

## ΧΡΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΑΙΧΜΗΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Υπό

*Γιάννη Α. Πολλάλη\**, *Ελένης Χ. Γεώργα\*\**

\* Αναπληρωτή Καθηγητή Πανεπιστημίου Πειραιώς

\*\* Msc «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική»,  
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς

### Abstract

#### UP-TO-DATE STRATEGIC PRACTICES IN THE BANKING FIELD IN GREECE

Greek banks struggle to survive in a highly competitive market, characterized by descending growth rates. Therefore, the most valuable survival tool is the use of a solid and successfully targeted strategy. The inquiry of Greek banking sector's strategic level reveals the use of simple strategic practices and the lack of a coherent strategic formula, focused on the main strategic goals, which would align these practices and communicate them to the whole organization. The purpose of this paper is the presentation of five world-widely used coherent strategic models but in a different way from the isolated one used so far. All five strategic models are presented under the same practical and useful formula "Application in 5 steps" and this presentation results in a multi-factor comparison of these proposed strategic models. JEL Classifications: L11, L86, M31

#### Εισαγωγή

Η χρήση εύστοχης στρατηγικής αποτελεί πηγή επιβίωσης για τις ελληνικές τράπεζες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον με υψηλό βαθμό ανταγωνισμού και περιορισμένα περιθώρια ανάπτυξης. Όταν τα περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς συρρικνώνονται, αυτό σημαίνει μάχη για τα υπάρχοντα μερίδια. Επομένως, στοχευμένη και καινοτομική χάραξη στρατηγικής. Στοχευμένη ώστε οι χρησιμοποιούμενοι πόροι να περιορίζονται στους απολύτως αναγκαίους και να αξιοποιούνται στο έπακρο, δεδομένης της πίεσης του υψηλού κόστους, πετυχαίνοντας τους τεθέντες στόχους. Καινοτομική ώστε να ξαφνιά-

ζει τους αντιπάλους, υιοθετώντας τα πλέον αποτελεσματικά παγκόσμια στρατηγικά μοντέλα και προσαρμόζοντάς τα στα ελληνικά τραπεζικά δεδομένα.

Η εξέταση του στρατηγικού επιπέδου του εγχώριου τραπεζικού κλάδου φανερώνει τη μεμονωμένη χρήση απλοϊκών εργαλείων, που στερούνται βάθους και σύνδεσης με τους στρατηγικούς στόχους, χωρίς να διαφαίνεται η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου εφαρμογής το οποίο να συντονίζει τη χρήση αυτών των πρακτικών. Με άλλα λόγια φαίνεται να απουσιάζει ένας χρηστικός οδηγός σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής, συνεπής από το πρώτο έως και το τελευταίο του στάδιο με τους κύριους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους, ο οποίος να αποτελέσει το μέσο επικοινωνίας και ευθυγράμμισης ολόκληρου του οργανισμού.

Αυτή ακριβώς η έλλειψη οδήγησε στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας ως Εγχειρίδιο Στρατηγικής, το οποίο παρουσιάζει παγκοσμίως χρησιμοποιούμενα μοντέλα στρατηγικής χάραξης και υλοποίησης, αποδεδειγμένα για την αποτελεσματικότητά τους. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία παρουσιάζει μεμονωμένα το κάθε στρατηγικό μοντέλο, χωρίς να προσφέρει την από κοινού παράθεση και σύγκρισή τους, ώστε να δίνει άμεσα στον αναγνώστη τη δυνατότητα ιεράρχησης και επιλογής ανάλογα με τις στρατηγικές ανάγκες του κάθε επιχειρηματικού οργανισμού. Σε αυτήν ακριβώς τη συγκριτική παράθεση καταλήγει η εν λόγω διατριβή. Η παρουσίαση των επιλεγμένων πέντε παγκοσμίως χρησιμοποιούμενων στρατηγικών μοντέλων είναι περιεκτική και η χρησιμοποιούμενη φόρμουλα σκιαγράφησης «Υλοποίηση σε 5 βήματα» δίνει στον αναγνώστη τη δυνατότητα να αποκτήσει μια γρήγορη γνώση της αποδοτικότητας και εφαρμοστικότητας του κάθε μοντέλου. Άλλωστε, η εποχή της πληροφορίας απαιτεί ταχύτητα...

## **1. Business Balanced Scorecard (BSC)**

### **1.1 Σημεία Διαφοροποίησης**

Στη διαδικασία χάραξης και υλοποίησης στρατηγικής, πρωταρχικό μέλημα καθίσταται η υιοθέτηση των καταλλήλων παραμέτρων για την αποτύπωση και τον απολογισμό επίτευξης των τεθέντων στρατηγικών στόχων.

Σε αυτή τη διαδικασία έρχεται να καινοτομήσει το Business Balanced Scorecard, σε σύγκριση με τις παραδοσιακά χρησιμοποιούμενες μεθόδους παραμετροποίησης, οι οποίες χρησιμοποιούν ως παραμέτρους αξιολόγησης χρηματοοικονομικά μεγέθη.

Αναγνωρίζει την παραμετροποίηση ως αναπόσπαστο κομμάτι της ίδιας της στρατηγικής και τελικά ανάγεται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης και διαχείρισης αλλαγών. Συμπληρώνει τη χρηματοοικονομική διάσταση με άλλες τρεις: την πελατειακή, την αναπτυξιακή και αυτή των εσωτερικών δομών.

Τα σημαντικότερα σημεία διαφοροποίησης του Business Balanced Scorecard συνοψίζονται ακολούθως:

- Ακολουθεί το ρεύμα της εποχής της πληροφορίας, παρέχοντας τη δυνατότητα παραμετροποίησης και αξιολόγησης των άυλων εφοδίων της επιχείρησης: του ανθρώπινου δυναμικού, των πληροφοριακών συστημάτων, της οργανωσιακής και ηγετικής κουλτούρας, της κυκλοφορίας της γνώσης.
- Πρόκειται για μια top-down διαδικασία απεικόνισης της εταιρικής στρατηγικής, καθώς αφητηρία της καθίσταται η δήλωση αποστολής και στρατηγικού οράματος από την ανώτερη διοίκηση. Απεναντίας, οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης λειτουργούν bottom-up, μετρώντας αποδόσεις μεμονωμένων στοιχείων, χωρίς άμεση συσχέτιση με τη μακροχρόνια στρατηγική στόχευση της επιχείρησης.
- Αναφέρεται στην επερχόμενη χρονική περίοδο, υποδεικνύοντας τις απαιτούμενες δράσεις για βελτίωση απόδοσης και επίτευξη των τεθέντων στόχων. Στο άλλο άκρο, οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης αναφέρονται στην κεκλεισμένη χρήση.
- Ισορροπεί τη συνύπαρξη εξωστρεφών μεγεθών, εξαρτωμένων από την ανταπόκριση της αγοράς, όπως π.χ. τα λειτουργικά έσοδα, με εσωστρεφή μεγέθη, όπως π.χ. η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Με αυτό τον τρόπο, αποκλείει αναγκαστικά trade-offs μεταξύ εξίσου σημαντικών μεγεθών.
- Συνδέει τη μακροχρόνια στρατηγική με τις βραχυχρόνιες επιχειρηματικές δράσεις. Αποτελεί σημείο εστίασης, γύρω από το οποίο περιστρέφονται και αλληλοσχετίζονται τα διάφορα αναδιαρθρωτικά προγράμματα που υλοποιούνται ταυτόχρονα, συνδέοντάς τα συνεχώς με την κεντρική εταιρική στρατηγική γραμμή. Καθίσταται δηλαδή το κοινό σημείο αναφοράς μεταξύ των επιμέρους επικεφαλής, του συνόλου του προσωπικού όλων των ιεραρχικών βαθμίδων, ακόμα και των πελατών και των μετόχων.

## 1.2 Υλοποίηση: σε 5 βήματα

**1.** Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης καλούνται να κρίνουν το διατυπωθέν όραμα και την αποστολή της εταιρείας. Οι εν λόγω διαβουλεύσεις πρέπει να οδηγήσουν σε ένα κοινώς αποδεκτό όραμα.

2. Το όραμα αναλύεται σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους, βάσει των τεσσάρων διαστάσεων του BSC, ως εξής

- **Χρηματοοικονομική διάσταση:** Αν το όραμά μου επιτευχθεί, πώς θα διαφοροποιηθώ απέναντι στους μετόχους μου, ποιοι είναι οι στρατηγικοί μου στόχοι στο συγκεκριμένο κομμάτι. Με άλλα λόγια, ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας π.χ. αύξηση καθαρών κερδών, απόδοσης ιδίων κεφαλαίων κ.λπ.
- **Πελατειακή διάσταση:** Αν το όραμά μου επιτευχθεί, πώς θα διαφοροποιηθώ απέναντι στους πελάτες μου. Πώς, δηλαδή, το όραμά μου συγκεκριμενοποιείται στο πελατειακό κομμάτι, π.χ. επιδίωξη αύξησης μεριδίου αγοράς, ανταγωνιστικής τιμολογιακής πολιτικής ή αντίθετα πολιτικής στοχευμένης σε high-end πελάτες, μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης κ.λπ.
- **Εσωτερική διάσταση:** Αν το όραμά μου επιτευχθεί, πόσο θα έχω αναδιαρθρωθεί εσωτερικά. Με άλλα λόγια, σε ποιες αλλαγές στις ενδοεταιρικές μου διαδικασίες στοχεύω π.χ. στο marketing, risk management, στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, στην απόφαση υλοποίησης και ολοκλήρωση ενός project κ.λπ.
- **Αναπτυξιακή διάσταση:** Αν το όραμά μου επιτευχθεί, πόσο θα έχω βελτιώσει τις ικανότητές μου καινοτομίας και αένας ανάπτυξης. Ποιοι, δηλαδή, είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας προς αυτή την κατεύθυνση π.χ. καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, παρακινημένο ανθρώπινο δυναμικό, διάχυση της γνώσης εντός του εταιρικού οργανισμού κ.λπ.

3. Επιλέγονται οι κατάλληλες παράμετροι για να εκφράσουν ποσοτικά τους ανωτέρω τεθέντες στρατηγικούς στόχους. Το βήμα αυτό είναι το πλέον ουσιαστικό και για να καταστεί η επιλογή των παραμέτρων επιτυχής απαιτείται η συμμετοχή κατώτερων στελεχών στην ιεραρχία, αυτών δηλαδή που θα κληθούν να επιτύχουν τα συγκεκριμένα μεγέθη.

4. Για κάθε ένα από τα επιλεχθέντα μεγέθη τίθεται συγκεκριμένος στόχος και προσδιορίζονται οι συγκεκριμένες ενέργειες για την επίτευξή του. Μέσω, δηλαδή, του BSC μεταβήκαμε από το αρχικό επίπεδο των στρατηγικών στόχων στο επόμενο των στρατηγικών πρακτικών.

5. Καθορίζεται το πλαίσιο εφαρμογής της νέας πλατφόρμας, δηλαδή η κατάρτιση χρονοδιαγράμματος, η γνωστοποίησή της στο σύνολο του προσωπικού, η ανάπτυξη των υποστηρικτικών πληροφοριακών συστημάτων κ.ά.

