των συγκεκριμένων στοιχείων.
2. Να υπάρχει διερεύνηση των πραγματικών αναγκών του πελάτη. Ως εκ τούτου το είδος του λογαριασμού που παρέχεται σε κάθε πελάτη να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες του. Για παράδειγμα στο Βήμα 6 της διαδικασίας (διερεύνηση των αναγκών του πελάτη) θα πρέπει να είναι σαφές στον υπάλληλο η διαφορά μεταξύ των δυο τύπων λογαριασμού προκειμένου με τη σειρά του να προτείνει στον πελάτη τον κατάλληλο λογαριασμό
3. Να υπάρχει ταχύτητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη χωρίς αυτό να δημιουργεί παραλείψεις και λάθη στις ενέργειες της διαδικασίας, τα οποία μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τον οργανισμό
4. Οι υπάλληλοι που εμπλέκονται στην διαδικασία ως ρόλοι να γνωρίζουν ακριβώς το αντικείμενο της θέσης τους καθώς και το σημείο μέχρι το οποίο ο ρόλος του κάθε ενός εμπλέκεται στην ολοκλήρωση της διαδικασίας. Κατά την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην πιλοτική εφαρμογή του ARIS Simulator, σημειώθηκε από τα στελέχη πως δεν υπήρχε ακριβής περιγραφή των ενεργειών που ο κάθε ρόλος όφειλε να εκτελέσει κι ως εκ τούτου υπήρχαν κενά στην λειτουργία της διαδικασίας
5. Να υπάρχει προσανατολισμός στην κάλυψη των στόχων του καταστήματος για την πώληση συγκεκριμένων τύπων λογαριασμών κάθε κατηγορίας καταθετικού λογαριασμού. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι είναι πλέον κανόνας της σύγχρονης τραπεζικής τακτικής να καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι ως προς το πλήθος κάθε κατηγορίας προϊόντος που πρέπει να προωθηθεί προς το κοινό από τις αντίστοιχες μονάδες του οργανισμού
6. Ένα από τα πορίσματα της χρήσης του εργαλείου ARIS Simulator ήταν η χρήση ενός συστήματος ψηφιοποίησης εγγράφων προκειμένου να δημιουργηθούν αντίστοιχοι ηλεκτρονικοί φάκελοι για τα στοιχεία του κάθε πελάτη που σταδιακά θα αντικαθιστούσαν τους φυσικούς. Με την χρήση του ARIS Simulator θα γίνουν οι αντίστοιχες μετρήσεις προκειμένου να διαπιστωθεί αν ψηφιοποίηση των εγγράφων είχε τα επιθυμητά



αποτελέσματα. Δηλαδή χρησιμοποιούνταν από όλους του υπαλλήλους που είχαν επωμιστεί τον αντίστοιχο ρόλο; Υπήρξε μείωση του χρόνου εκτέλεσης άλλων διαδικασιών που απαιτούν την χρήση των δικαιολογητικών του πελάτη; Ο επιπλέον χρόνος που απαιτήθηκε για την εκτέλεση του επιπλέον βήματος της διαδικασίας ήταν μέσα στα προκαθορισμένα πλαίσια που αρχικά είχαν τεθεί ώστε να ενσωματωθεί το νέο βήμα στη διαδικασία;

7. Να χρησιμοποιούνται όλα τα απαραίτητα εργαλεία για την πώληση στον πελάτη του κατάλληλου προϊόντος

Στην καταγραφή όλων των παραπάνω είναι σημαντικό να προσδιορισθεί ο τρόπος που η διαδικασία θα είναι αποτελεσματική αλλά και αποδοτική. Ο βασικός κανόνας για κάθε διαδικασία είναι όταν αυτή διεκπεραιωθεί να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα που αυτή ορίζει μέσα όμως στα απαιτητά χρονικά διαστήματα και με το επιθυμητό κόστος. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να υπάρχει προσανατολισμός ώστε:

1. Να μην παρατηρούνται καθυστερήσεις στην διεκπεραίωση της διαδικασίας. Δηλαδή η παρατήρηση δεν θα εστιάσει μόνο στο συνολικό χρόνο για την ολοκλήρωση του συνόλου των βημάτων, αλλά αντίστοιχα για κάθε βήμα ξεχωριστά θα πρέπει να υπάρχει μεμονωμένη παρατήρηση
2. Η εκτέλεση των ενεργειών της διαδικασίας θα πρέπει να έχει μηδενικές αποκλίσεις από το πώς αυτή έχει ορισθεί. Στόχος είναι να ακολουθούνται επακριβώς οι ενέργειες κάθε βήματος προκειμένου να συνάγουν με την καταγραφή τους ώστε να μην υπάρχουν παραλείψεις που θα οδηγήσουν σε λάθη κατά την εκτέλεση της διαδικασίας. Στη συνέχεια η ολοκλήρωση της διεκπεραίωσης της διαδικασίας θα πρέπει να προσφέρει στον πελάτη το τελικό προϊόν όπως αυτό ορίζεται. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας ο πελάτης θα έχει στην κατοχή του τα δικαιολογητικά που δηλώνουν το προϊόν που κατέχει και το οποίο είναι σύμφωνο με τις ανάγκες του, θα έχουν καταγραφεί τα στοιχεία του στο αντίστοιχο πελατοκεντρικό σύστημα της τράπεζας και θα έχει παραλάβει τα σωστά δικαιολογητικά, υπογεγραμμένα από τον ίδιο και το αντίστοιχο στέλεχος του οργανισμού.
3. Προκειμένου να γίνει μετρήσιμο το κατά πόσο η συγκεκριμένη διαδικασία είναι αποτελεσματική ο οργανισμός θα πρέπει να έχει αντίστοιχα στοιχεία στη διάθεσή του. Σκοπός είναι να μπορεί με ευκολία να κατανοήσει που υπάρχει κενό στην ολοκλήρωση της διαδικασίας. Δηλαδή: α) ποια βήματα εκτελούνται σε μεγαλύτερο χρόνο από τον προβλεπόμενο, β) ποιες ενέργειες παραλείπονται και σε ποια συχνότητα συμβαίνει το παραπάνω, (έχει

παρατηρηθεί πως όταν ένας υπάλληλος εκτελεί την ίδια διαδικασία πολλές φορές μέσα στην ίδια μέρα και αυτό γίνεται μηχανικά, τότε μπορεί να προσπεράσει βήματα της διαδικασίας που τα θεωρεί περιττά προκειμένου να εξοικονομήσει χρόνο), γ) υπάρχουν βήματα που απαιτούν μεγαλύτερη ανάλυση προς τους υπαλλήλους για τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσουν, ε) να χρησιμοποιούνται τα σωστά ανά περίπτωση έντυπα προκειμένου οι όροι των συναλλαγών και της χορήγησης του προϊόντος να είναι ταυτόσημοι με το προϊόν που τελικά έλαβε ο πελάτης.

Τα σημεία 1 έως 3 αποτέλεσαν την βασική μελέτη που έγινε κατά την προσπάθεια της Τράπεζας Πειραιώς να προβεί σε αξιολόγηση της διαδικασίας Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού. Η επιτόπια παρατήρηση, οι μετρήσεις του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση των βημάτων της διαδικασίας και τέλος η προσομοίωση των δειγμάτων εκτέλεσης της διαδικασίας που ελήφθησαν από τα υποκαταστήματα που είχαν επιλεγεί για την μελέτη με την χρήση του εργαλείου ARIS Simulator, έδωσαν τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενα.

Εφόσον έχουν παραληφθεί τα αποτελέσματα των μετρήσεων θα ακολουθήσει η αντίστοιχη μελέτη αιτίας αποτελέσματος. Δηλαδή θα εντοπισθούν τα προβληματικά σημεία της διαδικασίας καθώς και η αιτία που τα προκάλεσε. Παραδείγματα αιτίων στις οποίες μπορεί να οφείλονται οι δυσλειτουργίες εκτέλεσης της διαδικασίας είναι: η ανεπαρκής καταγραφή των ενεργειών τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει ο υπάλληλος, ή το σύστημα που χρησιμοποιείται για την καταγραφή των στοιχείων του πελάτη/την ανανέωση αυτών δεν είναι αρκετά ταχύ προκειμένου να τηρούνται οι χρόνοι εκτέλεσης των συγκεκριμένων ενεργειών, ή η λήψη φυσικών υπογραφών από ανώτερους υπαλλήλους έχει σαν αποτέλεσμα απώλεια χρόνου. Τα παραπάνω αποτελέσματα θα πρέπει να αναλυθούν και να καθορισθούν οι λύσεις που θα είναι σύμφωνες με τις πολιτικές του οργανισμού και δεν θα αθετούν την στρατηγική που έχει καθορισθεί. Για παράδειγμα οι λύσεις που θα βρεθούν θα πρέπει να είναι σύμφωνες με το πρωτόκολλο για την χρήση των συστημάτων, δηλαδή να μην επιτρέπεται στον ίδιο χρήστη να εκτελεί την καταχώρηση των στοιχείων και την επιβεβαίωση της ορθότητας αυτών. Επίσης οι υπάλληλοι που εμπλέκονται στην διαδικασία θα πρέπει να λαμβάνουν πάντα την κατάλληλη εκπαίδευση άλλα και την έγκαιρη ενημέρωση για τυχόν αλλαγές σε κανονισμούς που επηρεάζουν την διαδικασία, όπως για παράδειγμα το είδος των δικαιολογητικών που οφείλει ο πελάτης να προσκομίσει στο κατάστημα. Μεταβολές στη δομή του ίδιου του καταστήματος ενδέχεται να επηρεάζουν την ίδια την εκτέλεση της διαδικασίας. Οι

μεταβολές αυτές δεν θα πρέπει να καταστρατηγούν την οργανωτική δομή που έχει προκαθορισθεί για τον οργανισμό στο σύνολό του.