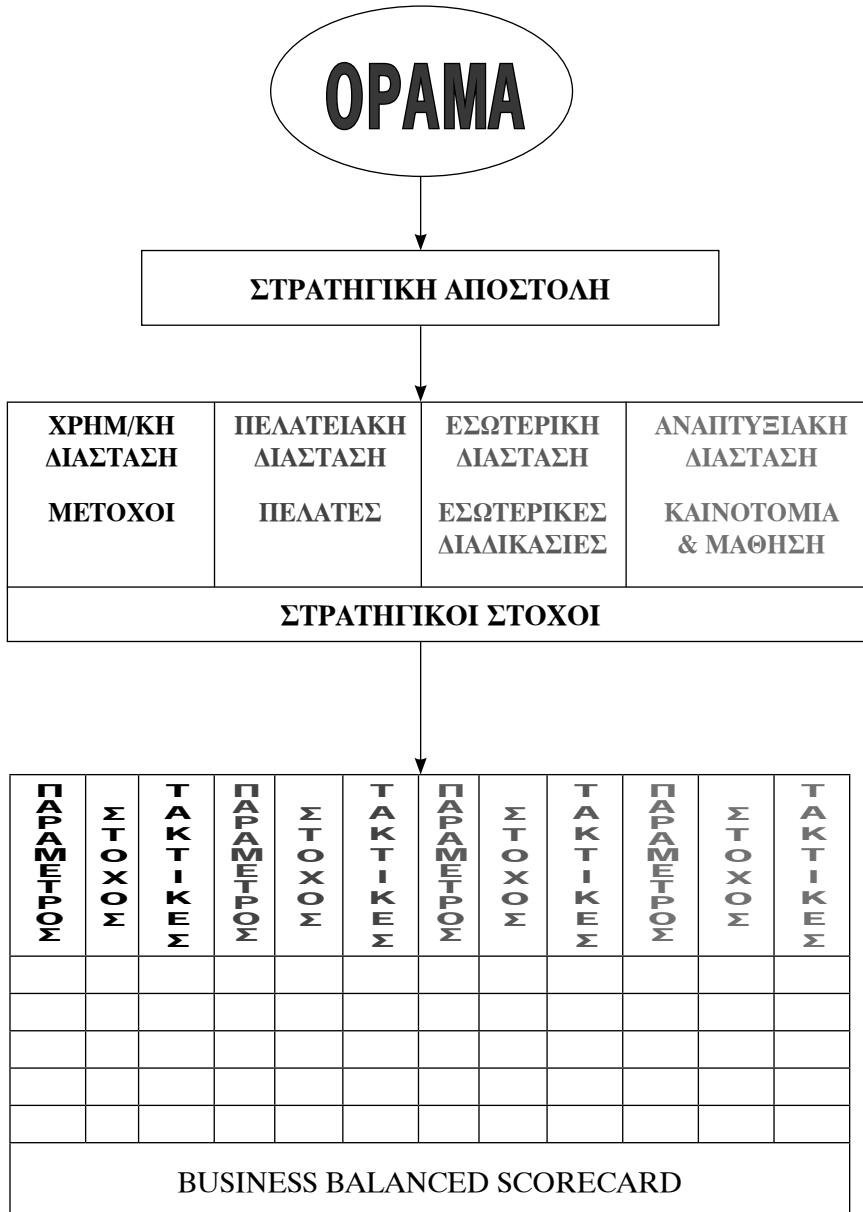
Διαγραμματικά η ανωτέρω διαδικασία απεικονίζεται ακολούθως στον Πίνακα 1, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί πρακτικά για την απεικόνιση και επικοινωνία του BSC.

### 1.3 Εφαρμογή

Η εφαρμογή του 1<sup>ου</sup> draft του BSC επιμερίζεται σε 4 διαδικασίες οι οποίες πραγματοποιούνται διαδοχικά, συμπληρωματικά και κυκλικά (η εφαρμογή συνήθως ολοκληρώνεται σε 2-3 κύκλους). (Kaplan & Norton, 1996; Pollalis et al., 2004; Pollalis & Koliouisis, 2003)

- **Μετάφραση του οράματος:** είναι η 1η διαδικασία του κάθε κύκλου. Με την ύπαρξη πλέον του BSC το όραμα, από μια γενική δήλωση, μεταφράζεται σε ένα ενιαίο σύνολο στόχων και παραμέτρων, ικανό να δώσει κατευθυντήριες γραμμές δράσης μέχρι και στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, δηλαδή στην «πρώτη γραμμή». Επιγραμματικά, με το τέλος της 1ης φάσης του κύκλου επιτυγχάνεται:
  - Διαλεύκανση του οράματος
  - Απόκτηση συναίνεσης
- **Επικοινωνία και Σύνδεση της στρατηγικής:** είναι η 2η διαδικασία του κάθε κύκλου. Η ανώτερη διοίκηση γνωστοποιεί την πρακτική όψη-ως αποτέλεσμα του BSC-της στρατηγικής σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, τη συνδέει και την ευθυγραμμίζει με τους επιμέρους στόχους της κάθε υπομονάδας, έως και του κάθε υπαλλήλου (δημιουργία ατομικών scorecards από τον κάθε υπάλληλο ανάλογα με τους προσωπικούς του στόχους, διάθεση της πλατφόρμας μέσω του εσωτερικού δικτύου). Επιγραμματικά, με το τέλος της 2ης φάσης του κύκλου επιτυγχάνεται:
  - Διάχυση της γνώσης
  - Τμηματική και προσωπική στοχοθεσία
  - Σύνδεση του συστήματος αμοιβών με την επίτευξη του νέου πλαισίου παραμέτρων επίδοσης (4 διαστάσεις: χρηματοοικονομική, πελατειακή, εσωτερική, αναπτυξιακή).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**  
Το μοντέλο BSC



- **Επιχειρησιακός σχεδιασμός:** είναι η 3η διαδικασία του κάθε κύκλου. Ο προσδιορισμός συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων μέσω του BSC, επιτρέπει την θέσπιση προτεραιοτήτων και τον επιμερισμό των διαθέσιμων πόρων σε εκείνα τα προγράμματα αλλαγής που πραγματικά θα οδηγήσουν στην επίτευξη της στρατηγικής αποστολής. Επιγραμματικά, με το τέλος της 3ης φάσης του κύκλου επιτυγχάνεται
  - Υιοθέτηση στρατηγικών πρακτικών
  - Ευθυγράμμιση των προγραμμάτων αλλαγής με το στρατηγικό πλαίσιο
  - Ορθή κατανομή των διαθέσιμων πόρων και απόφαση για πιθανή απόκτηση νέων
- **Ανατροφοδότηση και μάθηση:** είναι η 4η διαδικασία του κάθε κύκλου. Αξιολογούνται τα αποτελέσματα επίδοσης βάσει των τεθέντων στόχων για την κάθε παράμετρο. Δίνεται, έτσι, η δυνατότητα τακτικής βραχυχρόνιας αξιολόγησης της στρατηγικής με σκοπό την αναθεώρησή της σε όποια επιμέρους σημεία απαιτείται, βάσει των τρεχουσών συνθηκών. Επιγραμματικά, με το τέλος της 4ης φάσης του κύκλου επιτυγχάνεται
  - Συλλογή στρατηγικής γνώσης
  - Αναθεώρηση των τεθέντων στόχων, ακόμα και του ίδιου του στρατηγικού οράματος, αν προκύπτει σύγκρουση.

#### 1.4 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

Μια ολοκληρωμένη προσπάθεια εφαρμογής του BSC διαρκεί συνήθως 24-30 μήνες. Τα στάδια υλοποίησης θα μπορούσαν να έχουν ως εξής

1. **Μήνες 1-3:** Σχηματίζεται μια νέα ομάδα που αναλαμβάνει την υλοποίηση του project. Ξεκινώντας από το γενικά διατυπωμένο εταιρικό όραμα, συνθέτουν ένα πρώτο draft του BSC.
2. **Μήνες 4-5:** Η πρώτη φάση του project κοινοποιείται στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία κρίνουν και συναινούν ως προς τους στρατηγικούς στόχους.
3. **Μήνας 6:** Βάσει του εταιρικού BSC αναγνωρίζονται προγράμματα εν εξελίξει τα οποία δεν ευθυγραμμίζονται με τη νέα στρατηγική. Γεννάται η ανάγκη για διατμηματικά προγράμματα αλλαγής, τα οποία λανσάζονται ενώ ετοιμάζονται τα τμηματικά BSC.
4. **Μήνες 6-9:** Εν συνεχεία, με γνώμονα το εταιρικό BSC, συντάσσεται το αντίστοιχο BSC για κάθε λειτουργική μονάδα, κάθε υποδιεύθυνση.
5. **Μήνες 9-11:** Η εξειδικευμένη ομάδα έργου μαζί με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο εξετάζουν τα τμηματικά BSC.

6. **Μήνας 12:** Η εξέταση των τμηματικών BSC αποκαλύπτει διατμηματικά θέματα και συγκρούσεις που δεν είχαν αρχικά ληφθεί υπόψη. Το εταιρικό BSC αναπροσαρμόζεται.
7. **Μήνας 13:** Με το κλείσιμο του πρώτου έτους εφαρμογής και έχοντας εξασφαλίσει τη συναίνεση των επικεφαλής των τμημάτων, το BSC κοινοποιείται στο σύνολο του προσωπικού.  
**Μήνες 13-14:** Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ευθυγραμμίζουν τους προσωπικούς τους στόχους και το σύστημα ανταμοιβής τους με το BSC του εκάστοτε τμήματός του για το οποίο και είναι επικεφαλής.
8. **Μήνες 15-17:** Τίθεται 5ετής στόχος για την κάθε παράμετρο (5ετές Business Plan). Αναγνωρίζονται και χρηματοδοτούνται οι απαιτούμενες επενδύσεις για την επίτευξη των εν λόγω στόχων κάθε έτους. Ο πρώτος χρόνος του πλάνου παράγει το ετήσιο budget.
9. **Μήνες 18-24:** Έπειτα από την έγκριση των τμηματικών BSC ξεκινά η διαδικασία μηνιαίου ελέγχου και αναθεώρησής τους, η οποία συμπληρώνεται με τριμηνιαίες αναθεωρήσεις, περισσότερο εστιασμένες σε στρατηγικά ζητήματα.
10. **Μήνες 25-26:** Με την έναρξη του 3<sup>ου</sup> έτους εφαρμογής η ομάδα έργου συνθέτει μια λίστα με βασικά στρατηγικά θέματα. Κάθε λειτουργική μονάδα καλείται να τοποθετηθεί ως προς τα εν λόγω ζητήματα και πάνω σε αυτά να αναπροσαρμόσει την στρατηγική της και το επιμέρους BSC. Όλοι οι υπάλληλοι καλούνται να συνδέσουν τους προσωπικούς τους στόχους τόσο με το εταιρικό όσο και με το τμηματικό BSC στο οποίον υπάγονται. Το σύστημα ανταμοιβής όλης της εταιρείας συνδέεται με το BSC, το οποίο πλέον εφαρμόζεται καθολικά (Kaplan Robert, Norton David, 1996).

### 1.5 Χρήση του BSC στον Τραπεζικό Τομέα

Οι τράπεζες παγκοσμίως κατέχουν το υψηλότερο ποσοστό εφαρμογής του BSC. Γεγονός μάλλον ευνόητο για έναν κλάδο παροχής υπηρεσιών αν λάβει κανείς υπόψη την ικανότητα του BSC να μετρά την απόδοση των άυλων παραγωγικών συντελεστών αλλά και να οδηγεί σε γρήγορες στρατηγικές αποφάσεις μέσα σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Κανόνας τραπεζικής επιβίωσης σύμφωνα με τα νέα δεδομένα είναι ο συνδυασμός διεύρυνσης των πηγών εσόδων μέσω των συνδυασμένων πωλήσεων για καλύτερη διασπορά κινδύνου, στροφής από την προϊόντική στην πελατειακή φιλοσοφία και αναβάθμισης της ποιότητας των καναλιών παροχής των υπηρεσιών. Το BSC συμβάλλει στην επίτευξή και των τριών αυτών προϋποθέσεων επιτυχίας (Pollalis & Koliouisis, 2003; Pollalis & Frieze, 1993).



### *1. Διεύρυνση των πηγών εσόδων*

Η απελευθέρωση της αγοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την αύξηση των απαιτήσεων των συνειδητοποιημένων πλέον πελατών και την όξυνση του ανταγωνισμού, επέφεραν ριζική στροφή στην προϊοντική στρατηγική: από το ένα βασικό κερδοφόρο αγαθό στην πραγματικότητα του full-service καταστήματος ή αλλιώς του one-stop shop.

Αυτή ακριβώς η στροφή επιβάλλει τη διεύρυνση του χαρτοφυλακίου εσόδων, το οποίο και επιδιώκουν οι τράπεζες μεταβαίνοντας από τις παραδοσιακές πηγές εσόδων όπως οι καταθέσεις και ο δανεισμός σε πηγές προμηθειών διαμεσολάβησης, εισερχόμενες στις αγορές ασφαλιστικών και επενδυτικών προϊόντων, διαχείρισης κινδύνου, παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών κ.λπ.

Το BSC φανερώνει εκείνες τις πηγές εσόδων στις οποίες ενδείκνυται να δοθεί έμφαση. Συνδέοντας τα υποψήφια επεκτατικά projects με τους στρατηγικούς στόχους, αναδεικνύει εκείνα που είναι πραγματικής στρατηγικής σημασίας και οδηγεί στη γρήγορη λήψη αποφάσεων σχετικά π.χ. με την εκτός συνόρων επέκταση, την ανάπτυξη, βελτίωση, σύνδεση ή και απόσυρση προϊόντων, τη σύναψη συμφωνιών με εξωτερικούς συνεργάτες κ.λπ.

### *2. Στροφή από την προϊοντική στην πελατειακή φιλοσοφία*

Η προϊοντική φιλοσοφία ξεκινά από ένα καλό κερδοφόρο προϊόν και την προωθητική ενέργεια ώστε αυτό να καταστεί καταναλωτική ανάγκη. Αντίθετα, η πελατειακή φιλοσοφία ξεκινά από την διαπίστωση της ανάγκης του πελάτη και την ανάπτυξη του κατάλληλου προϊόντος, που θα οδηγήσει σε υψηλότερη ικανοποίηση, μακροχρόνια σχέση συνεργασίας και διεύρυνση του προϊοντικού χαρτοφυλακίου ανά πελάτη.

Το σημαντικότερο εμπόδιο που παρατηρείται είναι η ελλιπής σύνδεση των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων και προωθητικών ενεργειών. Το BSC δίνει λύση συνδέοντας την εταιρική στρατηγική με αυτή των επιμέρους τμημάτων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Η ενοποίηση αυτή οδηγεί σε αποτελεσματικές ενέργειες όπως π.χ. η από κοινού κατασκευή πελατειακών βάσεων δεδομένων, ο ενιαίος σχεδιασμός προώθησης πωλήσεων κ.λπ.

Για την επίτευξη ουσιαστικής διατμηματικής συνεργασίας, απαιτείται η ύπαρξη κοινού συστήματος ανταμοιβής, σημείο στο οποίο συχνά παρατηρείται υστέρηση. Το BSC, ορίζοντας παραμέτρους που εξυπηρετούν τους βασικούς εταιρικούς στόχους και συνδέοντας το σύστημα ανταμοιβής του συνόλου του

προσωπικού με αυτούς, καταργεί ιεραρχικές και ενδομηματικές νοοτροπίες και προωθεί την πελατοκεντρική κουλτούρα.

### **3. Αναβάθμιση της ποιότητας των καναλιών παροχής των υπηρεσιών**

Ο οξύτατος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει σε σχετική ομοιομορφία προϊόντων και τιμολογιακής πολιτικής. Το μόνο ουσιαστικό σημείο διαφοροποίησης που απομένει είναι η ποιότητα που χαρακτηρίζει τα κανάλια παροχής των υπηρεσιών. Η αναβάθμιση της ποιότητας των καναλιών διανομής προσφέρει αποδοτικότερη επικοινωνία και διάγνωση των αναγκών του πελάτη και εδραίωση ισχυρού brand name μέσω της ομοιόμορφης εξυπηρέτησης σε όλο το εύρος του δικτύου.

Αποτελεσματικά κανάλια διανομής είναι αυτά που μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες στους πελάτες όπου, όπως και όπου αυτοί το θελήσουν. Το BSC, μέσω της πελατειακής του διάστασης και των παραμέτρων μέτρησης του βαθμού ικανοποιητικής εξυπηρέτησης (με χρήση ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, mystery shopper κ.λπ.), παρέχει τη δυνατότητα στην τράπεζα να αφουγκραστεί τις επιθυμίες των πελατών της.

Έτσι, λοιπόν, το BSC προσφέρει γρήγορα και με συστηματικό τρόπο ποιοτικές πληροφορίες, απαραίτητες για τη λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων για τη συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης όπως π.χ. σχεδιασμός προγραμμάτων τμηματοποίησης πελατολογίου, χρηματοδότηση εξυγίανσης υπαρχόντων και απόκτησης νέων καναλιών διανομής κ.λπ. (Dhingra & Nagel, 2001; Pollalis, 2003).

## **2. Customer-Centric Strategic Management System**

### **2.1 Δημιουργία Πελατοκεντρικού Τραπεζικού Οργανισμού**

Το καύσιμο στην τραπεζική αναπτυξιακή κούρσα είναι η εστίαση στον πελάτη. Αποτελεί πλέον το βασικό στοιχείο διαφοροποίησης, καθώς ο έντονος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει στην σχετική ομοιομορφία των προσφερομένων προϊόντων. Πελατοκεντρική εταιρική κουλτούρα σημαίνει έμφαση στην ικανοποίηση της ανάγκης του πελάτη αντί του βραχυπρόθεσμου εσόδου που αυτός θα αποφέρει, στην μελλοντική του προστιθέμενη αξία και στην μακροχρόνια πίστη του, στην παροχή ποικιλίας καναλιών εξυπηρέτησης και κινητοποίηση του προσωπικού στη βάση πελατοκεντρικών παραμέτρων αξιολόγησης.

Επιπλέον, η πελατοκεντρική κουλτούρα επικεντρώνει ξανά το ενδιαφέρον των τραπεζών στην ανάπτυξη του δικτύου των υποκαταστημάτων, που είχε

παραμεληθεί στο βωμό της ανάπτυξης εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης, η περιορισμένη επιτυχία των οποίων φανερώνει την επιθυμία των πελατών για προσωπική επαφή και προσοχή.

Η στρατηγική στροφή εστιάζεται σε τρεις βασικούς τομείς

1. **Πληροφοριακά συστήματα:** Βάση της αλλαγής θα αποτελέσει η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων του τραπεζικού οργανισμού έτσι ώστε να είναι δυνατή η κυκλοφορία της -σχετικής με τον πελάτη- πληροφορίας μεταξύ των λειτουργικών τομέων και των καναλιών εξυπηρέτησης.
2. **Επεξεργασία της πληροφορίας:** Ο όγκος της πληροφορίας που συλλέγεται δεν πρέπει να κρύβει το στόχο. Φιλτράρεται και επεξεργάζεται μέσα από μοντέλα με σκοπό την ανάλυση της συμπεριφοράς του πελάτη για την πρόβλεψη και ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών, ώστε να υπερσκελιστεί ο ανταγωνισμός. Μοντέλα επεξεργασίας όπως μοντέλα απόκτησης για τον εντοπισμό αναξιοποίητων πελατειακών ομάδων, μοντέλα διατήρησης πελατείας και κύκλου ζωής πελάτη χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό και τη σύνδεση διαφορετικών προϊόντων.
3. **Ανθρώπινο δυναμικό:** Η όλη μετάβαση θα υλοποιηθεί από το προσωπικό της «πρώτης γραμμής», δηλαδή από το προσωπικό εξυπηρέτησης, το οποίο πρέπει να είναι ικανό και αφοσιωμένο στη γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση, στην αντιμετώπιση κρίσεων και την προαγωγή μακροχρόνιας συνεργασίας.

## 2.2 Υλοποίηση: σε 5 βήματα

### 1. Εγκατάλειψη προϊόντικών στεγανών

Βάση του εγχειρήματος είναι η ύπαρξη μιας ολοκληρωμένης εικόνας για όλες τις συναλλακτικές πτυχές κάθε πελάτη. Αυτό απαιτεί την υιοθέτηση μιας συλλογικής εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων με σκοπό τη διάχυση της πληροφορίας, η οποία κατ' εξοχήν δεν θα αποδώσει το ίδιο σε όλους τους προϊόντικούς τομείς, λόγω των συγκεκριμένων επιλογών και προτιμήσεων του πελάτη. Πρακτικά η συλλογική κινητοποίηση του προσωπικού μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανακατανομής των profit centres. Πυρήνας λοιπόν κάθε profit centre αντί για κάθε προϊόν θα τεθεί κάθε πελατειακό segment, ακόμα και κάθε μεμονωμένος πελάτης υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Η ελεύθερη κυκλοφορία της πληροφορίας θα επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής συμβατών λειτουργικών διαδικασιών μεταξύ των διαφόρων business units

και συμβατών πληροφοριακών συστημάτων και θα οδηγήσει στη σύσταση του ολοκληρωμένου πελατειακού προφίλ. Αυτό θα περιέχει το ιστορικό όλων των επαφών με τον πελάτη, τις πρωτοβουλίες που ανελήφθησαν, τα τυχόν αποτελέσματά τους σε πωλήσεις, λόγους αποτυχίας τους, προοπτικές συνεργασίας και βασικά στοιχεία κινδύνου. Η άμεση πρόσβαση από το προσωπικό της «πρώτης γραμμής» αυτής της βάσης δεδομένων θα διευκολύνει και θα επιταχύνει την παροχή λύσεων από την πρώτη κιόλας επαφή με τον πελάτη.

## 2. Ανάλυση και γνώση του πελάτη

Η ολοκληρωμένη εικόνα κάθε πελάτη σε συνδυασμό με την επεξεργασία δημογραφικών στοιχείων παρέχει τη δυνατότητα ψυχολογικής ανάλυσης του προφίλ του και πρόγνωσης των πιθανών επόμενων κινήσεών του. Επομένως επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών πώλησης πριν αυτός απευθυνθεί στον ανταγωνισμό και μάλιστα προϊόντων που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές του προφίλ του (tailored). Δίνεται, δηλαδή, cross-selling και up-selling προοπτική στην ήδη υπάρχουσα συνεργασία.