Πέραν όμως από το πώς η συγκεκριμένη διαδικασία λειτουργεί μέσα στον οργανισμό, τα αρμόδια στελέχη θα πρέπει να προσανατολισθούν ώστε να εντοπίσουν τον τρόπο λειτουργίας των αντίστοιχων μονάδων του ανταγωνισμού στην προσφορά του ίδιο προϊόντος. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η διαδικασία Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού είναι η πλέον δεδομένη για κάθε τραπεζικό οργανισμό. Ως εκ τούτου τα στελέχη οφείλουν να είναι ενήμερα για το πώς λειτουργεί ο ανταγωνισμός για την εκτέλεση της συγκεκριμένης διαδικασίας. Το διαδίκτυο είναι μια σημαντική πηγή αναζήτησης μελετών ή δημοσιευμάτων που αφορούν στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Μια περισσότερο άμεση μέθοδος είναι να προβούν σε επιτόπια έρευνα σε αντίστοιχο υποκατάστημα του ανταγωνισμού, αποκτώντας μια πλήρη εικόνα του μηχανισμού που ακολουθείται από ανταγωνιστές ως προς την παροχή στον πελάτη του ίδιου (ονομαστικά) προϊόντος. Θα είναι σε θέση να μετρήσουν τον αντίστοιχο χρόνο που απαιτείται ώστε να ολοκληρωθεί η διαδικασία, να εντοπίσουν τα βήματα που ακολουθούνται προκειμένου, να συσχετίσουν τους εμπλεκόμενους ρόλους σε αυτή, να γνωρίσουν τα έντυπα που χρησιμοποιούνται και που τελικά λαμβάνει ο πελάτης.

#### **B. Καταγραφή Μεθοδολογίας Υλοποίησης (Assessment)**

Τα αρμόδια στελέχη που έχουν οριστεί υπεύθυνα για την καταγραφή και υλοποίηση των βημάτων της συγκεκριμένης διαδικασίας (άνοιγμα λογαριασμού πελάτη) θα πρέπει να ορίσουν επιπλέον άτομα που θα έχουν υπ' ευθύνη τους βελτιώσεις οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν. Ο καθορισμός της ομάδας εργασίας είναι σημαντικό κριτήριο της επιτυχίας του εγχειρήματος. Οφείλουμε να σημειώσουμε ότι στην ομάδα εργασίας θα πρέπει να συμμετέχουν και άτομα που στην παρούσα κατάσταση εκτελούν μέρη της διαδικασίας και που έχουν σημαντική πείρα στον τρόπο εκτέλεσης των ενεργειών που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή της. Αυτό που επίσης είναι σημαντικό είναι να επισημάνουμε είναι ότι η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελεί μια από τις βασικές διαδικασίες (core) του οργανισμού κι ως εκ τούτου δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο ανάπτυξής της. Στη φάση της υλοποίησης ελέγχονται όλες οι ενέργειες της διαδικασίας προκειμένου να αποτυπωθεί το κατά πόσο συμβαδίζουν με τα πρότυπα του οργανισμού. Στην συνέχεια οι παραπάνω ενέργειες θα λάβουν μια διαβάθμιση, από 0% έως 100%, του κατά πόσο ήταν επιτυχής βάσει του μοντέλου Radar.

Τα κριτήρια που θα ελεγχθούν είναι τα εξής:

A. Οι ενέργειες που υιοθετήθηκαν από τον οργανισμό ήταν αποτελεσματικές (**sound**).

Τα σημεία που θα πρέπει να εξεταστούν και να ληφθούν μετρήσεις που να ορίζουν ότι οι ενέργειες είναι αποτελεσματικές για τον οργανισμό αφορούν:

A) στο κατά πόσο ο σκοπός ύπαρξης της διαδικασίας με τη νέα μορφή καταγραφής ήταν ξεκάθαρη από τους χρήστες της. Έχει δηλαδή αποτυπωθεί με σαφήνεια ο λόγος που πρέπει να ακολουθηθεί η συγκεκριμένη διαδικασία, τους σκοπούς που εξυπηρετεί τόσο όσον αφορά στην κάλυψη των αναγκών του πελάτη όσο και τους βασικούς στόχους του οργανισμού, B) στο κατά πόσο η λεπτομερής απεικόνιση των βημάτων που πρέπει να εκτελεστούν είναι σαφής, δηλαδή η περιγραφή των βημάτων της διαδικασίας δίδει στους χρήστες σαφή προσανατολισμό και οδηγίες για το πώς πρέπει να ενεργήσουν. Γ) στο κατά πόσο υπάρχει λεπτομερείς καταγραφή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων που περικλύσει ο κάθε ρόλος της διαδικασίας. Θα πρέπει να είναι σαφές ότι οι ενέργειες που εκτελούνται από τον κάθε ρόλο δεν δημιουργούν καμία εμπλοκή με τις αρμοδιότητες κάποιου άλλου εμπλεκόμενου ρόλου. Δ) στον αν οι πελάτες έχουν γίνει αποδέκτες της παραπάνω μεταβολής στην εκτέλεση της διαδικασίας. Για παράδειγμα γίνεται αντιληπτή η μείωση του χρόνου παροχής του προϊόντος, η αμεσότητα στην κατανόηση των αναγκών τους, η χρήση εντύπων που έχουν παραχθεί με υλικά φιλικά προς το περιβάλλον. E) στην νέα λειτουργικότητα που θα χρησιμοποιηθεί για την ανίχνευση των αναγκών του πελάτη είναι ικανή να προσφέρει αξία στον πελάτη.

Οι μετρήσεις των παραπάνω στοιχείων μπορεί να γίνουν με δυο τρόπους. Αρχικά με την κατά τόπους επίσκεψη των αρμοδίων στελεχών για την καταγραφή της νέας μορφής της διαδικασίας στα υποκαταστήματα που εκτελείται η διαδικασία. Θα χρησιμοποιήσουν την μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης, στους υπαλλήλους που εκτελούν την διαδικασία, προκειμένου να καταλήξουν συμπεράσματα για τα παραπάνω πέντε (5) σημεία ελέγχου. Προκειμένου να ληφθεί και η γνώμη των πελατών θα έχουν δημιουργηθεί κατάλληλα ερωτηματολόγια, μικρά σε έκταση και με κλειστές ερωτήσεις, από όπου θα αντλείται η γνώμη του αποδέκτη της υπηρεσίας. Στην συνέχεια τα στελέχη θα πρέπει να αποτυπώσουν την διαβάθμιση που θεωρούν ότι ανταποκρίνεται στην απεικόνιση του κάθε κριτηρίου. Η διαβάθμιση αυτή απεικονίζεται ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

0%- 10%	<b>Δεν υπάρχουν ευρήματα</b>
15%-35%	Υπάρχουν κάποια ευρήματα
40%-60%	Υπάρχουν ευρήματα
65%- 85%	Υπάρχουν σαφή ευρήματα
90%-100%	Υπάρχουν εκτενή ευρήματα

**B. Οι ενέργειες συνάγουν με την στρατηγική του οργανισμού (integrated)**

Τα σημεία που πρέπει να εξεταστούν και να ληφθούν υπόψη αφορούν στον βαθμό που κρίνεται πως η νέα μορφή και λειτουργία της διαδικασίας ενσωματώνεται και εναρμονίζεται με την πολιτική και στρατηγική του οργανισμού για την εξυπηρέτηση του πελάτη, την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, την κοινωνική ευθύνη και τέλος κατά πόσο η συγκεκριμένη διαδικασία εμπλέκεται με συνοχή με άλλες διαδικασίες του οργανισμού. Τα στελέχη θα πρέπει να εστιάσουν στον βαθμό που η νέα διαδικασία θα προσφέρει στον πελάτη το σωστό προϊόν στο καλύτερο δυνατό χρόνο. Για παράδειγμα οι "εκτελεστές" της διαδικασίας οφείλουν να γνωρίζουν επακριβώς τα δικαιολογητικά που απαιτούνται να ζητηθούν από τον πελάτη στην περίπτωση που αυτός στην πρώτη επαφή με τον οργανισμό δεν πληροί όλους τους κανόνες για την έναρξη της διαδικασίας, ώστε κατά την επόμενη επίσκεψη να ολοκληρωθεί η διαδικασία επιτυχώς και ο πελάτης να λάβει το προϊόν. Επίσης θα είναι σαφείς οι οδηγίες που θα δώσουν στον πελάτη για την χρήση του προϊόντος, τα πλεονεκτήματα που θα απολαμβάνει ο πελάτης από την χρήση του αλλά και τις υποχρεώσεις που ο ίδιος έχει απέναντι στον οργανισμό. Για παράδειγμα ο πελάτης οφείλει να ενημερώσει τον οργανισμό σε περίπτωση μεταβολής της διεύθυνσης οικίας του προκειμένου να λαμβάνει τις μηνιαίες ενημερώσεις. Σε περίπτωση που κάτι τέτοιο δεν συμβεί τότε ο ίδιος ο οργανισμός δεν ευθύνεται για την μη έγκυρη πληροφόρησή του.

Ένα σημείο που πρέπει επίσης να δοθεί προσοχή είναι να ληφθεί υπόψη πως οι ίδιοι οι χρήστες της διαδικασίας αποτελούν από μόνοι τους πελάτες προς άλλες μονάδες του οργανισμού. Είναι εσωτερικοί πελάτες που απευθύνονται στον υπεύθυνο της διαδικασίας και στην υποστηρικτική ομάδα και κατά συνεπεία έχουν απαιτήσεις από αυτούς. Ο κανονισμός

εξυπηρέτησης του πελάτη και ικανοποίησης των αναγκών του απευθύνεται και στους εσωτερικούς πελάτες του οργανισμού. Η υπεύθυνη ομάδα θα πρέπει να είναι σε θέση να εξυπηρετεί και να υποστηρίζει τους "εκτελεστές" της διαδικασίας κατά την εμφάνιση προβλημάτων η λύση των οποίων δεν έχει προβλεφθεί και άρα απεικονισθεί στην ίδια την διαδικασία. Ας μην αγνοούμε ότι αυτό είναι κι ένα είδος επιστροφής δεδομένων (feedback) από την εκτέλεση της διαδικασίας, χρήσιμο κατά την αξιολόγηση αυτής.