Σκοπός είναι η αντιστοίχιση του κάθε πελάτη με το προϊόν που του ταιριάζει περισσότερο, αναλόγως προς το «στάδιο πελατειακής ζωής» στο οποίο βρίσκεται:

- Στάδιο ενεργοποίησης: ο πελάτης χρησιμοποιεί λίγα έως κανένα τραπεζικό προϊόν και πρέπει να εξοικειωθεί πρώτα με τα βασικά προϊόντα.
- Στάδιο σταθεροποίησης: ο πελάτης χρησιμοποιεί ήδη έναν ικανοποιητικό αριθμό προϊόντων και μπορεί να προωθηθεί σε πιο εξελιγμένα.
- Στάδιο διατήρησης: ο πελάτης έχει ελαττώσει τη συνεργασία του με την τράπεζα και θα χρειαστεί να του προσφερθούν «σταθερά» προϊόντα που θα ενδυναμώσουν την εμπιστοσύνη του.

Εξ' ίσου σημαντική είναι η γνώση του καναλιού εξυπηρέτησης που προτιμά ο πελάτης. Η εν λόγω τμηματοποίηση σε συνδυασμό με στοιχεία κόστους του κάθε διαθέσιμου καναλιού εξυπηρέτησης οδηγεί στην επιλογή του πλέον κατάλληλου ώστε να επιτευχθεί ο στόχος: η αποτελεσματική επαφή με τον πελάτη.

## 3. Προσομοίωση της «οπτικής» του πελάτη

Πρόκειται για μια καινοτομική διάσταση, σύμφωνα με την οποία ορίζεται ένα ανώτερο στέλεχος ως *customer champion*. Αυτός είναι υπεύθυνος να εξετάσει το πώς φαίνεται η τράπεζα αλλά και οι διάφοροι στρατηγικοί της συνεργάτες-ενδιάμεσοι-στα μάτια του πελάτη. Να εντοπίσει με αντικειμενικότητα

τις θετικές και αρνητικές εικόνες που εξάγονται. Καλείται, δηλαδή, να συγκεντρώσει την πελατειακή εμπειρία, η οποία εξασφαλίζει ότι η πελατειακή προοπτική λαμβάνεται ουσιαστικά υπόψη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

#### ***4. Ανάπτυξη επικοινωνιακών ικανοτήτων προσωπικού***

Η αντίδραση του προσωπικού της «πρώτης γραμμής» είναι καθοριστική. Σύμφωνα με έρευνες, ο χειρισμός δύσκολων καταστάσεων έχει πολύ μεγαλύτερη επίπτωση στην εμπιστοσύνη του πελάτη από ότι η αποτελεσματικότητα του ίδιου του προϊόντος. Η ταχεία και ικανοποιητική επίλυση ενός προβλήματος, χωρίς παραπομπές σε τρίτους, όχι μόνο ενδυναμώνει την πίστη του πελάτη αλλά οδηγεί και σε περαιτέρω πωλήσεις.

Η επίτευξη αυτού του υψηλού επιπέδου ικανότητας χειρισμού του προσωπικού απαιτεί την ανάλογη εκπαίδευση. Η τραπεζική πρακτική έως σήμερα εστιάζεται στην εκπαίδευση πάνω στα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Εξ' ίσου, όμως, αν όχι σε μεγαλύτερο βαθμό, απαιτούνται εκπαιδευτικά προγράμματα πάνω σε θέματα συμπεριφοράς (behavioural economics) για την ανάπτυξη των ικανοτήτων διαχείρισης των αντιδράσεων των πελατών, εξωτερικών και εσωτερικών.

#### ***5. Υιοθέτηση πελατειακών παραμέτρων αξιολόγησης***

Η διαδικασία αξιολόγησης της επιτυχίας μιας τράπεζας εξακολουθεί να διακατέχεται από την παραδοσιακή χρήση χρηματοοικονομικών μεγεθών. Αυτά ωστόσο δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν το πόσο φιλική είναι η τράπεζα απέναντι στους πελάτες της. Για την ουσιαστική, λοιπόν, ανάπτυξη μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας απαιτείται η εισαγωγή ποιοτικών παραμέτρων αξιολόγησης, όπως ο βαθμός ικανοποίησης και πίστης του πελάτη.

Για την καθολική αποδοχή τους από το προσωπικό, οι ποιοτικές παράμετροι ενδείκνυται να ενσωματωθούν ως στόχοι στον στρατηγικό σχεδιασμό της τράπεζας. Να ορίζονται, δηλαδή, επιθυμητά επίπεδα-στόχοι ικανοποίησης της πελατείας για κάθε business unit και για κάθε ομάδα εργασίας μέσα σε αυτά και η απόδοσή τους να αποτιμάται συμπληρωματικά από το βαθμό επίτευξης των πελατειακών στόχων. (PricewaterhouseCoopers Consulting Group, Global Financial Services Leadership Team, 2006)

### 3. Strategic Transformation of the Operational Model

#### 3.1 Στρατηγικός Λειτουργικός Μετασχηματισμός ενός Τραπεζικού Οργανισμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των τραπεζών σήμερα κινείται πάνω σε δύο βασικούς άξονες: τη συνεχή ανάπτυξη και επέκταση-αναγκαία για την επιβίωση μέσα σε περιβάλλον ανελέητου ανταγωνισμού- σε συνδυασμό με τη συμπίεση του λειτουργικού κόστους. Είναι εμφανές ότι οι δύο βασικοί στρατηγικοί στόχοι σε μεγάλο βαθμό συγκρούονται καθώς τα αναπτυξιακά projects απαιτούν ισχυρή χρηματοδότηση. Η επίτευξη, επομένως, και των δύο σκοπών ταυτόχρονα απαιτεί μια ριζική και ολοκληρωμένη αναθεώρηση του λειτουργικού μοντέλου ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού που θα οδηγήσει τόσο στη μείωση του κατά μονάδα κόστους όσο και στην αύξηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

Το ολοκληρωμένο λειτουργικό μοντέλο απαρτίζεται από 5 παραμέτρους οι οποίες αλληλεπιδρούν

**1) Διαδικασίες:** Πώς πρέπει να βελτιωθούν και να εφαρμοστούν οι λειτουργικές διαδικασίες ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι.

Ποια μεγέθη αξιολόγησης και κίνητρα απόδοσης πρέπει να ενσωματωθούν για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

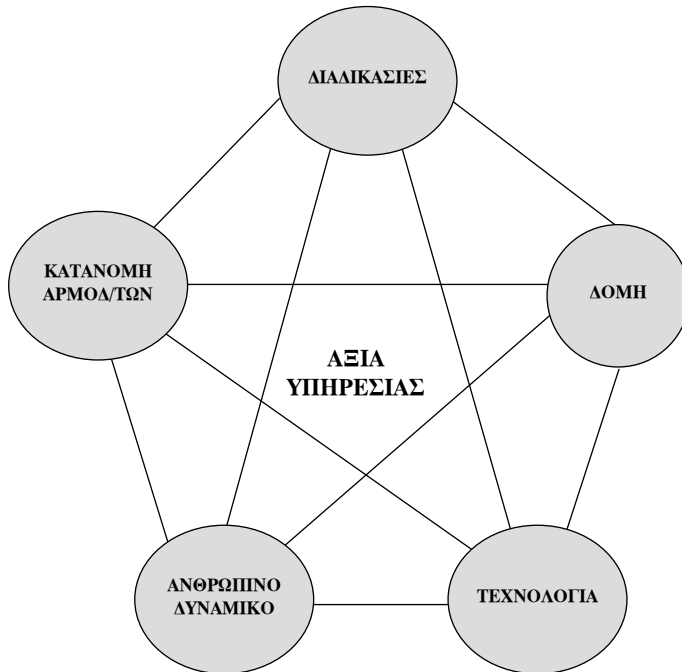
**2) Κατανομή αρμοδιοτήτων:** Ποιος πρέπει να διαχειριστεί την κάθε διαδικασία (in-house, outsourcing) βάσει κριτηρίων αποτελεσματικότητας, κόστους και ρίσκου.

**3) Δομή:** Πώς πρέπει να οργανωθούν τα λειτουργικά τμήματα και πού ενδείκνυται να εδρεύουν.

**4) Ανθρώπινο δυναμικό:** Ποιες ικανότητες πρέπει να έχει το έμπυχο δυναμικό για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

**5) Τεχνολογία:** Ποια υποστηρικτικά συστήματα απαιτούνται για τη λειτουργία του λειτουργικού μοντέλου.

Διαγραμματικά, το λειτουργικό μοντέλο απεικονίζεται ως ακολούθως:



### 3.2 Υλοποίηση: σε 5 βήματα

#### 1. Συνειδητοποίηση της ανάγκης μετασχηματισμού

Προκλήσεις που μπορούν να οδηγήσουν έναν τραπεζικό οργανισμό στην απόφαση να αφιερώσει χρόνο και παραγωγικούς συντελεστές για την πραγματοποίηση μιας ολικής ριζικής αλλαγής αντί επιμέρους επεμβάσεων είναι οι εξής

- *Υψηλοί αναπτυξιακοί στόχοι*: η επίτευξή τους απαιτεί συμπίεση του ανά μονάδα προσφερόμενης υπηρεσίας κόστους και επομένως αναθεώρηση ολόκληρου του λειτουργικού μοντέλου, καθώς κάθε κομμάτι του αποτελεί ένα κέντρο κόστους.
- *Ανταγωνιστικές απειλές*: όταν το μερίδιο αγοράς απειλείται άμεσα από ενδυναμωμένους ή νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές και οι επιμέρους επεμβάσεις δεν αποδίδουν, τότε απαιτείται ριζική λειτουργική αναδιάρθρωση.
- *Ανατοποθέτηση στην αγορά (repositioning)*: οι υπάρχουσες διαδικασίες και δομές είναι πολύ πιθανόν να μην επαρκούν για την προσφορά ενός νέου προϊόντος, την επέκταση σε κάποιο τομέα δραστηριότητας ή την είσοδο σε νέες αγορές.

## **2. Ορισμός στόχων**

Η σκοπιμότητα της ριζικής αλλαγής πρέπει να γίνει κατανοητή από το σύνολο του προσωπικού και αυτό επιτυγχάνεται μέσω της κοινοποίησης των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που αναμένεται αυτή να έχει. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και ποσοτικοποιημένοι από την αρχή της διαδικασίας, ακόμα και αυτοί που αναφέρονται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως π.χ. η παραγωγικότητα και το επίπεδο εξυπηρέτησης. Έτσι, κάθε μέλος του οργανισμού, γνωρίζοντας τι αναμένεται από αυτό να αποδώσει, συστρατεύεται και κινητοποιείται για την επιτυχία του εγχειρήματος. Επιπλέον, το κοινό επίκεντρο ενδιαφέροντος διευκολύνει την ενοποίηση των συνθετικών μερών του λειτουργικού μοντέλου, από τις υποστηρικτικές διαδικασίες και ομάδες εργασίας έως τα κανάλια προσφοράς των υπηρεσιών και το προσωπικό της «πρώτης γραμμής».