Τα στελέχη που έχουν καθορισθεί για κάθε ένα από τα παραπάνω σημεία θα πρέπει να προβούν σε αντίστοιχες μετρήσεις π.χ., με μέτρηση της συχνότητας της χρήσης του τηλεφωνικού κέντρου (call center) για την επίλυση προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση της διαδικασίας. Τα ευρήματα θα αποτυπωθούν στη παρακάτω διαβάθμιση:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΟΧΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

0%- 10%	<b>Δεν υπάρχουν ευρήματα</b>
15%-35%	Υπάρχουν κάποια ευρήματα
40%-60%	Υπάρχουν ευρήματα
65%- 85%	Υπάρχουν σαφή ευρήματα
90%-100%	Υπάρχουν εκτενή ευρήματα

#### Γ. Καταγραφή Μεθοδολογίας Λειτουργίας (Deployment)

Βασικός σκοπός αυτής της ενέργειας είναι να αποτυπωθεί ο τρόπος με τον οποίο η διαδικασία θα λειτουργεί αποτελεσματικά (implemented) και θα χρησιμοποιείται συστηματικά (systematic) καθώς επίσης και θα εφαρμόζεται από τις αρμόδιες μονάδες του οργανισμού. Δυο είναι οι βασικοί άξονες που θα πρέπει να κινηθεί η αξιολόγηση: α) η διαδικασία θα πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά και να αποφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα στον οργανισμό και β) θα πρέπει να υπάρχει συνεχής βελτίωση και ανασχεδιασμός (reengineering) της διαδικασίας όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο ώστε να καταλήξει ο οργανισμός στο α, δηλαδή η εκτέλεση της διαδικασίας να αποφέρει τα μέγιστα στον οργανισμό. Η βασική επιδίωξη του οργανισμού είναι να εκτελείται η διαδικασία σωστά και με την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση με στόχο το ανταγωνιστικό προβάδισμα στην αγορά.

Τα βήματα που απαιτούνται για να γίνει η παραπάνω επεξεργασία είναι τρία. Δεδομένου ότι από την αρχική καταγραφή της διαδικασίας και από το πώς αυτή αποτυπώνεται σε γραπτό κείμενο με το πώς τελικά εφαρμόζεται από τους υπαλλήλους του οργανισμού υπάρχουν αποκλίσεις. Ως εκ τούτου υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της καταγραφής και απεικόνισης της διαδικασίας προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα σημεία λοιπόν που θα πρέπει να εστιάσει ο υπεύθυνος διαχείρισης της διαδικασίας και η ομάδα του αναλύονται παρακάτω.

A. Θα πρέπει να αποτυπωθούν οι βελτιώσεις που μπορεί να γίνουν στην υφιστάμενη διαδικασία, το μέγεθος αυτών, καθώς επίσης και να επιλέγει τα κατάλληλα μέλη της ομάδας που θα υλοποιήσουν τις παραπάνω μεταβολές στη διαδικασία.

Προκειμένου να καθορισθούν ποιες μεταβολές θα ενσωματωθούν στην διαδικασία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής: **1.** ποιες είναι οι πραγματικές απαιτήσεις τόσο των πελατών όσο και των συμφεροντούχων από τον οργανισμό (stakeholders). Το σημείο που είναι προφανές είναι ότι ήδη έχει δοθεί σημαντική βαρύτητα στην ικανοποίηση του πελάτη. Προς αυτή την κατεύθυνση άλλωστε προσανατολίζεται ο οργανισμός. Τι γίνεται όμως με τις προσδοκίες των ομάδων εκείνων που έχουν διαφορετικού τύπου συμφέροντα από την λειτουργία του οργανισμού. Για παράδειγμα είναι σημαντικό να δοθεί σημασία στον τρόπο που η βελτίωση της συγκεκριμένης διαδικασίας (Άνοιγμα Καταθετικού Λογαριασμού) μπορεί να επιφέρει οφέλη στους εργαζόμενους. Έτσι κατά την επιλογή υφιστάμενου πελάτη στο πελατοκεντρικό σύστημα να εμφανίζεται μήνυμα που να δηλώνονται εξ αρχής τα ελλιπή στοιχεία που υπάρχουν από προηγούμενη ενημέρωση και ως εκ τούτου να εξαιλεφθούν οι παραλήψεις στην ολοκλήρωση της ενέργειας: 'Επιβεβαίωση Ορθότητας Στοιχείων Πελάτη'. **2.** να καθορισθούν επακριβώς ποια είναι τα σημεία της λειτουργίας της διαδικασίας που χρήζουν βελτίωσης. Για παράδειγμα κατά την ανάλυση που ήδη έχει πραγματοποιηθεί από την Τράπεζα με την βοήθεια του ARIS Simulator διαπιστώθηκε πως τα Βήματα της διαδικασίας 4 και 5 θεωρούνται ελλιπή και απαιτούν μεγαλύτερη ανάλυση ώστε η ολοκλήρωση της εκτέλεσής τους να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχουν ακριβής περιγραφές των αρμοδιοτήτων των εμπλεκόμενων ρόλων στη διαδικασία, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση στους εκτελεστές της. Δεν υπάρχει όμως περαιτέρω ανάλυση της δράσης που ο οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει. Στο συγκεκριμένο βήμα δηλώνεται αυτό ακριβώς. Ότι δηλαδή για τα Βήματα 4 και 5 θα πρέπει να δοθούν κατανοητές οδηγίες καταγραφής τους. Για παράδειγμα στο Βήμα 4 να δοθούν οδηγίες για τον τρόπο που θα γίνει έλεγχος στα στοιχεία του πελάτη,

όπως ότι πρέπει να ελέγχει η εγκυρότητα του ΑΦΜ του πελάτη βάσει των αντίστοιχων δικαιολογητικών του, η αντίστοιχα η διεύθυνση κατοικίας του αν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και πάλι βάσει των δικαιολογητικών του.

**3.** θα ήταν χρήσιμο να γίνει έρευνα προκειμένου να διαπιστωθεί ποιές μεθόδους έχουν χρησιμοποιήσει άλλες τράπεζες για την βελτίωση της ίδιας διαδικασίας. Ενδεχόμενα να υπάρχει κάτι αξιοπρόσεχτο στις αντίστοιχες μελέτες. Ο πιο εύκολος τρόπος για την εκτέλεση τέτοιας έρευνας είναι η χρήση του Internet. **4.** θα πρέπει να τεθούν με σαφήνεια οι στόχοι τις προτεινόμενης μεταβολής. Ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν στο συμπέρασμα ότι συγκεκριμένα σημεία της διαδικασίας χρήζουν επαναπροσδιορισμό. Για παράδειγμα υπάρχουν διαφορετικές ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν από τον υπάλληλο όταν ο πελάτης που αιτείται το συγκεκριμένο προϊόν είναι Έλληνας υπήκοος ή Ξένος υπήκοος. Ο διαχωρισμός αυτός δεν υπάρχει σε κανένα σημείο της διαδικασίας με αποτέλεσμα να μην αποτυπώνονται οι διαφορετικές ενέργειες στις οποίες οφείλει να προβεί ο υπάλληλος σε κάθε περίπτωση. Τα δικαιολογητικά που απαιτούνται σε κάθε μια εκ των δυο περιπτώσεων είναι διαφορετικά και η εμπειρία έχει δείξει ότι χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή κατά τον έλεγχο των δικαιολογητικών λόγω συχνής εμφάνισης πλαστών δικαιολογητικών. Σήμερα σε κάθε υποκατάστημα του οργανισμού μόνο ένα άτομο λαμβάνει την απαραίτητη εκπαίδευση για τον διαχωρισμό των εγγράφων και όλους τους πελάτες που αιτούνται νέο καταθετικό λογαριασμό τα έγγραφα ελέγχονται από τον συγκεκριμένο υπάλληλο. Ο ρόλος όμως του συγκεκριμένου υπάλληλου καθώς και οι ενέργειες στις οποίες οφείλει να προβεί δεν καταγράφονται στην εν λόγω διαδικασία, ενώ θα ήταν σημαντικό να υπάρχει. Ο στόχος λοιπόν της εν λόγω αλλαγής θα ήταν η πλήρης κάλυψη των απαιτούμενων ενεργειών από τους αντίστοιχους ρόλους του υποκαταστήματος.

**5.** θα πρέπει να καθορισθεί η ακριβής μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για την υλοποίηση των όποιων ενεργειών έχουν αποφασισθεί νωρίτερα. Όσο πιο λεπτομερής είναι η καταγραφή τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η μεταβολή της διαδικασίας. Για παράδειγμα η προηγούμενη ανάλυση του νέου ρόλου και των ενεργειών στις οποίες οφείλει να προβεί, αρχικά θα γίνει με επικοινωνία με τους ίδιους τους υπαλλήλους. **6.** θα πρέπει να έχει προκαθορισθεί η ομάδα εργασίας που θα αναλάβει να υλοποιήσει τις παραπάνω μεταβολές. Για κάθε μεταβολή από αυτές που αναλύθηκαν παραπάνω θα πρέπει εξ αρχής να ορισθούν τα άτομα που αναλάβουν την υλοποίησή της.