## **3. Σχεδιασμός λειτουργικής πλατφόρμας**

Ο καθορισμός συγκεκριμένης δομής για όλες τις διαδικασίες, επικεντρωμένης στον πελάτη, παρέχει διαφάνεια και συμβατότητα. Στα πλαίσια της λειτουργικής πλατφόρμας, οι διαδικασίες μπορούν να διαχωριστούν σε εκείνες που απευθύνονται άμεσα στον πελάτη, στις υποστηρικτικές των προϊόντων και στις υποστηρικτικές της λειτουργίας του οργανισμού. Εναλλακτικά, ο διαχωρισμός μπορεί να γίνει ανά πελατειακό τμήμα με σκοπό την υψηλότερη ικανοποίησή του.

## **4. Βελτίωση του λειτουργικού μοντέλου**

Υπό το πρίσμα της ενιαίας λειτουργικής πλατφόρμας, πραγματοποιείται το πλέον ουσιαστικό κομμάτι του μετασχηματισμού. Εξετάζεται η συνεργασία του καθενός συνδυασμού των 5 παραμέτρων του λειτουργικού μοντέλου, όπως αυτοί απεικονίζονται στο ανωτέρω διάγραμμα, με σκοπό την εξυγίανση και τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

## **5. Συνδυασμός μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων**

Ο ουσιαστικός μετασχηματισμός του λειτουργικού μοντέλου έχει έναν χρόνο υλοποίησης 3-5 χρόνια, ώστε μια νέα κουλτούρα να έχει αφομοιωθεί από τον οργανισμό. Ωστόσο, καθ' όλη αυτή τη διάρκεια της αλλαγής, βραχυπρόθεσμες επιτυχίες αποτελούν το «καύσιμο» του ανθρωπίνου δυναμικού για την σκοπιμότητα της αλλαγής και την πίστη στην προσπάθεια. Ο επιμερισμός των μακροχρόνιων οραμάτων σε βραχυπρόθεσμους στόχους δίνει στον οργανισμό τη δυνατότητα της μάθησης. Η επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων παρέ-



χει γνώσεις της αγοράς και του ίδιου του οργανισμού που επανεπενδύονται στο πρόγραμμα και επιτρέπουν έναν ορθότερο ανασχεδιασμό των επόμενων σταδίων. Εξ' ίσου, οι όποιες αποτυχίες και αποκλίσεις από την επίτευξη των στόχων κινητοποιούν για αναθεώρηση και βελτίωση εκάστης των 5 παραμέτρων του λειτουργικού μοντέλου που εμφανίζεται να χωλαίνει. (Bremmer Adam, Knipfer Mark, Latreille Frederic, 2006)

### **Κέρδη ολικού μετασχηματισμού του λειτουργικού μοντέλου**

- Υπάρχει επίκεντρο των προσπαθειών με αποτέλεσμα τα επιμέρους εκπονούμενα projects να ευθυγραμμίζονται και να εκτελούνται με ταχύτητα και αποφυγή «κανιβαλισμού», αφού όλοι οι διαθέσιμοι πόροι χρησιμοποιούνται για την επίτευξη κοινών στόχων.
- Η αναθεώρηση ολόκληρης της λειτουργικής αλυσίδας αποκαλύπτει αναξιοποίητες ευκαιρίες για οικονομικότερη διαχείριση και συνεργίες.
- Θεραπεύει τον κατακερματισμό αρμοδιοτήτων και την ασυμβατότητα διαδικασιών και τεχνολογιών.
- Αντικαθιστά τη στείρα-βασισμένη στον ετήσιο προϋπολογισμό-διοίκηση με τη συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης.

## **4. Lean Thinking for Business Processes**

### **4.1 Αριστοποίηση Διαδικασιών**

Πρόκειται για ένα επιχειρηματικό μοντέλο διαχείρισης της παραγωγικής διαδικασίας, επικεντρωμένο στον πελάτη, που στοχεύει στην ενίσχυση της παρεχόμενης πελατειακής αξίας (υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών), με την μικρότερη δυνατή σπατάλη των διαθέσιμων πόρων.

*Απώτερος σκοπός είναι η επίτευξη της άριστης λειτουργικής διαδικασίας η οποία θα επιλύει ακριβώς το πρόβλημα του πελάτη και χωρίς σπατάλη χρόνου θα του παρέχει αυτό που ψάχνει, όπου και όποτε αυτός θέλει.*

Μακροπρόθεσμα ανάγεται σε μια ολοκληρωμένη επιχειρηματική κουλτούρα με επίκεντρο την παρεχόμενη αξία, όπως αυτή ορίζεται από τις επιθυμίες των πελατών, και με άξονες σωστά καθορισμένους στρατηγικούς στόχους, άριστες διαδικασίες και κινητοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, στα πλαίσια ενός οργανισμού όπου καθένας μπορεί να δει, να καταλάβει και να πιστέψει στην αποτελεσματικότητα των εφαρμοζομένων διαδικασιών.

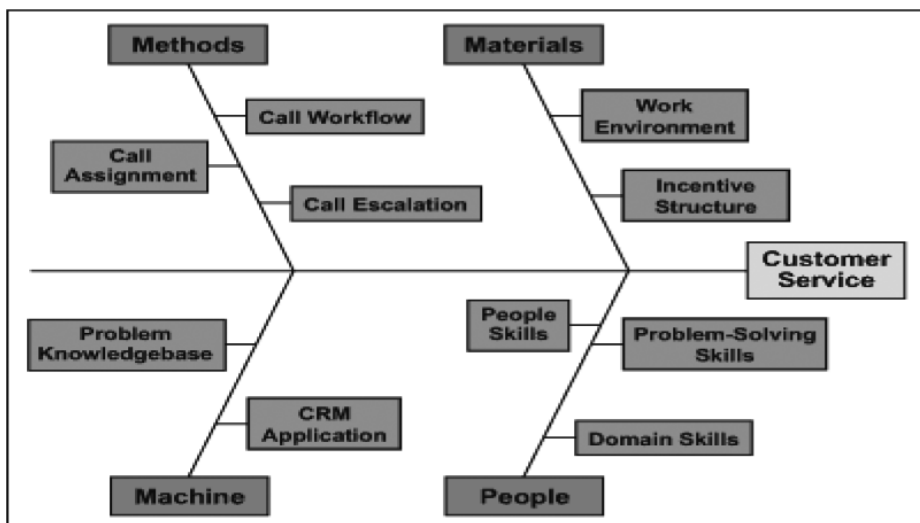
## 4.2 Υλοποίηση: σε 5 βήματα

### 1. Ορισμός αξίας & παρούσας / μελλοντικής θέσης επιχείρησης

Η διαδικασία ξεκινά με τον ορισμό της αξίας που επιθυμεί ο πελάτης να λαμβάνει από κάθε συγκεκριμένη παρεχόμενη υπηρεσία. Αυτό θα αποτελέσει τη βάση για την αξιολόγηση της παρούσας θέσης του οργανισμού ως προς την ικανότητά του να προσφέρει την εν λόγω απαιτούμενη αξία. Η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την επιθυμητή μελλοντική θέση της επιχείρησης.

### 2. Ανάλυση αλυσίδας αξίας – Cause and effect analysis of the process

Η αλυσίδα αξίας ή αλλιώς διάγραμμα ροής αναφέρεται σε όλα τα συγκεκριμένα στάδια που απαιτούνται για την αποτελεσματική παροχή της υπηρεσίας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη. Το πλέον χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης είναι η cause and effect analysis, η απεικόνιση της οποίας στο αντίστοιχο διάγραμμα χαρτογραφεί παραστατικά και συγκεντρωτικά τις-υπό κρίση-παραμέτρους της διαδικασίας. Οι παράμετροι χωρίζονται σε 4 γενικές κατηγορίες, οι οποίες συμβολικά ονομάζονται 3M&P: Methods, Materials, Machine, People. Στην περίπτωση ενός οργανισμού παροχής τηλεφωνικών τραπεζικών υπηρεσιών, το cause and effect διάγραμμα θα ήταν ως εξής



- Methods: περιλαμβάνει παραμέτρους σχετικές με τα κανάλια παροχής των υπηρεσιών π.χ. διαχείριση ροής τηλεφωνημάτων, ανάθεση στο αρμόδιο τμήμα, χρόνος επίλυσης προβλήματος.

- **Materials:** περιλαμβάνει τις υποστηρικτικές υποδομές που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών π.χ. το εργασιακό περιβάλλον, το κανονιστικό περιβάλλον, τα κριτήρια αξιολόγησης του συστήματος ανταμοιβής.
- **Machine:** περιλαμβάνει τα διαθέσιμα εργαλεία για την αποτελεσματική παροχή της υπηρεσίας π.χ. η πληρότητα της CRM εφαρμογής για την παρακολούθηση της σχέσης με τον πελάτη, η ύπαρξη αρχείου προβλημάτων (problem knowledgebase) για την ταχύτερη επίλυση κοινών περιπτώσεων.
- **People:** αναφέρεται στον συνδυασμό ικανοτήτων που καλείται να κατέχει το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατείας, ο οποίος περιλαμβάνει γνώσεις του κλάδου, ικανότητα εντοπισμού του προβλήματος, εστίασης σε αυτό και γρήγορης επίλυσης του καθώς και επικοινωνιακό ταλέντο (Kannan Nari, 2005).

### ***3. Εντοπισμός διαρροών και αναδιάρθρωση διαδικασίας***

Η αξιολόγηση του κάθε συνθετικού της διαδικασίας, με γνώμονα τη μελλοντική θέση της επιχείρησης, αποκαλύπτει πιθανή σπατάλη πόρων και διαδικαστικά, διοικητικά, τεχνολογικά και εκπαιδευτικά κενά, τα οποία σηματοδοτούν τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να λάβουν χώρα. Μέσω της ιεράρχησης των επιμέρους παραμέτρων βάσει της σταθμισμένης σημαντικότητάς τους στην επίτευξη της επιθυμητής θέσης, εντοπίζονται τα στάδια της διαδικασίας που πρέπει να βελτιωθούν/ συγχωνευθούν/ καταργηθούν ώστε η ροή προσφοράς της υπηρεσίας να επιταχυνθεί και να απαλλαγθεί από λάθη και εμπόδια που οδηγούν στη δυσαρέσκεια του πελάτη.

### ***4. Μύηση και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού-Lean training program***

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης κοινοποιούνται στο σύνολο του προσωπικού ώστε καθένας να γνωρίζει τη μελλοντική θέση-στόχο του οργανισμού, τη σκοπιμότητα των αλλαγών και να μνηθεί στην κουλτούρα της αλλαγής. Η μύηση είναι αναγκαία για την αποφυγή εσωτερικών ρήξεων, καθώς είναι δεδομένο ότι θα προκύψουν οργανωτικές αναδιρθρώσεις και ανακατανομή αρμοδιοτήτων. Ακολουθεί εκπαίδευση του συνόλου του προσωπικού στα κομμάτια της διαδικασίας που αναμορφώνονται και εφοδιασμός τους με τα νέα απαιτούμενα προσόντα.

### ***5. Εφαρμογή νέας διαδικασίας & αξιολόγηση αποτελεσμάτων***

Με εφελτήριο τις επιθυμίες του πελάτη, η νέα διαδικασία τίθεται σε εφαρμογή. Με χρήση τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών μεγεθών μέτρησης, τα

οποία προκύπτουν από την cause and effect ανάλυση της ροής της υπηρεσίας, αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της αναδιάρθρωσης ως προς την επίτευξη της επιθυμητής μελλοντικής θέσης και πραγματοποιούνται οι τυχόν απαραίτητες διορθώσεις. Σκοπός είναι η επιχείρηση να μετατραπεί σε έναν συνεχώς μαθητευόμενο οργανισμό, με εκτίμηση στο ανθρώπινο κεφάλαιό της.