Εφόσον έχουν εγκριθεί όλα τα παραπάνω από το αρμόδιο στέλεχος τότε θα ακολουθήσει το βήμα Β. ο ανασχεδιασμός της διαδικασίας. Η ενέργεια αυτή θα



βασίζεται κυρίως στα ευρήματα που έχουν καταγραφεί από τα προηγούμενα βήματα καθώς επίσης και τα επιπρόσθετα δεδομένα για τα οποία έλαβαν γνώση τα άτομα που ανασχεδιάζουν την διαδικασία. Τα βήματα που θα ακολουθούσαν είναι τα εξής:

- 1.** ανάλυση των αιτιών που οδήγησαν στη μη επιθυμητή απόδοση της διαδικασίας. Δηλαδή ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που κατά την εκτέλεση της διαδικασίας οδηγούν σε μη επιθυμητά αποτελέσματα. Για παράδειγμα μήπως ο χρόνος που χρειάζεται για την διερεύνηση του τύπου του λογαριασμού που απαιτεί ο πελάτης είναι σημαντικά μεγαλύτερος από ότι είχα αρχικά υπολογισθεί και τελικά επιβαρύνει τον συνολικό χρόνο εκτέλεσης της διαδικασίας;
- 2.** ανάπτυξη του σχεδίου της νέας διαδικασίας. Πριν την μεταβολή της υφιστάμενης κατάστασης θα πρέπει να υπάρξει ένα προσχέδιο για το πώς θα είναι η απεικόνιση της νέας μορφής της διαδικασίας. Στην συνέχεια θα πρέπει να καθορισθεί ο τρόπος που η νέα διαδικασία θα μπει σε πιλοτική εφαρμογή προκειμένου να καταγραφούν τα αποτελέσματα των νέων μεταβολών.
- 3.** η δημιουργία μιας βελτιωμένης έκδοσης της υφιστάμενης διαδικασίας σημαίνει ότι παράλληλα θα υπάρξουν αλλαγές σε επιπλέον σημεία που επηρεάζουν την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Όπως για παράδειγμα νέα έντυπα που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να καλύψουν τις νέες ανάγκες, ή νέες οργανωτικές μονάδες που μπορεί να εμπλακούν στην ολοκλήρωση της διαδικασίας. Για παράδειγμα παραπάνω σημειώθηκε η πρόταση για την ψηφιοποίηση των δικαιολογητικών του πελάτη και εισαγωγής αυτής της εικόνας στα συστήματα του οργανισμού. Έτσι θα δημιουργηθεί ειδική ομάδα ελέγχου ψηφιοποιημένων εγγραφών προκειμένου να υπάρχει έλεγχος των ηλεκτρονικών φακέλων των πελατών. Αυτό σημαίνει πως η ομάδα εργασίας οφείλει εκ προοιμίου να έχει σχεδιάσει και να έχει καταγράψει τόσο τον τρόπο λειτουργίας της νέας ομάδος (ενδεχόμενα να γίνει καταγραφή νέας διαδικασίας για τον οργανισμό που να την αφορά) όσο και τον τρόπο εμπλοκής της στην υφιστάμενη διαδικασία προκειμένου να είναι σαφής ο ρόλος της.
- 4.** η ομάδα θα προχωρήσει σε έναν επανέλεγχο της νέας διαδικασίας προκειμένου να εντοπίσει ασάφειες ή διορθώσεις ή ανασχεδιασμό σημείων πριν την τελική παράδοση της νέας πρότασης. Ο υπεύθυνος της διαδικασίας εγκρίνει το κατατεθέν σενάριο, ελέγχει εάν υπάρχει κάποιο σημείο που δεν μπορεί να υλοποιηθεί ή θεωρεί ότι είναι ουτοπικό οπότε και το απορρίπτει και επίσης εκτιμά τους ενδεχόμενους κινδύνους που μπορεί να υπάρχουν από την υλοποίησή του. Για παράδειγμα στον βωμό της ταχύτητας και της εξυπηρέτησης του πελάτη πριν τον ανταγωνισμό να υπάρχουν σημαντικές παραλήψεις που θα έχουν αντίκτυπο στην ασφάλεια του οργανισμού.

Ποτέ κάτι νέο δεν περνάει απευθείας από τα χαρτιά σε καθολική εφαρμογή του. Πάντα υπάρχει ένα ενδιάμεσο διάστημα που απαιτείται για πιλοτική εφαρμογή

προκειμένου να καταγραφούν τα νέα δεδομένα που εξάγονται από αυτή και να πραγματοποιηθούν οι αντίστοιχες παρατηρήσεις. Για την ολοκληρωθεί το βήμα Γ οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν είναι οι εξής: **1.** να γίνουν δοκιμές της νέας διαδικασίας και να γίνουν διορθώσεις όπου χρειάζεται. Θα επιλεγούν συγκεκριμένες μονάδες του οργανισμού όπου για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα θα λειτουργήσουν με τη νέα διαδικασία ώστε, σε πραγματικές συνθήκες, να διαπιστωθεί ο τρόπος λειτουργίας της να εντοπισθούν πιθανά προβλήματα και στη συνέχεια να υπάρξουν οι απαραίτητες διορθώσεις ώστε να τελειοποιηθεί η διαδικασία. **2.** με την ολοκλήρωση του βήματος αυτού θα καθορισθεί η τελική μορφή της διαδικασίας η οποία θα κοινοποιηθεί σε όλες τις μονάδες του οργανισμού. **3.** για το πρώτο διάστημα της καθολικής λειτουργίας της θα υπάρξει παρακολούθηση της πορείας της νέας διαδικασίας προκειμένου να ληφθούν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση εμφάνισης νέων προβλημάτων που προηγούμενα δεν είχαν εντοπισθεί. Εφόσον η νέα διαδικασία είναι εφαρμόσιμη στο σύνολο του οργανισμού θα γίνουν οι παρακάτω μετρήσεις:

A) κατά πόσο η λειτουργία της νέας διαδικασίας είναι αποτελεσματική

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

<b>0%- 10%</b>	<b>Δεν υπάρχουν ευρήματα</b>
15%-35%	Αποτελεσματική λειτουργία στο 1/4 των εμπλεκόμενων μερών
40%-60%	Αποτελεσματική λειτουργία στο 1/2 των εμπλεκόμενων μερών
65%- 85%	Αποτελεσματική λειτουργία στα 3/4 των εμπλεκόμενων μερών
90%-100%	Αποτελεσματική λειτουργία σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη

Β) εάν υπήρξε συστηματικός μέθοδος εφαρμογής της νέας διαδικασίας

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

0%- 10%	<b>Δεν υπάρχουν ευρήματα</b>
15%-35%	Υπάρχουν κάποια ευρήματα
40%-60%	Υπάρχουν ευρήματα
65%- 85%	Υπάρχουν σαφή ευρήματα
90%-100%	Υπάρχουν εκτενή ευρήματα

#### Δ. Καταγραφή Μεθοδολογίας Μέτρησης Επίδοσης (**Assessment**)

Στη συνέχεια και εφόσον έχει τεθεί σε λειτουργία η διαδικασία Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού με την νέα της μορφή, ο οργανισμός θα κληθεί να κάνει τις απαραίτητες βελτιώσεις ή διορθωτικές κινήσεις (**Assessment**), προκειμένου να είναι σύμφωνος με τον αρχικό σχεδιασμό και το αρχικό πλάνο που έχει αναπτυχθεί. Το βασικό εργαλείο που ο οργανισμός θα χρησιμοποιήσει για να καταλήξει στις απαραίτητες διορθώσεις είναι οι αντίστοιχες μετρήσεις στις οποίες θα προβεί. Έτσι ο οργανισμός οφείλει να κάνει μετρήσεις που:

Α. αφορούν σε ποιοτικά χαρακτηριστικά που απορρέουν από την εκτέλεση της διαδικασίας. Παραδείγματα ποιοτικών χαρακτηριστικών είναι τα εξής: η ικανοποίηση του πελάτη από τη προσφερόμενη υπηρεσία, η ολοκληρωμένη γνώση των υπαλλήλων για την αρμοδιότητα των ρόλων τους στην εκτέλεση της διαδικασίας, η μεταβολή στην εξυπηρέτηση του πελάτη που ο υπάλληλος. Η παραπάνω ανάλυση μπορεί να γίνει με την χρήση διαφόρων μεθόδων όπως: με την χρήση ερωτηματολογίου και προς τις δυο πλευρές, πελάτες και υπαλλήλους, με τεστ που θα δοθούν στους υπαλλήλους προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο έχουν κατανοήσει την νέα διαδικασία, με την δημιουργία ομάδων ερευνών στα πλαίσια μιας συνολικής έρευνας για την καταγραφή των αποτελεσμάτων της νέας αλλαγής.

Β. αφορούν σε χαρακτηριστικά πραγματικής απόδοσης της νέας διαδικασίας. Το υπεύθυνο στέλεχος της διαδικασίας καλείται να δώσει αναφορά για την πρόοδο της εφαρμογής της διαδικασίας. Να προσδιορίζει τις αιτίες που σε συγκεκριμένα σημεία υπάρχει σαφώς ικανοποιητική βελτίωση των αποτελεσμάτων εξαιτίας της εφαρμογής της προσέγγισης που είχε προηγουμένα επιλεγεί προς υιοθέτηση. Παράλληλα θα πρέπει να δίδει αναφορά για προβλήματα που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή της διαδικασίας. Ο τρόπος της μέτρησης της αποδοτικότητας της διαδικασίας συνήθως

γίνεται με την επιλογή της χρήσης της process scorecard. Με την βοήθεια αυτής το στέλεχος θα είναι σε θέση: να κατανοήσει τα προβλήματα και τα κενά που έχουν δημιουργηθεί κατά την εκτέλεση της διαδικασίας, να αξιολογήσει κατά πόσο η συγκεκριμένη διαδικασία είναι αποτελεσματική για ο σύνολο του οργανισμού, να προσδίδει ποιοτικά χαρακτηριστικά στις ενέργειες που εκτελούνται, να προσδιορίσει αν υπάρχει επιπλέον κόστος από την χρήση της νέας μορφής της διαδικασίας που να επιβαρύνει τον οργανισμό. Για παράδειγμα η χρήση ανακυκλωμένου χαρτιού αποτελεί ενέργεια που τελικά αποφέρει μεγαλύτερο κόστος από ότι αρχικά είχε παραβλεφθεί. Τα έντυπα που χρησιμοποιούνται είναι τα πλέον κατάλληλα για να υπάρχει μια σωστά καταγεγραμμένη συμβατική σχέση μεταξύ πελάτη και οργανισμού ή τελικά υπάρχουν νομικά κενά που πρέπει να καλυφθούν.

Δ. αφορούν στη μέτρηση του κινδύνου που επιφέρει η συγκεκριμένη διαδικασία. Οι κίνδυνοι διακρίνονται σε λειτουργικούς και σε τεχνολογικούς κινδύνους. Αυτοί οι κίνδυνοι θα πρέπει να αξιολογηθούν στο πραγματικό τους μέγεθος δεδομένου ότι πλέον η διαδικασία εφαρμόζεται στο σύνολο του οργανισμού.

#### E. Καταγραφή Μεθοδολογίας Αναθεώρησης της Διαδικασίας (Review)

Τέλος ο οργανισμός προβαίνει σε αναθεώρηση των κινήσεων που έκανε και των αποφάσεων που ελήφθησαν για την εφαρμογή της παραπάνω διαδικασίας. Καθορίζονται τα δυνατά σημεία από την λειτουργία της διαδικασίας καθώς και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης (**Review**). Είναι βασικό ο οργανισμός να προβαίνει σε προσομοίωση της διαδικασίας προκειμένου να εντοπίσει τα ενδεχόμενα κενά. Η προσομοίωση της διαδικασίας στην Τράπεζα Πειραιώς είναι μια διαδικασία που έχει ήδη εφαρμοστεί με την χρήση του εργαλείου ARIS Simulator. Επίσης είναι επιθυμητό, εφόσον υπάρχει η δυνατότητα, να χρησιμοποιούνται μοντέλα μέτρησης της αποδοτικότητας μιας διαδικασίας, τα οποία έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί από διεθνείς οργανισμούς δεδομένου ότι αυτοί έχουν ήδη προχωρήσει ένα βήμα μπροστά.

Προκειμένου ο οργανισμός να επανακαθορίσει το αρχικό του πλάνο και να προβεί στις απαραίτητες μεταβολές θα πρέπει να ακολουθήσει τον εξής σχεδιασμό:

- Παρουσίαση της διαδικασίας. Αυτό σημαίνει παρουσίαση της δομής της διαδικασίας, πως δηλαδή διαμορφώνεται το δέντρο ανάπτυξης της διαδικασίας Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού με τις νέες προσθήκες. Να παρουσιάσει τους αντικειμενικούς στόχους της διαδικασίας με την νέα της μορφή όπως αυτοί έχουν αποφασισθεί, δηλαδή ταχύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, μικρότερος χρόνος διεκπεραίωσης.

- Ανάλυση των βελτιώσεων που πραγματοποιήθηκαν. Αυτό σημαίνει παρουσίαση των ποιοτικών δεδομένων, των προσομοιώσεων που έγιναν στο στάδιο των δοκιμών καθώς και του συνόλου των βελτιώσεων που έχουν υιοθετηθεί στη νέα μορφή της διαδικασίας.
- Ανάλυση της απόδοσης των νέων τεχνολογιών που χρησιμοποιήθηκαν.
- Ανάλυση που έγινε προκειμένου να προσδιορισθούν οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι από την νέα διαδικασία καθώς και οι κανόνες που είχαν τεθεί από την αντίστοιχη μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης του οργανισμού.

Ο οργανισμός που θέλει να είναι πάντα πρωτοπόρος θα πρέπει να θέτει σε εφαρμογή την παραπάνω διαδικασία αξιολόγησης τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο. Είναι σημαντικό να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης και της επίδοσης της διαδικασίας προκειμένου έγκαιρα να προβλεφθούν λάθη, παραλείψεις και να υπάρξουν άμεσα διορθωτικές κινήσεις.

Για τις δυο τελευταίες ενέργειες το μοντέλο Radar έχει ένα κοινό πίνακα αξιολόγησης.

Οι μετρήσεις που εμφανίζονται αφορούν στην αποτελεσματικότητα της προσέγγισης που χρησιμοποιήθηκε για την τροποποίηση της διαδικασίας και την αποτελεσματικότητα της μεθόδου υλοποίησης της παραπάνω προσέγγισης προκειμένου αυτή να εφαρμοστεί στο σύνολο των εμπλεκόμενων μονάδων. Τέλος προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι αποδεκτά θα πρέπει οι μέθοδοι μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν να είναι επίσης αποδεκτές. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων έχουν σαν αποτέλεσμα την καλύτερη γνώση της μεθόδου αλλαγής της διαδικασίας και τον εντοπισμό των καλύτερων τρόπων διόρθωσης.

Το τελευταίο σημείο αφορά στην ορισμό της βελτίωσης. Τα παραπάνω αποτελέσματα μέτρησης και γνώσης χρησιμοποιούνται για να καθορισθούν, να προτεραιοποιηθούν, να σχεδιασθούν και να εφαρμοστούν όλες οι βελτιώσεις. Τα στοιχεία μέτρησης, όπως αποτυπώνονται στο μοντέλο Radar, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Με αυτήν την ενέργεια ολοκληρώνεται η διαδικασία αξιολόγησης με την λογική Radar.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΤΕΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΥ Radar**

	0%- 10%	15%-35%	40%-60%	65%- 85%	90%-100%
Στοιχεία Μέτρησης:	Δεν υπάρχουν	Υπάρχουν κάποια ευρήματα	Υπάρχουν ευρήματα	Υπάρχουν σαφή ευρήματα	Υπάρχουν εκτενή
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Μέτρηση της αποδοτικότητας</li> </ul>					

της μεθόδου βελτίωσης που επιλέχθηκε <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Μέτρηση της αποτελεσματικότητας της μεθόδου ανάπτυξης</li> <li>▪ Τα είδη μέτρησης είναι τα αποδεκτά</li> </ul>	ευρήματα				ευρήματα																
Στοιχεία πληροφόρησης: σκοπός είναι να καθορισθούν οι καλύτεροι μέθοδοι και ευκαιρίες βελτίωσης	Δεν υπάρχουν ευρήματα	Υπάρχουν κάποια ευρήματα	Υπάρχουν ευρήματα	Υπάρχουν σαφή ευρήματα	Υπάρχουν εκτενή ευρήματα																
Βελτίωση: τα αποτελέσματα των μετρήσεων και της πληροφόρησης επεξεργάζονται και χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των βελτιώσεων	Δεν υπάρχουν ευρήματα	Υπάρχουν κάποια ευρήματα	Υπάρχουν ευρήματα	Υπάρχουν σαφή ευρήματα	Υπάρχουν εκτενή ευρήματα																
Σύνολο	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

## 5.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ RADAR

Στην παράγραφο 5.5 αναπτύχθηκε η μέθοδος που σήμερα πιλοτικά χρησιμοποιείται από την Τράπεζα Πειραιώς προκειμένου να προβεί στην αξιολόγηση συγκεκριμένων διαδικασιών της και αποτυπώθηκε η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση της διαδικασίας Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού πελάτη. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, ARIS Simulator, αποτέλεσε μέρος του εργαλείου ARIS που χρησιμοποιείται για την διαχείριση του συνόλου των διαδικασιών που διέπουν τον οργανισμό. Το εργαλείο ARIS Simulator αποτελεί μια μέθοδο αξιολόγησης με προσανατολισμό στην ποσοτική ανάλυση του τρόπου που εκτελείται η διαδικασία καθώς επίσης και στον εντοπισμό των σημείων της διαδικασίας που είτε μπορούν να θεωρηθούν τα απαραίτητα σημεία για την εκτέλεσή της (Key Performance Indicators) είτε μπορούν να εξαιρεθούν τελείως από την διαδικασίας δεδομένου ότι κρίνονται περιττά. Τέλος με την χρήση του εργαλείου ήταν εφικτή η προσομοίωση της εκτέλεσης της διαδικασίας συμπεριλαμβάνοντας τις παρατηρήσεις που είχαν γίνει από την ομάδα εργασίας ώστε να καταγραφούν λεπτομερώς βήμα προς βήμα οι αλλαγές ή οι προσθήκες στις οποίες ο οργανισμός όφειλε να προβεί ώστε να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και να επιτύχει τον προκαθορισμένο στόχο.