## 5. Six Sigma

### 5.1 Εργαλείο Στρατηγικής Εξυγίανσης Διαδικασιών

Η μεθοδολογία Six Sigma, με σύμμαχο τη στατιστική ανάλυση από όπου προέρχεται και η ονομασία της<sup>1</sup>, παρέχει τα εργαλεία για την εφαρμογή μιας παραμετροποιημένης πελατοκεντρικής στρατηγικής, η οποία εστιάζεται στη μέτρηση και βελτίωση της αποδοτικότητας και στη μείωση της ασυμβατότητας των διαδικασιών της επιχείρησης. Συνεπακόλουθα, στοχεύει στην αναγνώριση και τον περιορισμό παραγόντων πελατειακής δυσαρέσκειας που θα οδηγήσει σε επιχειρηματική αριστεία: μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας, εργασιακή ηθική, περιορισμό του κόστους, εξύψωση της ποιότητας, χρηματοοικονομική ευρωστία.

#### *Six Sigma versus Lean*

Υπάρχουν οπαδοί τόσο της ταύτισης όσο και της διαφορετικότητάς τους. Η επικρατούσα, ωστόσο, τάση είναι αυτή που θεωρεί τα δύο μοντέλα συμπληρωματικά, καθώς η βελτιστοποίηση της διαδικαστικής ροής, στην οποία εστιάζει το Lean εμπεριέχει τη μείωση της ασυμβατότητας των διαδικασιών, που επιτυγχάνει το Six Sigma. Μάλιστα, η συγχώνευση των δύο μοντέλων οδηγεί στην εφαρμογή του λεγόμενου Lean Six Sigma.

#### *Six Sigma versus TQM (Total Quality Management)*

Η μεθοδολογία Six Sigma υπερτερεί εμφανώς του πολύ πιο δημοφιλούς μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Και τα δύο μοντέλα εστιάζονται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών ως παράγοντος μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής επιτυχίας. Ωστόσο, η βασική διαφορά τους εντοπίζεται στη διαχείριση της αλλαγής που και τα δύο προστάζουν. Το μοντέλο TQM προσφέρει ένα ευρύ θεωρητικό πλαίσιο αλλαγής χωρίς όμως να παρέχει έναν πρακτικό οδηγό υλοποίησης, με αποτέλεσμα τη δυσκολία εφαρμογής του.

1. +/- 6σ, όπου σ είναι η τυπική απόκλιση από το μέσο της Κανονικής Κατανομής των ελαττωματικών σημείων της διαδικασίας. Το επίπεδο 6σ σηματοδοτεί άριστο επίπεδο εξυγίανσης με 3,4 ελαττωματικά προϊόντα ανά εκατομμύριο.

Απεναντίας, το μοντέλο Six Sigma προσφέρει όλη την απαραίτητη καθοδήγηση και τεχνικές για την υλοποίηση της αλλαγής που υπόσχεται.

## 5.2 Υλοποίηση: σε 5 βήματα

**Μεθοδολογία DMAIC:** οδηγός μείωσης παραγόντων πελατειακής δυσαρέσκειας για ήδη υπάρχουσες διαδικασίες, οι οποίες δεν αποδίδουν τα μέγιστα και δεν ανταποκρίνονται στις πελατειακές απαιτήσεις.

1. **Define:** Ορισμός των στρατηγικών στόχων της αλλαγής και των συνεπακόλουθων μελλοντικών κερδών του πελάτη.
2. **Measure:** Ορισμός μεγεθών μέτρησης της επίτευξης των στρατηγικών στόχων και αξιολόγηση της παρούσας απόδοσης της διαδικασίας
3. **Analyze:** Εντοπισμός των ελαττωματικών σημείων της διαδικασίας, των πηγών πελατειακής δυσαρέσκειας.
4. **Improve:** Βελτίωση διαδικασίας μέσω της αντιμετώπισης των ελαττωμάτων.
5. **Control:** Έλεγχος της μελλοντικής απόδοσης της αναμορφωμένης διαδικασίας.

**Μεθοδολογία DMADV:** οδηγός δημιουργίας αποτελεσματικών νέων διαδικασιών και ριζικότερης αλλαγής υπαρχουσών διαδικασιών για τις οποίες η μεθοδολογία DMAIC δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα

1. **Define:** Ορισμός των στρατηγικών στόχων της δημιουργίας/ αλλαγής και των συνεπακόλουθων μελλοντικών κερδών του πελάτη.
2. **Measure:** Εντοπισμός και μέτρηση πελατειακών αναγκών και απαιτούμενων προδιαγραφών για τη νέα/ μεταλλασσόμενη διαδικασία.
3. **Analyze:** Ανάλυση των εναλλακτικών μορφών της διαδικασίας για την ικανοποίηση των πελατειακών απαιτήσεων.
4. **Design:** Αναλυτικός σχεδιασμός της διαδικασίας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές.
5. **Verify:** Δοκιμαστική εφαρμογή για επαλήθευση αποτελεσματικότητας.

Το μοντέλο Six Sigma διαφοροποιείται από τα λοιπά μοντέλα ποιοτικής βελτίωσης κυρίως λόγω των σταδίων Define και Measure. Τα στάδια αυτά επιτυγχάνουν

- τον καθορισμό των στόχων της αλλαγής, τη διάσπαση της διαδικασίας σε διαχειρίσιμες υποδιαδικασίες και την παραμετροποίησή τους, επιλέγοντας

παραμέτρους κοινού διατμηματικού ενδιαφέροντος, ευθυγραμμισμένες με τους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους,

- τον προσδιορισμό της παρούσας θέσης της επιχείρησης, μέσω της χρησιμοποίησης εργαλείων αυτοαξιολόγησης και χαρτογράφηση των τωρινών χρησιμοποιουμένων στρατηγικών ανάπτυξης και πελατειακής ικανοποίησης.
- την κοινοποίηση στο σύνολο του προσωπικού της παρούσας κατάστασης και της ανάγκης οργανωσιακής αλλαγής που επιβάλλεται για την επίτευξη συναίνεσης και δέσμευσης στην προσπάθεια. Η διάχυση της πληροφορίας στο σύνολο του προσωπικού μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση του Business Balanced Scorecard.

### ***Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (Critical Success Factors-CSFs)***

CSFs ως προς την Ενασχόληση και Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης στο project (Pollalis & Frieze, 1993; Pollalis, 1996)

- Εκπαίδευση ανωτάτων στελεχών και ονομασία τους σε Six Sigma experts.
- Ορατή, συνεχής υποστήριξη, ενεργός συμβολή στην επικοινωνία της προσπάθειας και ανταμοιβή των επιτευγμάτων και τακτικός έλεγχος αποτελεσμάτων.
- Διασφάλιση σύνδεσης του Six Sigma project με τους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους και ορισμός του ως βασικής εταιρικής προτεραιότητας.
- Κατανομή αρμοδιοτήτων για την υλοποίηση του project

CSFs ως προς τον ορισμό των επιμέρους projects

- Επιλογή projects εφικτού εύρους και σημαντικής επίδρασης στον εξορθολογισμό διαδικασιών.
- Ευθυγράμμιση κάθε project με τις πελατειακές απαιτήσεις.
- Χρησιμοποίηση των αναμενομένων αποτελεσμάτων των projects σε εξοικονόμηση πόρων ως εισροή στην κατάρτιση του εταιρικού μακροπρόθεσμου Business Plan.

CSFs ως προς την επικοινωνία του project στο σύνολο του προσωπικού

- Δημιουργία από το HR σχεδίου επάνδρωσης των νέων ρόλων του Six Sigma.

- Εκπαίδευση προσωπικού «πρώτης γραμμής» και επιβράβυσή τους ώστε να αποτελέσουν κίνητρο κινητοποίησης των υπολοίπων.
- Τακτική έγγραφη ενημέρωση για την πορεία και την επιτυχία του project.
- Δημιουργία και καθιέρωση κοινής ορολογίας βασισμένης στο Six Sigma.

### 5.3 Σύνδεση Six Sigma και Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Σε έναν οργανισμό που εφαρμόζει το μοντέλο Six Sigma, οι στρατηγικοί στόχοι και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών ευθυγραμμίζονται. Οι στρατηγικοί στόχοι θέτουν προτεραιότητες στην εκπόνηση συγκεκριμένων Six Sigma projects. Με τη σειρά τους, οι φορείς των στρατηγικά ευθυγραμμισμένων projects δείχνουν στο ανθρώπινο δυναμικό πώς να συμβάλλουν στη επίτευξη της στρατηγικής.

Η μεθοδολογία DMAIC συνθέτει μια αποτελεσματική διαδικασία για το σχεδιασμό και την εκτέλεση της επιχειρησιακής στρατηγικής, ενσωματώνοντας ποικιλία εργαλείων λήψης αποφάσεων.

**Define:** Εσωτερικά: ορίζεται/ επαναπροσδιορίζεται το όραμα, η αποστολή, οι αξίες και η παρούσα θέση της επιχείρησης. Χρήσιμα εργαλεία: SWOT Analysis, Porter's Value chain, Marketing mix-4Ps.

Εξωτερικά: ορίζεται η κατάσταση του κλάδου και των ανταγωνιστών. Χρήσιμα εργαλεία: PEST Analysis.

Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων.

**Measure:** Συγκέντρωση ποσοτικών δεδομένων για την επιβεβαίωση της παρούσας θέσης της επιχείρησης, των ανταγωνιστών και του κλάδου.

Χρήσιμα εργαλεία: Χρηματοοικονομικοί δείκτες, ισολογισμοί, ελαστικότητα τιμής, μερίδιο αγοράς, απόδοση ανθρώπινου δυναμικού, επίπεδο κινδύνου, ρυθμός ανάπτυξης κλάδου.

**Analyze:** Χρησιμοποίηση ποσοτικών δεδομένων για εσωτερική και εξωτερική ανάλυση, μελέτη αιτιών υπολειπόμενης απόδοσης, ανταγωνιστικών στρατηγικών, τοποθέτησης στην αγορά, τρέχοντος σταδίου κύκλου ζωής προϊόντος, περιθωρίων ανάπτυξης αγοράς. Εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης και καθορισμός αυτών που υπολειτουργούν.

Χρήσιμα εργαλεία: ROI, NPV, IRR, P/E, Boston Consulting Group matrix, Ανταγωνιστικές Δυνάμεις Porter.

**Improve:** Εντοπισμός επιχειρηματικών τομέων που χρήζουν βελτίωσης. Χάραξη νέων στρατηγικών, τακτικών και πρωτοβουλιών και εξέταση της

αποτελεσματικότητας και του ρίσκου κάθε μιας από αυτές. Υιοθέτηση μεγεθών αξιολόγησης βαθμού επίτευξης της στρατηγικής, τα οποία καταλήγουν στους επιμέρους τμηματικούς στόχους. Ανάλυση Six Sigma projects για την επίτευξη των εν λόγω στόχων.

Χρήσιμα εργαλεία: ασκήσεις προσομοίωσης με χρήση risk matrix, financial sensitivity analysis, revenue forecasting, δοκιμές νέων προϊόντων, έρευνα αγοράς.