Κατά την ανάλυση αυτή παρατηρήθηκε πως δεν υπήρχε πλήρης ανάπτυξη των στόχων του οργανισμού από την συγκεκριμένη πολιτική αξιολόγησης μιας διαδικασίας. Συγκεκριμένα δεν καθορίζονταν ο τρόπος που αρχικά σχεδιάστηκε η διαδικασία, η μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να εντοπισθούν οι προβληματικές περιοχές που χρήζουν βελτίωσης, οι απαραίτητες διορθώσεις που πρέπει να γίνουν ώστε να δημιουργηθεί η νέα μορφή της διαδικασίας που θα δοθεί προς χρήση, ο τρόπος μέτρησης των αποτελεσμάτων των παραπάνω αλλαγών και τέλος η μέθοδος που ο οργανισμός θα ανατροφοδοτηθεί με πληροφορίες (feedback) από την λειτουργία της διαδικασίας με τη νέα της μορφή. Έτσι στην επόμενη παράγραφο (5.6) αναπτύχθηκε ο τρόπος μέτρησης της αποδοτικότητας της συγκεκριμένης διαδικασίας που θα πρέπει να ακολουθηθεί από τον οργανισμό

Από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνουμε πως με την χρήση του εργαλείου "Radar" στην αξιολόγηση της διαδικασίας Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού, ο οργανισμός είναι σε θέση να αναπτύξει μια δομημένη λογική για τον τρόπο που οφείλει να αξιολογεί τις διαδικασίες του ώστε να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα σε βάθος χρόνου. Η χρήση του εργαλείου ARIS Simulator αποτελεί πρακτικά την χρήση ενός εργαλείου όπου, με την βοήθεια στατιστικών μοντέλων, μετρά ποσοτικές

παραμέτρους που θα οδηγήσουν με την σειρά τους στις οποίες μεταβολές της δομής της διαδικασίας. Σε αντίθεση η χρήση του εργαλείου "Radar" πρακτικά αποτυπώνει μια ολόκληρη φιλοσοφία που ο οργανισμός οφείλει να αναπτύξει για τον τρόπο που θα προβαίνει στην αξιολόγηση των διαδικασιών του. Πλέον δεν αναφερόμαστε μόνο σε ποσοτικές μετρήσεις αλλά στον σαφή καθορισμό των αποτελεσμάτων που προσδοκά ο οργανισμός να έχει από την χρήση της συγκεκριμένης διαδικασίας, στην αναλυτική καταγραφή της μεθοδολογίας υλοποίησης των αλλαγών που ο οργανισμός θα προβεί, στην αναλυτική αποτύπωση των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε η νέα μορφή της διαδικασίας να λειτουργεί αποτελεσματικά για τον οργανισμό, στις μεθόδους με τις οποίες ο οργανισμός θα προβεί στις αντίστοιχες στατιστικές μετρήσεις και τέλος στον τρόπο που ο οργανισμός θα ορίσει την αμφίδρομη σχέση μεταξύ της λειτουργίας της διαδικασίας και εξέλιξής της. Με την μέθοδο του εργαλείου "Radar" ο οργανισμός ξεπερνά τα στενά όρια της απλής μέτρησης της απόδοσης της διαδικασίας και μεταβαίνει στην χρήση μιας ολόκληρης φιλοσοφίας μέτρησης αποδοτικότητας που θέτει τα θεμέλια για την ύπαρξη πλήρους εικόνας των μεταβολών που θα επέλθουν στην συγκεκριμένη διαδικασία σε όλη την διάρκεια της ζωής της. Με την μέθοδο "Radar" αναλύονται από την αρχή μέχρι το τέλος, όλες οι ενέργειες που ο οργανισμός θα πρέπει να επιτελέσει, ο τρόπος που αυτές θα πρέπει να εκτελεστούν καθώς επίσης ορίζεται και η σειρά με την οποία οι ενέργειες θα επιτελεστούν ώστε να μην υπάρχουν κενά στη διαδικασία.

Το πλεονέκτημα από την χρήση του εργαλείου Radar είναι το γεγονός ότι ο οργανισμός δεν περιορίζεται σε μια απλή πρακτική μέτρησης της αποδοτικότητας μιας διαδικασίας αλλά προχωρά ένα βήμα παραπέρα και υιοθετεί στις πολιτικές τους μια συγκεκριμένη φιλοσοφία μέτρησης της αποδοτικότητας των διαδικασιών του και άρα της λειτουργίας του.



## 5.8. ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. André A. de Waal, Coevert Vincent (2007) "The effect of performance management on the organizational result of a bank", *International Journal of Productivity and Performance Measurements*, Vol.56, No 5/6.
2. Andrew Sai On Ko, S.F. Lee (2000), "Implementing the Strategic Formulation Framework for the Banking Industry of Hong Kong", *Managerial Auditing Journal*, Vol 15, No. 9.
3. Bourne Mike, Kennerley Mike, Franco-Santos Monica (2005), "Managing through measures: a study of impact on performance", *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 16, No. 4.
4. Chakrabarty Ayon, Tan Kay Chuan (2007), "The Current State of Six Sigma Applications in Services", *Managing Service Quality*, Vol 17, No2, 2007
5. Chakrabarty Ayon, Chuan Tan Kay (2009), "An Exploratory Qualitative and Quantitative Analysis of Six Sigma in Service Organizations in Singapore", *Management Research News*, Vol 32, No7
6. Chavan Meena (2009), "The Balanced Scorecard: A New Challenge", *Journal of Management Development* Vol. 28 No. 5.
7. Chen Tser-yieth, Chen Chie-Bein, Peng Sin-Ying (2008), "Firm operation performance analysis using data envelopment analysis and balanced scorecard- A case study of a credit cooperative bank", *International Journal of Productivity and Performance Measurements*, Vol.57, No 7.
8. Geiger, H., Hürzeler, H., (2003), "The Transformation of the Swiss Private Banking Sector", *Journal of Financial Transformation* Vol.9.
9. Doomun Razvi, Jungum Nevin Vunika (2008), "Business Process Modelling, Simulation and Reengineering Call Centres", *Business Process Management*, Vol 14, No 6
10. Jiju Antony (2006), "Six sigma for service processes", *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 2.
11. Harris Michael, Harrington H. James (2000), "Service Quality In The Knowledge Age, Huge Opportunities For The Twenty- First Century", *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, No.4.
12. Hides Michael Trevor, Davies John, Jackson Sue (2004), "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector- lessons learned from other sectors", *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 2.

13. Jones R. Christopher (1994), "Improving Your Key Business Processes", *The TQM Magazine*, Vol.6, No 2.
14. Kennerley Mike, Neely Andy (2003), "Measuring performance in a changing business environment", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 2.
15. Kumar Sunil, Gulati Rachita (2010), "Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks", *International Journal of Productivity and Performance management*, Vol. 59, No.1.
16. Leonard Denis, McAdam Rodney (2002), "The role of the business excellence model in operational and strategic decision making", *Management Decision* 40/1.
17. Martin-Castilla Juan Ignacio, Rodriguez-Ruiz Oscar (2008), "EFQM model: knowledge governance and competitive advantage", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 1.
18. Moullin Max (2004), "Eight essentials of performance measurement", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 17, No. 3.
19. Najmi Manoochehr, Rigas John, Fan Ip-Shing (2005), "A framework to review performance measurement systems", *Business Process Management Journal*, Vol. 11, No.2.
20. Schiuma Giovanni (1997), "The Challenges of Measuring Business excellence in the 21st Century", *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 No. 2
21. Train Lynn, Williams Christine (2000), "Evaluation of quality management: British Benefit Enquiry Line", *The International of Public Sector Management*, Vol 13, No. 6
22. Vorria P. Evanthia, Bohoris A. George (2009), "Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach", *The TQM Journal*, Vol. 21, No. 2.
23. Wong Jeffrey, Roger H.L. Chiang, McLeod Alexander (2009), "A strategic management support architecture: integration of the balanced scorecard and enterprise resource planning", *Business Information Systems*, Vol. 4, No. 5
24. Wu Hung-Yi, Gwo-Hshiong Tzeng, Chen Yi-Hsuan (2009), "A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard", *Expert Systems with applications* ([www.elsevier.com/locate/eswa](http://www.elsevier.com/locate/eswa))

25. "12 Critical Success Factors for Six Sigma effectiveness", *Measuring Business Excellence*, Vol. 6 Iss: 3
26. Radarise your business for success, EFQM 2005
27. Aris Design Platform, Getting Started with BPM, Rob Davis Eric Brabnder
28. <http://ww1.efqm.org>

ПАМЯТНО ПЕПАА

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην προηγούμενη ανάλυση δόθηκαν ορισμοί και διατυπώθηκαν θεωρίες του όρου διαδικασία καθώς επίσης αναλύθηκαν τα σημεία εκείνα που την απαρτίζουν. Υπήρξε ανάλυση του τρόπου που ένας οργανισμός μπορεί να προβεί στον σχεδιασμό και στον ανασχεδιασμό (reengineering) των διαδικασιών του διέπουν την λειτουργία του καθώς επίσης δόθηκαν παραδείγματα από την διεθνή πρακτική του τρόπου που αυτός μπορεί να εφαρμοστεί. Επίσης παρουσιάστηκε η σημασία που έχει για την σύγχρονη επιχείρηση να εφαρμόζεται μια συγκεκριμένη μεθοδολογία για την διαχείριση των διαδικασιών της προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός της. Σε αυτό το πλαίσιο αναπτύχθηκε το μοντέλο διαχείρισης διαδικασιών που η Τράπεζα Πειραιώς χρησιμοποιεί προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες που δημιουργήθηκαν λόγω της σημαντικής ανάπτυξης που παρουσίασε τα τελευταία χρόνια. Η Τράπεζα Πειραιώς προσανατολίστηκε στην χρήση ενός συγκεκριμένου εργαλείου, του εργαλείου "ΑΡΗΣ" (ARIS), το οποίο προσφέρει ένα δομημένο μοντέλο καταγραφής και διαχείρισης διαδικασιών. Σε αυτό το πλαίσιο παρουσιάστηκε το πλήρες ανάπτυγμα της μορφής της διαδικασίας Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού.

Την μεγαλύτερη όμως πρόκληση για την σύγχρονη επιχείρηση αποτελεί ο τρόπος που αυτή θα προβεί στην αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας των διαδικασιών της και κατά συνέπεια της αποδοτικότητας αυτών για τον οργανισμό. Η μεθοδολογία που θα ακολουθήσει ώστε η λειτουργία μιας διαδικασίας θα αποφέρει κέρδη στον οργανισμό και από την εκτέλεσή της θα είναι ικανοποιημένοι τόσο οι τελικοί καταναλωτές/αποδέκτες της υπηρεσίας όσο και οι υπάλληλοι/διεκπεραιωτές της διαδικασίας. Απώτερος σκοπός είναι να καταφέρει η επιχείρηση να προσφέρει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση στον πελάτη της, τηρώντας όλους τους αρχικούς στόχους και τον στρατηγικό σχεδιασμό που είχε θέσει.

Το εργαλείο "ΑΡΗΣ" (ARIS) περιλαμβάνει ένα αντίστοιχο υπό-εργαλείο, το ARIS Simulator, που βοηθά τον οργανισμό να προβεί σε μια τέτοια λειτουργία. Το συγκεκριμένο χρησιμοποιήθηκε από την Τράπεζα Πειραιώς σε μια πρώτη προσπάθεια αξιολόγησης μιας βασικής διαδικασίας. Όμως το συγκεκριμένο είναι μόνο ένα μέρος της συνολικής προσπάθειας αξιολόγησης μιας διαδικασίας. Το μοντέλο "Radar" του οργανισμού EFQM αποτελεί το πλέον απαραίτητο εργαλείο για

την αξιολόγηση των διαδικασιών ενός οργανισμού, αφού με την βοήθεια αυτού αναπτύσσεται αρχικά η φιλοσοφία που οφείλει να έχει ο οργανισμός ώστε να προβεί σε μια επιτυχημένη εργασία αξιολόγησης των διαδικασιών του. Με την χρήση της μεθοδολογίας που ορίζει το μοντέλο "Radar" σχετικά με την αξιολόγηση διαδικασιών (μέρος του μοντέλου), αποτυπώθηκαν τα βήματα που η Τράπεζα Πειραιώς οφείλει να ακολουθήσει ώστε να προβεί στην αξιολόγηση της διαδικασίας Ανοίγματος Καταθετικού Λογαριασμού. Η κατά το δυνατό καταλληλότερη μεθοδολογία αξιολόγησης των διαδικασιών ενός οργανισμού είναι ένα από τα βασικότερα κριτήρια για την βιωσιμότητα του οργανισμού σε ένα τόσο απαιτητικό περιβάλλον. Είναι σημαντικό να υπάρχει η κατάλληλη μεθοδολογία που θα αποτυπώνει τις παραλήψεις, τα λάθη και τις αντίστοιχες μεταβολές στις οποίες ο οργανισμός οφείλει να προβεί προκειμένου να είναι πλήρως ανταγωνιστικός και να κυριαρχεί στην αγορά. Η χρήση του μοντέλου "Radar" είναι το κλειδί που θα προσφέρει σε έναν οργανισμό την απαραίτητη βοήθεια.

Καταλήγουμε λοιπόν σημειώνοντας τον σημαντικό ρόλο που έχει η σωστή καταγραφή, διαχείριση και αξιολόγηση των διαδικασιών για έναν σύγχρονο οργανισμό που ο βασικός του στόχος είναι η διάρκειά του στην αγορά που δραστηριοποιείται και η διατήρηση της επιτυχημένης πορείας του.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Α/Α	Περιγραφή	Ρόλος	Σύστημα/Έντυπα
<p><b>Αίτημα πελάτη για άνοιγμα λογαριασμού</b>                      Ο πελάτης - φυσικό πρόσωπο προσήλθε στο κατάστημα για άνοιγμα λογαριασμού.</p>			
<p><b>Χειρόγραφη αίτηση ανοίγματος λογαριασμού παρελήφθη (Συμπληρωμένη εκτός καταστήματος)</b>                      Το κατάστημα έχει παραλάβει αίτημα ανοίγματος λογαριασμού χωρίς την επίσκεψη του πελάτη στο κατάστημα.</p>			
1	<p><b>Παραλαβή δικαιολογητικών</b>                      Παραλαμβάνονται κατά περίπτωση τα παρακάτω δικαιολογητικά από τον πελάτη:                      α) ταυτότητα ή διαβατήριο για έλληνες υπηκόους                      β) διαβατήριο ή άδεια παραμονής για αλλοδαπούς                      γ) στρατιωτική ταυτότητα για στρατιωτικούς, αστυνομικούς                      δ) λοιπά δικαιολογητικά κατά περίπτωση</p>	<p><b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b></p>	<p><b>Έντυπα:</b>                      - Δικαιολογητικά</p>
2	<p><b>Έλεγχος δικαιολογητικών</b>                      Ελέγχει ότι τα προσκομισθέντα δικαιολογητικά είναι πρωτότυπα.</p>	<p><b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b></p>	<p><b>Έντυπα:</b>                      - Δικαιολογητικά</p>
3	<p><b>Διερεύνηση αν πρόκειται για νέο ή υφιστάμενο πελάτη</b>                      Ελέγχει αν ο πελάτης έχει καταχωρηθεί στο CRS με την ενέργεια της "Αναζήτησης":</p> <p>-Επιλέγει από την αρχική οθόνη του συστήματος CRS το μενού "Πρόσωπα - Φυσικό" προκειμένου να εμφανιστεί η Οθόνη με τίτλο "Βασικά Στοιχεία Φυσικού Προσώπου" και επιλέγει F4 "Αναζήτηση Κωδικού Πελάτη"</p> <p>-Ορίζει τα στοιχεία που έχει διαθέσιμα για την αναζήτηση (Επώνυμο, Τύπος Ταυτοποίησης και Αριθμός που τον χαρακτηρίζει) και αν υπάρχουν περισσότεροι του ενός πελάτες που πληρούν τα χαρακτηριστικά εμφανίζονται στην οθόνη</p> <p>-Χρησιμοποιεί την επιλογή ΕΙΚΟΝΑ προκειμένου να ελέγξει περισσότερα στοιχεία του πελάτη για την ασφαλή επιλογή του προς χρήση</p>	<p><b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b></p>	<p><b>Σύστημα:</b>                      - CRS</p>
<p><b>Πρόκειται για υφιστάμενο πελάτη</b>                      Στην περίπτωση που διαπιστωθεί ότι ο πελάτης έχει κωδικό στο CRS, ακολουθεί το Βήμα 4:</p>			
4	<p><b>Επιβεβαίωση ορθότητας στοιχείων πελάτη</b>                      Επιβεβαιώνει την ορθότητα και πληρότητα των</p>	<p><b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b></p>	<p><b>Σύστημα:</b>                      - CRS</p>

	στοιχείων του πελάτη που έχουν καταχωρηθεί στο σύστημα.		<b>Έντυπα:</b> - Δικαιολογητικά
<b>Στοιχεία πελάτη επιβεβαιώθηκαν</b> Τα στοιχεία του πελάτη επιβεβαιώθηκαν.			
<b>Πρόκειται για νέο πελάτη</b> Στην περίπτωση που διαπιστωθεί ότι ο πελάτης δεν έχει κωδικό στο CRS, ακολουθεί η διαδικασία "ΕΝΑΡΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΟΙΓΜΑ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΟ CRS (ΦΥΣΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ)".			
<b>CRS πελάτη Φυσικού Προσώπου ανοίχτηκε</b> Ο κωδικός CRS Φυσικού Προσώπου εκπροσώπου ανοίχτηκε.			
<b>5</b>	<b>Διερεύνηση τύπου λογαριασμού</b> Διερευνά αν ο πελάτης επιθυμεί να ανοίξει ατομικό ή κοινό λογαριασμό.	<b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b>	<b>Σύστημα:</b> - CRS
<b>Ατομικός λογαριασμός</b> Εφόσον ο πελάτης επιθυμεί άνοιγμα ατομικού λογαριασμού, ακολουθεί το Βήμα 8:			
<b>Κοινός λογαριασμός</b> Εφόσον ο πελάτης επιθυμεί άνοιγμα κοινού λογαριασμού, ακολουθεί το Βήμα 6:			
<b>6</b>	<b>Διερεύνηση αν ο/οι συνδικαιούχος/οι έχουν CRS</b> Ελέγχει αν ο πρώτος δικαιούχος και τυχόν δικαιούχοι έχουν καταχωρηθεί στο CRS με την ενέργεια της "Αναζήτησης".  -Επιλέγει από την αρχική οθόνη του συστήματος CRS το μενού "Πρόσωπα - Φυσικό" προκειμένου να εμφανιστεί η Οθόνη με τίτλο "Βασικά Στοιχεία Φυσικού Προσώπου" και επιλέγει F4 "Αναζήτηση Κωδικού Πελάτη"  -Ορίζει τα στοιχεία που έχει διαθέσιμα για την αναζήτηση (Επώνυμο, Τύπος Ταυτοποίησης και Αριθμός που τον χαρακτηρίζει) και αν υπάρχουν περισσότεροι του ενός πελάτες που πληρούν τα χαρακτηριστικά εμφανίζονται στην οθόνη  -Χρησιμοποιεί την επιλογή ΕΙΚΟΝΑ προκειμένου να ελέγξει περισσότερα στοιχεία του πελάτη για την ασφαλή επιλογή του προς χρήση	<b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b>	<b>Σύστημα:</b> - CRS
<b>Ο/Οι συνδικαιούχος/οι έχουν CRS</b> Στην περίπτωση που διαπιστωθεί ότι ο/οι συνδικαιούχος/οι έχει/ουν κωδικό στο CRS, ακολουθεί το Βήμα 7:			
<b>7</b>	<b>Επιβεβαίωση ορθότητας στοιχείων συνδικαιούχων</b>	<b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b>	<b>Σύστημα:</b> - CRS