**Control:** Δημιουργία μηχανισμού ελέγχου επίτευξης στρατηγικών στόχων μέσω παρακολούθησης των υιοθετημένων παραμέτρων αξιολόγησης. Ανάπτυξη σχεδίων εκτάκτου ανάγκης για αντιμετώπιση κρίσεων όπως πόλεμος τιμών, αύξηση ανταγωνισμού, νέα τεχνολογία, απεργίες, πολιτικά γεγονότα.

Χρήσιμα εργαλεία: Business Balanced Scorecard (Jordan Chris, 2002).

#### 5.4 Εφαρμογή Μοντέλου Six Sigma στον Τραπεζικό Κλάδο

Οι σύγχρονες απαιτήσεις του τραπεζικού κλάδου επιβάλλουν την αποτελεσματική εφαρμογή λύσεων που οδηγούν στην ενίσχυση της ποιότητας της πελατειακής εξυπηρέτησης, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την αύξηση της αξίας που λαμβάνουν οι μέτοχοι.

Ο τραπεζικός κλάδος είναι τόσο ανταγωνιστικός και ραγδαία εξελισσόμενος ώστε η δημιουργία νέων υπηρεσιών και διαδικασιών είναι η πηγή της επιβίωσής του. Επομένως, η μεθοδολογία Six Sigma που ενδείκνυται συνήθως να εφαρμόζεται είναι η DMADV.

**Define:** Προσδιορισμός του υπολειπόμενου μεριδίου αγοράς. Γενική περιγραφή της νέας υπηρεσίας. Σκοποί του project και πλάνο υλοποίησής του.

**Measure:** Χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων πηγών πελατειακής πληροφορίας (σχόλια, παράπονα, διακοπές συνεργασίας, έρευνες κ.λπ.) για τον προσδιορισμό του target group και των αναγκών του που καλούνται να καλυφθούν. Μετασχηματισμός αυτών των αναγκών σε συγκεκριμένες προϊοντικές προδιαγραφές μέσω της χρησιμοποίησης του εργαλείου *QFD (Quality Function Deployment)*, ως εξής

- Αναγνώριση των αναγκών του πελάτη
- Ιεράρχησή τους βάσει σημαντικότητας σε σειρά προτεραιότητας
- Προσδιορισμός σχεδιαστικών προδιαγραφών για κάλυψη των αναγκών



- Ιεράρχηση των σχεδιαστικών προδιαγραφών
- Προσδιορισμός στόχων απόδοσης της νέας υπηρεσίας

Το αποτέλεσμα είναι ο καθορισμός σχεδιαστικών προδιαγραφών οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις πελατειακές ανάγκες, μετρήσιμες και αυθεντικές, χωρίς δηλαδή να παραπέμπουν σε κάποια προσχεδιασμένη, έτοιμη λύση.

**Analyze:** Συγκριτική ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων για την επιλογή της πλέον αποτελεσματικής και εφικτής, βάσει των ικανοτήτων του τραπεζικού οργανισμού. Χρήσιμο εργαλείο καθίσταται η *Functional Analysis*, η οποία διασπά την κάθε μια προτεινόμενη υπηρεσία σε επιμέρους λειτουργίες και στην πορεία ιεραρχεί τις λειτουργίες αυτές βάσει της συμβολής τους στην κάλυψη της ανικανοποίητης ανάγκης του πελάτη. Οι υψηλότερες στην ιεραρχία λειτουργίες θα συνθέσουν τη νέα υπηρεσία.

**Design:** Λεπτομερής σχεδιασμός της νέας υπηρεσίας και των απαιτούμενων υποστηρικτικών δομών πληροφορικής, HR, έντυπου υλικού κ.λπ. Στον πλέον αποτελεσματικό και οικονομικό σχεδιασμό συμβάλλει η χρήση της *Value-Added Analysis*, που ιεραρχεί τα συνθετικά κομμάτια της υπηρεσίας σε 3 κατηγορίες

- **Customer Value Add:** κομμάτια για τα οποία ο πελάτης θα ήταν διατεθειμένος να πληρώσει, καθώς του παρέχουν αξία (π.χ. ανάπτυξη εφαρμογής ασφαλείας κατά την on-line χρήση πιστωτικών καρτών)
- **Business Non-Value Add:** αναγκαία για την τράπεζα κομμάτια που δεν παρέχουν άμεση αξία στον πελάτη (π.χ. καταγραφή απόδοσης υπηρεσίας)
- **Non-Value Add:** όλα τα υπόλοιπα κομμάτια μικρότερης σημασίας.

Ας πάρουμε ως παράδειγμα το σχεδιασμό μιας νέας υπηρεσίας on-line πώλησης πιστωτικών καρτών. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει 4 συνθετικά κομμάτια: τη γνωστοποίηση της δυνατότητας στον πελάτη, τη χρήση της, την παραγωγή της κάρτας και την after-sales εξυπηρέτηση.



Για κάθε ένα από τα βασικά συνθετικά κομμάτια της νέας υπηρεσίας θα πραγματοποιηθεί εκ νέου αναλυτικός σχεδιασμός, σύμφωνα με τις αρχές της Value-Added Analysis, με σκοπό την αριστοποίησή του.

Verify: Δοκιμαστική εφαρμογή της νέας υπηρεσίας σε πραγματικές συνθήκες με σκοπό την εξάλειψη ελαττωματικών σημείων και την ελαχιστοποίηση του κινδύνου απόδοσης κάτω του αναμενόμενου (Watson-Hemphill Kimberly, 2006).

## 6. Συμπεράσματα – Μελλοντική Έρευνα

Ο έντονος ανταγωνισμός απαιτεί συνεχή ανάπτυξη, έστω και αν το μακροοικονομικό περιβάλλον δεν ευνοεί. Για να ανταποκριθούν οι τράπεζες σε αυτή την πρόκληση καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές τους γύρω από τις εξής, αλληλοεπιδρούσες, παραμέτρους: επικέντρωση στην πελατειακή ικανοποίηση, επιτυχή κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, εύστοχη παραμετροποίηση της επιχείρησης αλλαγής και αποτελεσματική κανονιστική διαχείριση.

Όσο ο πελάτης θα προσέρχεται στην τράπεζα θα υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης και η προσέλευσή του αυτή εξαρτάται από την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει. Το τραπεζικό μέλλον ονομάζεται *πελατοκεντρική στρατηγική*, η οποία στηρίζεται σε δύο άξονες: την άριστη εκτέλεση των διαδικασιών εξυπηρέτησης και την *proactive* καινοτομία. Η άριστη διαδικασία εξυπηρέτησης οδηγεί στην αύξηση της προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών μέσω της εξάλειψης παραγόντων πελατειακής δυσαρέσκειας και ταυτόχρονα στον περιορισμό του λειτουργικού κόστους. Επιτυγχάνεται με τη χρήση μοντέλων όπως το *Lean* και *Six Sigma*, με την προϋπόθεση ότι αυτά αντιμετωπίζονται ως μακροπρόθεσμη επένδυση κατάρτισης του συνόλου του προσωπικού, προσφέροντας όμως ταυτόχρονα βραχυπρόθεσμες εμψυχωτικές επιτυχίες. Η καινοτομία απαιτεί την εφαρμογή των βασικών αρχών του βιομηχανικού μάγκετινγκ στον τραπεζικό κλάδο. Δηλαδή, την παροχή εξειδικευμένων προϊόντων σε καλά στοχευμένες *niche* ομάδες, την εξυγίανση του χαρτοφυλακίου προϊόντων μέσω της άμεσης ρευστοποίησης αυτών που παρασιτούν και την αντικατάσταση της έμφασης σε τεχνικά χαρακτηριστικά από τη δημιουργία ισχυρών επωνυμιών που εμπνέουν πίστη, ιδεολογία και αίσθηση ιδιοκτησίας. Άλλωστε ποιος κατάφερε να πουλήσει ένα αυτοκίνητο εστιάζοντας στην άψογη λειτουργία του κινητήρα;

Η επιχείρηση αλλαγής, εστιασμένη σε ποιοτικούς στόχους, οφείλει να παραμετροποιηθεί ανάλογα, παραμερίζοντας την εμμονή στην αποκλειστική χρήση χρηματοοικονομικών μεγεθών. Εργαλεία όπως το *Business Balanced Scorecard* συμβάλλουν στην εύστοχη παραμετροποίηση, την καθολική ενσωμά-

τώσή της στον Στρατηγικό σχεδιασμό, τη σύνδεσή της με το σύστημα ανταμοιβής και αναγωγή της σε παράγοντα κινητοποίησης.

Όσο για την ικανοποίηση των μετόχων, αυτή επιτυγχάνεται ως φυσικό επακόλουθο καθώς η συμπληρωματική χρήση των προαναφερομένων στρατηγικών εργαλείων οδηγεί στην υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής προς όφελος πρωταρχικά του πελάτη και στη δημιουργία ενός υγιούς και αποδοτικού τραπεζικού οργανισμού που αγόγγυστα θα υπερεκαλύπτει τους υλικούς του στόχους.

### 6.1 Συγκριτική αξιολόγηση (rating) στρατηγικών μοντέλων

*Balanced Business Scorecard*: η συμβολή του στη διάχυση και επίτευξη του στρατηγικού οράματος είναι η μέγιστη δυνατή. Το όραμα διατυπώνεται, ανάγεται σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους μέσω των 4 διαστάσεων και εν συνεχεία σε στρατηγικές πρακτικές για την επίτευξή τους. Ο συνδυασμός των 4 διαστάσεων οδηγεί στην πλέον άρτια υλοποιήσιμη παραμετροποίηση της επιχείρησης αλλαγής. Ειδικότερα, η εισαγωγή της πελατειακής διάστασης δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη μέτρηση και αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης. Η σύσταση και αναθεώρηση του πλάνου δράσης γίνεται με τη συμβολή του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού και αποτελεί υπόθεση όλων, καθώς συνδέεται άμεσα με το σύστημα ανταμοιβής. Συνεπώς επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή κινητοποίηση του προσωπικού. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός που έπεται της εφαρμογής του scorecard, με την ανακατανομή των διαθέσιμων πόρων, επιφέρει επιμέρους βελτιώσεις στις εσωτερικές διαδικασίες.

*Customer-centric strategic management system*: επίκεντρο του μοντέλου καθίσταται η πελατειακή ικανοποίηση μέσω της άριστης γνώσης του προφίλ του πελάτη και της πρόβλεψης των μελλοντικών του αναγκών. Στην επίτευξη του εν λόγω στόχου συστρατεύεται το σύνολο του προσωπικού και εξοπλίζεται με αναπτυγμένες επικοινωνιακές ή back-office ικανότητες ανάλογα με τον ρόλο που καλείται να διαδραματίσει. Η άριστη γνώση του πελάτη προϋποθέτει την αποδοτική διατμηματική συνεργασία και επομένως την αναβάθμιση και ενοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών. Η επιχείρηση αλλαγής είναι μονοδιάστατη με αποτέλεσμα η παραμετροποίησή της, με έμφαση στην πελατειακή διάσταση, να εμφανίζεται εξίσου μονοδιάστατη και η συμβολή της στην επίτευξη του στρατηγικού οράματος περιορισμένη.

*Operational Model's strategic transformation*: η ολική αναθεώρηση του λειτουργικού μοντέλου επιτυγχάνει την αριστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών που συνδέουν τις 5 παραμέτρους του, μέσω της υιοθέτησης κοινής συμβα-

τής δομής και της αξιοποίησης συνεργιών. Οι στρατηγικοί στόχοι προωθούνται σημαντικά καθώς παραμετροποιούνται με σαφήνεια και αποτελούν κριτήριο ευθυγράμμισης των εκπονούμενων projects. Η σαφής ποσοτικοποίηση των στόχων σε συνδυασμό με την ενσωμάτωσή τους στο σύστημα ανταμοιβής επιτυγχάνει σε σημαντικό βαθμό την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο παράγοντας της πελατειακής ικανοποίησης υπεισέρχεται μεμονωμένα ως ένας από τους τεθέντες στρατηγικούς στόχους.

*Lean Thinking for business processes:* η αριστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών, υπό το πρίσμα της ελαχιστοποίησης της σπατάλης πόρων σε κάθε στάδιο, επιτυγχάνεται στον μέγιστο δυνατό βαθμό. Η εν λόγω αριστοποίηση πραγματοποιείται για την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη από την ποιότητα και την ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι δηλαδή πελατοκεντρική. Η επιχείρηση αλλαγής πηγάζει από το στρατηγικό όραμα μεγιστοποίησης της παρεχόμενης αξίας το οποίο υλοποιείται και διαχέεται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού υπό τη μορφή συγκεκριμένων δράσεων που πρέπει να αναληφθούν, με αποτέλεσμα τη σημαντική κινητοποίησή του. Η επίτευξη του στρατηγικού οράματος, αν και σημαντική, δεν επιτυγχάνεται στο μέγιστο βαθμό λόγω της ανεπαρκούς παραμετροποίησης των στρατηγικών στόχων. Η παραμετροποίηση εστιάζει στα συνθετικά κομμάτια της διαδικασίας παρά στη μετάφραση του στρατηγικού οράματος.

*Six Sigma:* η συμβολή του στην αριστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και στην πελατειακή ικανοποίηση είναι η μέγιστη δυνατή καθώς εντοπίζονται και εξυγιαίνονται οι παράγοντες πελατειακής δυσαρέσκειας στις υπάρχουσες διαδικασίες και πραγματοποιείται άριστος σχεδιασμός νέων διαδικασιών με σκοπό την απόλυτη κάλυψη των πελατειακών απαιτήσεων. Η υλοποίηση του στρατηγικού οράματος είναι καθολική δεδομένου ότι η επιλογή των projects που θα εκπονηθούν γίνεται βάσει των στρατηγικών στόχων. Αμφίδρομα, το μοντέλο ανάγεται σε ολοκληρωμένη φόρμουλα στρατηγικού σχεδιασμού. Η κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό καθώς, από τα πρώτα στάδια της μεθοδολογίας, οι επιθυμητοί στόχοι καθίστανται σαφείς και ποσοτικοποιημένοι.

Η ανωτέρω συγκριτική αξιολόγηση των στρατηγικών μοντέλων παρουσιάζεται συγκεντρωτικά ακολούθως στον Πίνακα 2.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2**

Απεικονίζεται ο βαθμός επίτευξης επιλεγμένων κριτηρίων αξιολόγησης των μοντέλων.

	<b>B U S I N E S S E S B A S E S S U R E S</b>	<b>C O S T E F F E C T I V E N E T W O R K S</b>	<b>O P E R A T I O N A L M O D E L</b>	<b>L E A N T H I N K I N G</b>	<b>S I X S I G M A</b>
ΔΙΑΧΥΣΗ & ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	***	*	**	**	***
ΕΥΣΤΟΧΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	***	*	**	*	**
ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	**	***	*	***	***
ΑΡΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	*	**	***	***	**
ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	***	***	**	**	**

\* = μεμονωμένη επίτευξη

\*\* = σημαντική επίτευξη

\*\*\* = μέγιστη δυνατή επίτευξη

## 6.2. Έναυσμα για έρευνα

Η ανωτέρω συγκριτική αξιολόγηση των εξεταζόμενων στρατηγικών μοντέλων πραγματοποιείται σε θεωρητικό επίπεδο. Η εμπειρική επαλήθευσή της θα ήταν εξαιρετικού ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος. Πρακτικά, η εμπειρική επαλήθευση συνίσταται στη χρήση των μοντέλων από υπαρκτούς χρηματοοικονομικούς οργανισμούς και την καταγραφή των αποτελεσμάτων της εφαρμογής τους. Λαμβάνοντας βεβαίως υπόψη ότι η ολοκληρωμένη εφαρμογή ενός στρατηγικού μοντέλου δεν μπορεί να υπολείπεται χρονικά της διετίας, όση δηλαδή είναι και η ελάχιστη διάρκεια ενός αριτεμένου Business Plan, καθίσταται ευνόητο ότι και η εν λόγω εμπειρική επαλήθευση απαιτείται να λάβει ανάλογη διάρκεια.

## Βιβλιογραφία

- Accenture Consulting Group (2001). The evolution of banking business models in Australia, research.
- Beaujean Marc, Reiche Dirk, Roxburgh Charles (2005). How Europe's banks can win in tougher times, McKinsey & Company, The McKinsey Quarterly, June.
- Bohme Marcus, Lemerle Matthieu (2006). McKinsey on Corporate and Investment banking. Top trends in the global capital markets business, McKinsey & Company, The McKinsey Quarterly, no. 3.
- Bremmer Adam, Knipfer Mark, Latreille Frederic (2006). Better operating models for financial institutions, McKinsey & Company, The McKinsey Quarterly, winter issue.
- Broady-Preston Judith, Hayward Tim (2001). Strategy, information processing and scorecard models in the UK financial services sector, University of Wales, Department of Information and Library Studies, Information research, vol. 7, no. 1.
- Chatterjee Ritesh (2005). Top 10 tips for managing Six Sigma, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- Dhingra Arun, Nagel Michael (2001). Financial services: using the Balanced Scorecard to achieve three key strategic outcomes, Balanced Scorecard Collaborative, Harvard Business School Publishing, vol. 3, no. 2.
- Dye Renee (2006). A McKinsey survey: Improving strategic planning, McKinsey & Company, The McKinsey Quarterly.
- Hyes Bruce (2002). Six Sigma Critical Success Factors, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- Johnson Keller Lauren (2003). A new roadmap to performance management: Volvofinans and the BSC, Balanced Scorecard Collaborative, Harvard Business School Publishing, vol. 5.

- Jones Chris (2007). Fresh perspectives: issues, insights and solutions in the financial services industry, survey commissioned by PricewaterhouseCoopers Consulting Group UK.
- Jones Daniel (1997). The beginners guide to Lean, abstract found on the webpage of Lean Enterprise Institute.
- Jordan Chris (2002). Using Six Sigma DMAIC for creating Business strategy, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- Kannan Nari (2005). Cause and effect diagrams and Lean for service processes, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- Kaplan Robert, Norton David (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets, Focusing your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard, 2<sup>nd</sup> edition, 2<sup>nd</sup> article, Harvard Business Review.
- Kaplan Robert, Norton David (2000). Having trouble with your strategy? Then map it, Focusing your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard, 2<sup>nd</sup> edition, 4<sup>th</sup> article, Harvard Business Review.
- Kaplan Robert, Norton David (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, Focusing your Organization on strategy with the Balanced Scorecard, 2<sup>nd</sup> edition, 3<sup>rd</sup> article, Harvard Business Review.
- Kaplan Robert, Norton David (1993). Putting the Balanced Scorecard to work, Focusing your Organization on strategy with the Balanced Scorecard, 2<sup>nd</sup> edition, 1<sup>st</sup> article, Harvard Business Review.
- Kaplan Robert, Norton David (2000). Celebrating best practices in strategy-focused management, Balanced Scorecard Collaborative, Harvard Business School Publishing, special Hall of fame issue.
- Killackey Henry (2005). Aligning Six Sigma with objectives and strategy, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- King, William R. and Pollalis, Yannis A., (2001) "Information Technology-based Coordination and Organizational Performance: A Gestalt Approach", *Journal of Computer Information Systems*, Vol.41, No.2, pp.64-75, Winter.
- Metcalfe Brian Ph.D (2002). Strategic and emerging issues in South African banking, survey commissioned by Pricewaterhouse Coopers Consulting Group, Johannesburg.
- Nagumo Takehiko, Donlon Barnaby (2002). Building a strategy-based culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi, Balanced Scorecard Collaborative, Harvard Business School Publishing, vol. 4, no. 6.
- Phadnis Shree (2003). Six Sigma Deployment, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- Pollalis, Y. A. & Dimitriou, N.K., (2008). "Knowledge Management in Virtual Enterprises: A Systemic Multi-methodology towards the Strategic Use of Information", *International Journal of Information Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 305-321, August.

- Pollalis, Yannis A., (2003). "Patterns of Co-Alignment in Information-Intensive Organizations: Business Performance through Integration Strategies", *International Journal of Information Management*, Vol.23, No.6, pp. 469-492, December.
- Pollalis, Yannis, (2005). "Sustainable Competitive Advantage in Turbulent Environments: An Integrative Model of the Industrial Economics and the Resource-based Theories in Strategic Management", *SPOUDAI*, Vol.55, No.4.
- Pollalis, Yannis A., Gartenberg, Marc and Edmunds, Barbara., (2004). "Applying the Balanced Scorecard Methodology in the Public Sector: The Case of the Department of Defense in the United States", *SPOUDAI*, Vol. 54, No.1.
- Pollalis, Yannis A. and Koliouis, I., (2003). "An Enterprise Performance Measurement System: Using the Balanced Scorecard for Business Improvement", *Journal of Applied Systems Studies*, Vol.4, No.3.
- Pollalis, Yannis A., "A Systemic Approach for Re-Engineering: Integrating IS Planning, BPR, and TQM Efforts", *Information Systems Management*, Vol.13, No.2, January 1996.
- Pollalis, Yannis A. and Frieze, Irene H., "A New Look at Critical Success Factors in Information Technology", *Information Strategy*, Vol.10, No.1, pp.24-34, Fall 1993.
- Pradeep Mahalik (2003). Using the 5As to help LEAP into Lean implementation, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- PricewaterhouseCoopers Consulting Group, Global financial services Leadership Team (2006). Winning the battle for growth: Building the customer-centric financial institution, 14<sup>th</sup> report in global financial services briefing program, May.
- Pyzdek Thomas (2001). Why Six Sigma is not TQM, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- Roxburgh Charles (2006). McKinsey on Corporate and Investment Banking, Industry Comment, McKinsey & Company, The McKinsey Quarterly, no. 2.
- Simon Kerri (2000). What is DFSS and how does Design for Six Sigma compare to DMAIC, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- Simon Kerri (2000). DMAIC versus DMADV, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- Swinney Zack (2005). Process management right for you?, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- Varley John (2005). Leading change: an interview with the CEO of Barclays Bank, McKinsey & Company, The McKinsey Quarterly, September.
- Watson-Hemphill Kimberly (2006). Designing financial services with DMEDI, article found on the webpage of iSixSigma LLC.
- Womack James, Jones Daniel (1996). Lean Thinking, abstract found on the webpage of Lean Enterprise Institute.