	Επιβεβαιώνει την ορθότητα και πληρότητα των στοιχείων του/των συνδικαιούχου/ων που έχουν καταχωρηθεί στο σύστημα.		<b>Έντυπα:</b> - Δικαιολογητικά
<b>Στοιχεία συνδικαιούχου/ων επιβεβαιώθηκαν</b> Τα στοιχεία του/των συνδικαιούχου/ων επιβεβαιώθηκαν.			
<b>Πρόκειται για νέο πελάτη</b> Στην περίπτωση που διαπιστωθεί ότι ο πελάτης δεν έχει κωδικό στο CRS, ακολουθεί η διαδικασία "ΕΝΑΡΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΟΙΓΜΑ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΟ CRS (ΦΥΣΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ)".			
<b>CRS πελάτη Φυσικού Προσώπου ανοίχτηκε</b> Ο κωδικός CRS Φυσικού Προσώπου εκπροσώπου ανοίχτηκε.			
<b>8</b>	<b>Άνοιγμα λογαριασμού στο Equation</b> - Επιλέγει από το menu Arrangements - Equation - Άνοιγμα Νέου Λογαριασμού, καταχωρεί τον κωδικό πελάτη του κύριου δικαιούχου και ενεργοποιεί την επιλογή "Ελέγχου Προσώπου" (F5).  Το σύστημα κάνει τους απαραίτητους ελέγχους και αν δεν υπάρχει ο πελάτης στο Equation , ενεργοποιεί αυτόματα την καταχώρηση σε αυτό.  - Επιλέγει τον Κωδικό Νομίσματος και το Είδος Λογαριασμού από τον εμφανιζόμενο πίνακα προϊόντων με: • Κατηγορία • Περιγραφή Προϊόντος • Κάτοικος / Μη Κάτοικος • Δικαίωμα και Ποσό Υπερανάληψης  - Καταχωρεί προαιρετικά τιμές στα πεδία: • Γλώσσα • Statement Frequency • Overdraft Limit • OVD Expiry Date • Nominated Account όταν ο συγκεκριμένος λογαριασμός διαφοροποιείται από τα στοιχεία που έχουν οριστεί στο προϊόν.	<b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b>	<b>Σύστημα:</b> - CRS
<b>9</b>	<b>Ολοκλήρωση ανοίγματος λογαριασμού</b> Ενεργοποιεί την επιλογή "Ολοκλήρωση Ανοίγματος" και το σύστημα πληροφορεί το χρήστη για τον Αριθμό του Νέου Λογαριασμού.	<b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b>	<b>Σύστημα:</b> - CRS
<b>Άνοιγμα λογαριασμού χωρίς παρουσία πελάτη</b> Στην περίπτωση που το άνοιγμα λογαριασμού πραγματοποιήθηκε χωρίς την παρουσία πελάτη στο κατάστημα, ακολουθεί το Βήμα 12:			



10	<b>Συμπλήρωση κωδικών &amp; αριθμού λογαριασμού σε αίτηση</b> Στην περίπτωση ανοίγματος λογαριασμού χωρίς την επίσκεψη του πελάτη στο κατάστημα, τα στοιχεία έχουν συμπληρωθεί στο Έντυπο 201341/11-6-2003 το οποίο είναι και κατάλληλα υπογεγραμμένο από τον/τους πελάτη/τες και επέχει θέση Αίτησης Ανοίγματος Λογαριασμού. Ο υπάλληλος του Καταστήματος θα συμπληρώνει επάνω στο έντυπο τους κωδικούς προσώπων και τον αριθμό λογαριασμού που δίνονται από το σύστημα πριν την αποστολή στο Τμήμα Διαχείρισης Υπογραφών και παράλληλα θα ενημερώσει σχετικά τον υπάλληλο που είχε επισκεφτεί τον πελάτη. - Σημειώνει το νέο αριθμό λογαριασμού και επιλέγει από το Menu Αναφορές - Equation - Καρτέλλα Λογαριασμού		<b>Έντυπα:</b> - Αίτηση Ανοίγματος Λογαριασμού Φυσικού Προσώπου - 2η όψη - Αίτηση Ανοίγματος Λογαριασμού Φυσικού Προσώπου -1η όψη
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### Κωδικοί προσώπων & αριθμός λογαριασμού συμπληρώθηκαν

#### Άνοιγμα λογαριασμού με παρουσία πελάτη

Στην περίπτωση που το άνοιγμα λογαριασμού πραγματοποιήθηκε παρουσία πελάτη, ακολουθεί το Βήμα 13:

11	<b>Παράδοση καρτελών γνωστοποίησης αριθμού λογαριασμού στους δικαιούχους</b> Παραδίδει στους δικαιούχους τα Καρτελάκια Γνωστοποίησης Αριθμού Λογαριασμού σύμφωνα με το Υ.Σ. 2002/1089 21-01-2002.	<b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b>	<b>Έντυπα:</b> - Καρτελάκι Γνωστοποίησης Αριθμού Λογαριασμού
12	<b>Εκτύπωση αίτησης ανοίγματος λογαριασμού</b> Σημειώνει το νέο αριθμό λογαριασμού, επιλέγει από το menu Αναφορές - Equation - Καρτέλλα Λογαριασμού και εκτυπώνει την Αίτηση Ανοίγματος Λογαριασμού.	<b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b>	<b>Σύστημα:</b> - CRS <b>Έντυπα:</b> - Αίτηση Ανοίγμ. Λογ/σμού ΦΠ
13	<b>Λαμβάνει τις υπογραφές των δικαιούχων και του εντολέα του λογαριασμού στην Αίτηση Ανοίγματος Λογαριασμού.</b>	<b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b>	<b>Έντυπα:</b> - Αίτηση Ανοίγμ. Λογ/σμού ΦΠ
14	<b>Καταχώρηση έναρξης σχέσης πελάτη &amp; συνδικαιούχων</b> - Επιλέγει από την οθόνη των αναλυτικών στοιχείων του λογαριασμού Στοιχεία Arrangements/ Σχέσεις με Πρόσωπα - Καταχωρεί την ημερομηνία της Έναρξης Σχέσης Arrangement για τους δικαιούχους του Λογαριασμού που υπέγραψαν την Αίτηση Ανοίγματος Λογαριασμού	<b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b>	<b>Σύστημα:</b> - CRS

#### Έναρξη σχέσης πελάτη & συνδικαιούχων καταχωρήθηκε

15	<b>Παράδοση αίτησης &amp; δικαιολογητικών σε Υπεύθυνο για έλεγχο</b>	<b>Αρμόδιος Υπάλληλος</b>	<b>Έντυπα:</b> - Αίτηση Ανοίγμ. Λογ/σμού ΦΠ
----	----------------------------------------------------------------------	---------------------------	------------------------------------------------

	Παραδίδει στον Υπεύθυνο Λειτουργό την Αίτηση Ανοίγματος Λογαριασμού και τα δικαιολογητικά για έλεγχο.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αίτηση Ανοίγματος Λογαριασμού Φυσικού Προσώπου -1η όψη</li> <li>- Δικαιολογητικά</li> <li>- Αίτηση Ανοίγματος Λογαριασμού Φυσικού Προσώπου - 2η όψη</li> </ul>
<b>Αιτήσεις &amp; δικαιολογητικά παραδόθηκαν για έλεγχο</b>			
<b>Έλεγχος αιτήσεων ολοκληρώθηκε</b>			

#### 4. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

**Αρμόδιος Υπάλληλος**

- Παραλαβή δικαιολογητικών
- Έλεγχος δικαιολογητικών
- Διερεύνηση αν πρόκειται για νέο ή υφιστάμενο πελάτη
- Επιβεβαίωση ορθότητας στοιχείων πελάτη
- Διερεύνηση τύπου λογαριασμού
- Διερεύνηση αν ο/οι συνδικαιούχος/οι έχουν CRS
- Επιβεβαίωση ορθότητας στοιχείων συνδικαιούχου/ων
- Άνοιγμα λογαριασμού στο Equation
- Ολοκλήρωση ανοίγματος λογαριασμού
- Παράδοση καρτελών γνωστοποίησης αριθμού λογαριασμού στους δικαιούχους
- Εκτύπωση αίτησης ανοίγματος λογαριασμού
- Λαμβάνει τις υπογραφές των δικαιούχων και του εντολέα του λογαριασμού στην Αίτηση Ανοίγματος Λογαριασμού.
- Καταχώρηση έναρξης σχέσης πελάτη & συνδικαιούχων
- Παράδοση αίτησης & δικαιολογητικών σε Υπεύθυνο για έλεγχο

#### 5. ΕΝΤΥΠΑ

Α/Α	Κωδικός Εντύπου	Ονομασία	Δραστηριότητα / Ενέργεια
1.		Αίτηση Ανοίγμ. Λογ/σμού ΦΠ	12, 15, 13
2.	201341b	Αίτηση Ανοίγματος Λογαριασμού Φυσικού Προσώπου - 2η όψη (Στοιχεία Συνδικαιούχων)	15, 10
3.	201341a	Αίτηση Ανοίγματος Λογαριασμού Φυσικού Προσώπου - 1η όψη (Στοιχεία Κύριου Δικαιούχου)	15, 10
4.		Δικαιολογητικά - Άδεια παραμονής: - Διαβατήριο: - Λοιπά δικαιολογητικά: - Ταυτότητα:	4, 15, 7, 2, 1
5.	200841	Καρτελάκι Γνωστοποίησης Αριθμού Λογαριασμού	11

## 6. ΑΡΧΕΙΑ

## 7. ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ / ΠΙΝΑΚΕΣ

## 8. ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

A/A	Μηχανογραφικό Σύστημα	Σύνδεσμος
1	CRS	<u>Εγχειρίδιο</u> <u>Σύστημα</u>

## 9. ΕΛΕΓΧΟΙ

A/A	Περιγραφή Ελέγχου	Δραστηριότητα/ Ενέργεια	Υπεύθυνος
1	Έλεγχος δικαιολογητικών  Ελέγχει ότι τα προσκομισθέντα δικαιολογητικά είναι πρωτότυπα.	2	Αρμόδιος Υπάλληλος

## 10. ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ		Βήματα διαδικασίας
1.	Έλεγχος Αιτήσεων	15
2.	Έναρξη συνεργασίας και άνοιγμα πελάτη στο CRS (Φυσικό Πρόσωπο)	3

## 11. ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ

## 12. ΙΣΤΟΡΙΚΟΤΗΤΑ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Έκδοση	Ημερομηνία	Περιγραφή Μεταβολών

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА