

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ“

КАТЕДРА „УПРАВЛЕНИЕ“



АВТОРЕФЕРАТ

**НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНА
И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“ ПО НАУЧНА СПЕЦИАЛНОСТ „СОЦИАЛНО УПРАВЛЕНИЕ“**

НА ТЕМА:

**УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ
В КОНТЕКСТА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА АМБИДЕКСТРИЯ**

/на примера на водеща българска търговска банка/

ДОКТОРАНТ:

ИВЕЛИН КОЛЕВ

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

ПРОФ. Д-Р ЦВЕТАНА СТОЯНОВА

София, 2024 г

Дисертационният труд е с общ обем от 230 стандартни страници, включващи: въведение, три глави, заключение, приложения и използвана литература. Основният текст съдържа 11 таблици и 35 фигури. Използвани са 119 литературни източника на български и английски език.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД

Пандемията COVID-19 промени банковия сектор в огромна степен. Традиционният подход към банковите продукти и услуги, към традиционните работни места и процеси е подложен на сериозни предизвикателства. Приспособяването към новата реалност, създадена от пандемията, доведе до редица промени в бизнес процесите в банките - увеличената дигитализация на продукти, услуги и организационни взаимоотношения, предизвикателството към традиционното работно място и човешките ресурси и най-вече възход на персонализираните решения, ориентирани към клиента, който вече има много по-високи изисквания към всички услуги и продукти, включително финансовите.

Банковият сектор трябваше да промени работния си режим буквално за дни - от работа в офиса към работа от вкъщи. Този процес беше съпътстван от сериозни промени, което за традиционно консервативен сектор като банковия беше наистина голяма организационна, технологична и психологическа трансформация.

Това, което секторът искаше да направи през последните няколко години, опитвайки се да предостави дигитални решения и да стимулира клиентите да работят дигитално, COVID-19 го постигна само за няколко месеца. За клиентите на банките промяната беше драстична - от банкиране в клоновете до дистанционно банкиране, преминаване към комуникация с банките чрез дигитални канали или контактни центрове. Използването на дигиталните банкови канали се увеличи с над 20% през 2020 г. според наблюденията на БНБ.

Процесите на дигитализация на банковите услуги вече бяха започнали във финансовата индустрия, но се наложи да бъдат ускорени драстично през последните години. Банките започнаха да правят изключителни по количество и качество технологични и финансови инвестиции, за да предложат иновативни и конкурентни услуги, с които да спечелят и задържат все по-взискателните клиенти. Въвеждането на изкуствен интелект в банковите услуги се превърна в най-иновативната стратегическа цел, която осигурява конкурентно предимство.

Конкуренцията е другото основно предизвикателство пред банковия сектор. Банките предлагат все повече иновативни решения, но от позицията на пазители на финансовата стабилност, спазвайки редица регулации, което ги прави по-бавни. Финтех компаниите са много по-гъвкави, но трудно могат да предложат мащаб и разнообразие от сигурни услуги. Банките се конкурират, но и търсят коопериране с финтех индустрията, за да могат да предоставят на

клиентите си бързи, сигурни и ценни за тях услуги, надхвърлящи границите на конвенционалното банкиране. Не по-малко предизвикателство се оказва и протичащата консолидация в банковия сектор в резултат на засилената конкуренция.

За да могат да отговорят на горепосочените предизвикателства и на клиентските очаквания банките променят и усъвършенстват своите бизнес процеси. Бизнес процесът и процесният подход са много разработвана тема в научната литература и в практиката и за това свидетелства непрекъснато нарастващият научен и практически интерес към проблематиката, свързани с бизнес процесите. Конкурентоспособността и рентабилността на компанията зависят силно от нейните бизнес процеси, а решаването на проблемите с бизнес процесите може да доведе до увеличаване на удовлетвореността на клиентите и намаляване на времето и разходите. Усъвършенстването на бизнес процесите е добра научна и практическа основа за подобряване на бизнеса на една организация като цяло. Процесите трябва да се изпълняват ефикасно и ефективно и да се управляват по ефективен начин. Управлението на бизнес процесите има централна роля в създаването на конкурентно предимство като подход за постигане на организационна цел чрез усъвършенстване, управление и контрол на основните бизнес процеси, а емпиричните изследвания потвърждават положителната връзка между управлението и усъвършенстването на бизнес процесите и успеха на бизнеса.

Пандемията COVID-19 и предизвиканата от нея ускорена дигитализация засегнаха драстично бизнес контекста на всички бизнес организации по света, независимо от сектора или размера им. За да оцелеят, организациите започват да мислят стратегически за резултатите от работата си след периодите на пандемията, което задължително включва усъвършенстване на техните бизнес процеси. По този начин пандемията, бурната дигитализация и въвеждането на изкуствен интелект носят бързи и неочаквани възможности за преразглеждане на рутинни операции и съчетаването им с иновации. По отношение на жизнения цикъл на конкретен бизнес процес, засегнат от пандемията и дигитализацията, организациите са принудени да мислят креативно, което води до съчетаване на установените практики и стандарти с иновативни и изследователски дейности.

Тъкмо тази необходимост от ***съчетаването на новото познание и традиционните дейности предопределя разглеждането на всеки бизнес процес в контекста на организационната амбидекстрия***, която предполага еднакво добро боравене с конвенционалните операции и с неконвенционалните иновации. Този контекст предполага усъвършенстването на бизнес процесите да

бъде изцяло интегрирано с понятието за конструктивно или положително отклонение от рутинните операции. Следователно пандемията, дигитализацията и навлизането на изкуствения интелект не само принудиха, но и дадоха възможност на организациите да експериментират чрез съчетаване между традиционните операции и иновативните изследвания.

На базата на посоченото дотук е изведен основният предмет и обект на изследване, а именно:

Предмет на настоящото научно изследване е усъвършенстване на бизнес процесите в контекста на организационната амбидекстрия в условията на дигитална трансформация и въвеждане на изкуствен интелект и под въздействието на фактори като пандемията от COVID-19, конкуренцията и консолидацията в банковия сектор, подготовката за влизане на България в еврозоната, ESG (екологични, социални и управленски) регулациите и редица други както външни, така и вътрешни за банката фактори.

Обект на настоящият дисертационен труд е една от водещите български търговски банки, която предлага продукти и услуги на бизнес клиенти и граждани – микро, средни и малки предприятия, големи корпоративни клиенти и институции като се фокусира върху дигитализиране, въвеждане на нови технологии и изкуствен интелект и предлагане на основни банкови услуги, както и инвестиционно банкиране.

Основните предизвикателства, пред които е изправена банката, са икономическата ситуация, засилване на конкуренцията и технологичните промени, въвеждането на нови регулации, появата на кибер заплахи за сигурността на банковите данни и активите на клиентите, пандемията COVID-19 и редица други. Банката реагира по всеобхватен начин към банковите нужди на клиентите си и се позиционира като част от интегрирана финансова група. Този интегриран модел предлага на клиентите ползата от всеобхватна, предоставяща се на едно място услуга, която им позволява да избират от по-широка, допълнена и оптимизирана гама от продукти и услуги. Моделът предлага груповите ползи в условията на диверсификация на доходи и риск, потенциал за допълнителни продажби чрез интензивно сътрудничество между банковите дистрибуционни канали и значителни спестявания на разходи. Банката се стреми да осигурява на клиентите си възможността да получат цялостни дигитализирани и персонализирани финансови решения, което от своя страна води до необходимостта от усъвършенстване на бизнес процесите в банката и преодоляване на редица предизвикателства в тази насока.

Основната научна теза на дисертационния труд е, че съществува тясна връзка между усъвършенстването на бизнес процесите в една търговска банка и постигането на значим успех в нейното адаптиране към бързо развиващата се технологична конкурентна среда и под натиска на фактори като глобална пандемия и нарастващи изисквания и регулации, свързани с устойчивостта.

Чрез постигане на процесно-ориентирано управление и усъвършенстване на бизнес процесите се повишава не само организационната и операционна ефективност на банката, но и възможността за развитие на изследванията и иновациите във всеки един от бизнес процесите. Прилагането на организационна амбидекстрия, която включва еднакво силно боравене както с операциите, така и с иновациите, се явява ключов фактор за успеха на процесно-ориентираното управление на банката и за способността на мениджмънта ѝ да посрещне глобалните предизвикателства.

Основната цел на дисертационния труд е да се изследва и обобщи организационната теория като методологична основа за усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка и в резултат на това да се конструира, изследва и обоснове **Модел за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в банкова организация.**

За постигането ѝ е необходимо да се изпълнят следните задачи:

- 1) да се направи теоретичен преглед на основните понятия, свързани с управлението и усъвършенстването на процесите в организацията;
- 2) да се изследва теорията на организационната амбидекстрия и нейното приложение в бизнес процесното усъвършенстване.
- 3) да се обобщят и опишат основните бизнес процеси в банката и тяхното управление
- 4) да се изследват основните методи за усъвършенстване на банковите бизнес процеси
- 5) да се представи и анализира метод за усъвършенстване на бизнес процес в банка с амбидекстърен анализ
- 6) да се конструира изследователски Модел за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в банка, който идентифицира ключовите външни и вътрешни фактори на въздействие, интегрира експлоатационните и експлорационните процеси и изследва необходимостта от управление на новите знания и умения в банката.
- 7) чрез метода на лабораторния експеримент да се апробира Модела за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в търговска

банка; да се изследват и разкрият въздействията на външните за банката и вътрешни фактори в конструкцията за усъвършенстване на бизнес процесите;

- 8) да се потвърдят или отхвърлят петнадесет авторови хипотези, формулирани на базата на експертни оценки и на анкетно проучване сред висшия мениджмънт в централното управление на банката и сред служителите в клоновата мрежа;
- 9) да се направят изводи, базирани на получените данни, за приложимостта на Модела за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка.

За постигане целите на научното изследване е **приложена Методология, чрез метода на лабораторния експеримент** да се апробира Модела за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка; да се изследват и разкрият въздействията на външните за банката и вътрешни фактори в конструкцията за усъвършенстване на бизнес процесите.

Апробирана е методиката чрез използване на богат набор от методи и инструменти, която обхваща:

- 1) провеждане на интервюта с експерти с цел установяване валидността на Модела за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите;
- 2) провеждане на разширени интервюта с експерти с цел изясняване на възможните въпроси, необходими за провеждане на анкетно проучване;
- 3) провеждане на анкетно проучване с експерти от клоновата мрежа на банката и от централния мениджмънт;
- 4) статистически анализ на получените резултати и съотнасянето им към поставените от автора на труда хипотези.

Настоящото изследване е ограничено по време, място, обхват и методика. Изследването във връзка с усъвършенстване на бизнес процесите в контекста на организационната амбидекстрия (на примера на водеща търговска банка) е проведено в продължение на 10 месеца през 2023 г. на територията на една водеща българска търговска банка. Авторът на дисертационния труд е взел предвид в изследването всички възможни ограничения, свързани с конфиденциалността на някои банкови вътрешни правила, процедури, документи и източници на информация.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е с общ обем от 230 стандартни страници, включващи: въведение, три глави, заключение, приложения и използвана литература. Основният текст съдържа 11 таблици и 35 фигури. Използвани са 119 литературни източника на български и английски език.

2. Съдържание на дисертационния труд:

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД

1. АКТУАЛНОСТ И ЗНАЧИМОСТ НА ТЕМАТА.....	5
2. ПРЕДМЕТ И ОБЕКТ НА НАУЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ	8
3. ОСНОВНА НАУЧНА ТЕЗА.....	9
4. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ.....	10
5. МЕТОДИКА НА НАУЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ.....	11
6. ВЪЗМОЖНИ ОГРАНИЧЕНИЯ.....	12
I. ГЛАВА 1: УПРАВЛЕНИЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ И ТЕОРИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА АМБИДЕКСТРИЯ.....	13
1. СЪВРЕМЕННА ФОРМА НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	13
1.1. ОБУЧАВАЩА СЕ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯ.....	13
1.2. БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯ В РЕАЛНО ВРЕМЕ.....	20
2. ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО СИСТЕМА ОТ БИЗНЕС ПРОЦЕСИ.....	22
3. УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ.....	24
3.1 ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ НА ПРОЦЕСНОТО УПРАВЛЕНИЕ.....	29
3.2 ЗРЯЛОСТ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ И НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	32
4. УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ.....	34
4.1 ПОСТИГАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ.....	35
4.2 ИНФОРМАЦИОННИТЕ ТЕХНОЛОГИИ И БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ.....	37
4.3 ЧОВЕШКИЯТ КАПИТАЛ ПРИ УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ПРОЦЕСИТЕ.....	40
4.4 ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И БИЗНЕС ПРОЦЕСИ.....	41
4.5 МЕТОДИ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЦЕСНОТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ.....	44
5. ОРГАНИЗАЦИОННА АМБИДЕКСТРИЯ.....	47

5.1	ТЕОРИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА АМБИДЕКСТРИЯ.....	47
5.2	БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ В КОНТЕКСТА НА АМБИДЕКСТРИЯТА.....	51
5.3	АМБИДЕКСТРИЯ И БИЗНЕС ПРОЦЕСНО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ.....	56
6.	ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ.....	62
II.	ГЛАВА 2: УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ В ТЪРГОВСКА БАНКА.....	66
1.	ВЪНШНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И БИЗНЕС ПРОЦЕСИ В БАНКИТЕ.....	66
1.1	БАНКОВИЯТ СЕКТОР В УСЛОВИЯТА НА ПАНДЕМИЯ.....	66
1.2	ЕКОЛОГИЧНО, СОЦИАЛНО И КОРПОРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ И ЕВРОЗОНАТА.....	67
1.3	КОНКУРЕНЦИЯ, КОНСОЛИДАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИЧНИ ПРОМЕНИ.....	72
2.	БАНКИ И БАНКОВИ ОПЕРАЦИИ.....	75
3.	ОСНОВНИ БИЗНЕС ПРОЦЕСИ В ТЪРГОВСКА БАНКА, ДЪРВО НА ПРОЦЕСИТЕ.....	78
4.	УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БАНКОВИТЕ БИЗНЕС ПРОЦЕСИ.....	86
5.	МЕТОДИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ В БАНКИТЕ.....	101
6.	МЕТОД ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИ С АМБИДЕКСТЪРЕН АНАЛИЗ.....	105
7.	МЕТОД НА ПЕТТЕ ДИАМАНТА ЗА ЕКСПЛОРАЦИОННО ПРОЦЕСНО УПРАВЛЕНИЕ	118
8.	ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ.....	123
III.	ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ МОДЕЛА ЗА АМБИДЕКСТЪРНО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ (МАУБП) В ТЪРГОВСКА БАНКА.....	126
1.	ЕТАПИ НА НАУЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ И НА ХИПОТЕТИКО-ДЕДУКТИВНИЯ МЕТОД КАТО ЧАСТ ОТ МЕТОДОЛОГИЯТА.....	126
2.	СЪЩНОСТ НА ЕКСПЕРИМЕНТА КАТО ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ МЕТОД.....	130
3.	ЕТАПИ НА ЕКСПЕРИМЕНТАЛНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ.....	136
3.1	Първи етап - Обосновка на експеримента.....	138
3.2	Втори етап: Формулиране на изследователските хипотези.....	139
3.3	Трети етап: Дизайн на експеримента.....	144
3.4	Четвърти етап: Избор на участници в експеримента.....	145
3.5	Пети етап: Провеждане на експеримента.....	147
3.6	Шести етап: Извършване на статистически анализ.....	163
3.7	Седми етап: Потвърждаване или отхвърляне на хипотезите.....	182
3.8	Осми етап: Интерпретация на получените резултати.....	189

4.	ВЪЗМОЖНО ПРИЛОЖЕНИЕ НА МОДЕЛА МАУБП ПРИ ДИГИТАЛЕН AI АСИСТЕНТ.....	190
5.	ЕКСПЕРИМЕНТ ЗА ЕКСПЛОРАЦИОННО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ....	193
6.	ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ.....	198
7.	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	201
8.	ОСНОВНИ НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	205
IV.	СПИСЪЦИ И ПРИЛОЖЕНИЯ.....	206
1.	ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА.....	206
2.	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	217
2.1	ПРИЛОЖЕНИЕ №1 – Анкетна карта.....	217
2.2	ПРИЛОЖЕНИЕ №2 - Анализ Клонова Мрежа.....	220
2.3	ПРИЛОЖЕНИЕ №3 – Анализ Централно управление.....	226
2.4	ПРИЛОЖЕНИЕ №4 – Списък с включени таблици.....	232
2.5	ПРИЛОЖЕНИЕ №5 – Списък с включени фигури.....	233

III. ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. ПЪРВА ГЛАВА: Теоретична рамка на изследването - управление и усъвършенстване на бизнес процесите и теория на организационната амбидекстрия

В първа глава на дисертационния труд е направен литературен обзор и е очертана теоретичната рамка на изследването, което е разделено на три основни части.

В първата част е представена:

1) *Съвременната форма на бизнес организациите и организациите като система от бизнес процеси* – разгледани през призмата на организационното развитие

Във втората част е представено:

2) *Управлението и усъвършенстването на бизнес процесите* като е начертан жизненият цикъл на бизнес процеса, анализирана е зрелостта на

бизнес процесите, посочени са съставните части при усъвършенстването на бизнес процесите, а именно: стратегическите цели, информационните технологии, човешкият капитал, организационна култура и методи на процесното усъвършенстване.

В третата част е представена:

3) Теорията на организационната амбидекстрия като са разгледани бизнес процесите и тяхното усъвършенстване в контекста на организационната амбидекстрия.

Теоретичният преглед на основните понятия, свързани с управлението и усъвършенстването на процесите в организацията, е насочен към плавно преминаване през някои съвременни форми на бизнес организацията и разглеждането ѝ като система от бизнес процеси. Фокусирането върху двете форми на организацията, които са разглеждани по-подробно в изследването, има своите основания. Обучаващата се бизнес организация е много свързана с разгледаната във втората част на тази глава организационна амбидекстрия именно с оглед на възможностите за съчетаване в една такава организация на изследователските с изпълнителските процеси. Бизнес организацията в реално време е разгледана по-подробно поради факта, че съвременната търговска банка съдържа всички елементи на организация в реално време с оглед налагащото се електронно банкиране.

Създателят на теорията за обучаващата се организация Питър Сенги определя, че обучаващата се организация е група от хора, които работят заедно, за да подобрят капацитета си за създаване на резултати, за които наистина се интересуват¹. В книгата си „Петата дисциплина“ той предлага идеята за учеща се организация, която се основава на подход, наречен **системно мислене с цел решаване на проблеми**, при което вземането на решения се основава на данни, а не на твърдения. Това е концептуална рамка, която позволява на организациите да изучават процесите си чрез метод на мислене, базирани на информационни системи, които измерват ефективността на организацията като цяло и на различните ѝ компоненти. Системното мислене изисква всички характеристики на обучаващата се организация трябва да са налични едновременно в една организация, за да бъде тя учеща се организация. Обучаващата се бизнес

¹ Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency

организация трябва напълно да приеме премахването на традиционните йерархични структури, които не са основават на придобито знание и учене².

Организациите не се развиват органично в уещи се организации - има **фактори, стимулиращи развитието на обучаващите се бизнес организации**. За да останат конкурентоспособни, много организации се преструктурират и остават с по-малко хора. Това означава, че тези, които остават, трябва да работят по-ефективно. За да създадат конкурентно предимство, компаниите трябва да се учат по-бързо от своите конкуренти и да развият култура, отзивчива към клиентите. Крис Аргирис идентифицира, че организациите трябва да поддържат знания за новите продукти и процеси, да разбират какво се случва във външната среда и да произвеждат креативни решения, използвайки знанията и уменията на всички в организацията. Това изисква сътрудничество между отделни лица и групи, свободна и надеждна комуникация и култура на доверие³.

Особено важно е да се подчертае, че в обучаващата се бизнес организация е възможно да бъде направен баланс и равновесие между изследователските инициативи и изпълнителските действия. В една обикновена организация, която няма механизми да бъде обучаваща се, подобен баланс не може да съществува, тъй като обикновено изпълнителските операции имат превес над изследователските, които са свързани с усвояване на нови знания и постоянно учене. Друг важен аспект на обучаващите се бизнес организации са иновациите, тъй като иновациите и ученето са тясно свързани. Като насърчава хората да учат и се развиват, този тип организация генерира по-иновативна среда, която ражда повече иновативни идеи.

Една от проявите на технологичната революция и иновациите в бизнеса е възникването на т.нар. „бизнес организации в реално време”, които формират все по-голяма част от т.нар. „икономика в реално време”, при която информацията протича скоростно чрез веригите на търсенето и веригите на доставките като пресича организационните граници. По същество организацията в реално време представлява непрекъснато подобряване на ключовите бизнес процеси и адаптирането им към постоянна промяна. По този начин можем да предоставим по-добра стойност на клиентите и по-голяма печалба за компанията. С други думи, предприятието в реално време не е толкова свързано

² O'Keefe, T. (2002), "Organizational Learning: a new perspective", Journal of European Industrial Training, Vol.26 (2)

³ Argyris, C. (1999), On Organizational Learning. 2nd ed. Blackwell Publishing, Oxford

с някаква конкретна технология или система, колкото с това как хората използват технологията, за да доставят непрекъснато подобрения на бизнеса и да се адаптират към промяната. Това е мястото, където информационните технологии наистина могат да покажат своята стойност за бизнеса⁴.

Във финансовия сектор като цяло, и особено в банките, операциите в реално време са особено важни и са част от онлайн банкирането, или интернет банкиране, наричано и с по-общия термин електронно банкиране (включващо ползване на електронни кредитни/дебитни карти и пр.), което е средство за достъп в реално време до услугите на банка с висока степен на сигурност, интегрирано в интернет средата. Тъкмо с оглед на тази основна тенденция в банкирането, разглеждането на организациите в реално време и техните характеристики е важно. Съвременната търговска банка съдържа всички елементи на организация в реално време.

Във втората част на теоретичната рамка на изследването авторът разглежда в детайли бизнес процесите и процесния подход като една много разработвана тема в научната литература и в практиката. Конкурентоспособността и рентабилността на компанията зависи силно от нейните бизнес процеси, а решаването на проблемите с бизнес процесите може да доведе до увеличаване на удовлетвореността на клиентите и намаляване на времето и разходите⁵. Усъвършенстването на бизнес процесите е добра научна и практическа основа за подобряване на бизнеса⁶. Управлението на бизнес процесите има централна роля в създаването на конкурентно предимство като подход за постигане на организационна цел чрез усъвършенстване, управление и контрол на основните бизнес процеси, а емпиричните изследвания потвърждават положителната връзка между управлението и усъвършенстването на бизнес процесите и успеха на бизнеса⁷.

Тъй като целокупният бизнес процес на една бизнес организация е средството за предоставяне на стойност на потребителите, **управлението чрез бизнес процеси е фокусът, епицентърът на бизнес организациите в реално**

⁴ Hugos, M. (2005), Building the real-time enterprise: an executive briefing. John Wiley & Sons

⁵ Madison, D. (2005), Process Mapping, Process Improvement and Process Management. Paton Press LLC, Chico

⁶ Siha, S., Saad G. (2008), "Business Process Improvement: empirical assessment and extensions", Business Process Management Journal, Vol.14

⁷ McCormack, K., Johnson, W. (2010), Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage. CRC Press

време. Създаването на стойност във всяка компания е основано на бизнес процесите, протичащи в нея. Рационалната им организация е решаващ фактор за превръщането им в конкурентно предимство за компанията. За да бъде постигната такава обаче, е необходимо процесите да бъдат детайлно анализирани и постоянно усъвършенствани, т.е. управлението на процесите в организацията не трябва да бъде еднократна инициатива, а да се осъществява непрекъснато⁸.

Томас Дейвнпорт⁹ дефинира понятието бизнес процес като „свкупност от логически свързани задачи, които се изпълняват, за да се постигне определен бизнес резултат“ и отбелязва, че процесите сформират бизнес система – начинът, по който дадена бизнес единица или свкупност от единици, извършва своята дейност. Въз основа на дефинициите може да идентифицират **основните характеристики на бизнес процеса:**

- последователност от дейности;
- структурираност, взаимосвързаност между дейностите;
- ориентация към клиента;
- добавяне на стойност;
- входящи потоци, които се трансформират в изходящи потоци;
- средства за трансформиране на входа в изходи;
- насоченост към постигане целите на организацията.

Бизнес процесите имат клиенти, т.е. създават се резултати, за които е известно на кого са нужни. Клиентите могат да бъдат вътрешни или външни за организацията и те дефинират своите изисквания към резултатите. Клиент може да бъде служител или организационно звено, както и външен доставчик, регулаторен орган или краен потребител. За сравнение, при функционалния подход клиентът на процеса не участва непременно като източник на изисквания към резултата. Също така, процесите пресичат организационните звена и като цяло са независими от формалната организационна структура¹⁰. По същество това означава, че организационната структура се адаптира, за да се обезпечи ефективното изпълнение на бизнес процесите, а не обратното. **Процесната**

⁸ Борисов, Б. и др. (2017), Управление на бизнес процеси в публичната администрация, Изд. Ценов при Стопанска академия „Димитър Ценов“

⁹ Davenport, T., Short, J. (1990), “The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign”, Sloan Management Review, Vol.31

¹⁰ Davenport, T., Short, J. (1990), “The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign”, Sloan Management Review, Vol.31

ориентация е философия на процесно-ориентирано проектиране на дейностите в организацията, което води до трансформация от управление, базирано на функционална парадигма, към управление, базирано на процесна парадигма¹¹.

Управлението на бизнес процесите притежава свой собствен жизнен цикъл, включващ няколко основни етапа – планиране, моделиране, реализиране, контролиране и усъвършенстване. **Усъвършенстването** е последния етап в жизнения цикъл на управлението на бизнес процесите. При него се вземат резултатите от мониторинга (получените данни), които се използват за по-нататъшно оптимизиране на бизнес процесите.

Фигура 1. Жизнен цикъл на процесното управление



Източник: Авторът на дисертационния труд

Усъвършенстването на бизнес процесите се разглежда от много изследователи като най-важната част от управлението на бизнес процесите, поради което се налага необходимостта от разработване на системен подход към внедряването на процесното усъвършенстване, за да се улесни успехът. Усъвършенстването на бизнес процесите включва две важни задачи: приоритизиране на процесите, които трябва да бъдат подобрени¹²; и избор на

¹¹ Kumar, U. et al. (2011), "Champions in transition: the role of process orientation", The TQM Journal

¹² Bandara, W. et al. (2015), "Prioritizing process improvement: an example from the Australian financial services sector". In Handbook on Business Process Management 2 (pp. 289-307), Springer, Berlin Heidelberg

подходяща методология за усъвършенстване на бизнес процесите. През последните няколко години много организации са внедрили различни методологии за усъвършенстването на бизнес процесите, които могат да бъдат систематизирани като реинженеринг на процеса, препроектиране на процеса или непрекъснато усъвършенстване на процеса (като най-известните примери за инициативи за подобряване на процеса са Лийн, Шест Сигма, Теория на ограниченията и т.н.).

Научната литература в областта на усъвършенстването на бизнес процесите откроява редица фактори, които са от решаващо значение за усъвършенстването на бизнес процесите. **Основни фактори са: стратегическото съответствие; информационните технологии; човешките ресурси; организационната култура и методите за усъвършенстване** ¹³. Всеки от тези основни елементи представлява критичен фактор за успеха на усъвършенстването на бизнес процесите. Следователно всеки един от тези елементи трябва да бъде взет предвид от организациите, които се стремят към успех с усъвършенстването на бизнес процесите.

Организационната амбидекстрия е концепция, която се стреми да комбинира ефективността и иновациите. Една организация се счита за амбидекстрийна, когато има баланс и относително еднакъв акцент както върху изследователските, проучвателни (exploration), така и върху експлоатационните, операционните (exploitation) процеси¹⁴. Изследователските процеси, които включват ново знание, иновации, технологии, и т.н., обаче са коренно различни от рутинните операционни процеси. Следователно едновременното осъществяване на двата вида процеси се превръща в предизвикателство за организацията¹⁵.

Организационната амбидекстрия е концепция, която се отнася до способността на една организация да интегрира експлоатационни и експлорационни дейности за постигане на иновация и успех. Експлоатацията се отнася до усъвършенстване на настоящите процеси и бизнес модели на организацията. Това включва укрепване на ефективността, подобряване на

¹³ de Bruin, T., Rosemann, M. (2007), "Using the Delphi technique to identify BPM capability areas", In: Proceedings of the 18th Australasian conference on information systems

¹⁴ O'Reilly, C., Tushman, M. (2011), "Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit", California Management Review, Vol.53(4)

¹⁵ He, Z., Wong, P. (2004), "Exploration and Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", Organization Science, Vol.15

продуктите или услугите и увеличаване на пазарния дял чрез постоянно подобряване на текущите операции. Експлорацията, от друга страна, се отнася до проучването на нови възможности, идеи и иновации. Това включва експериментирание, изследване на нови пазари и технологии и разработване на нови продукти или услуги. Експлорацията е свързана със създаване на стратегически проекти и новаторство.

Организациите, които са успешни във възприемането на организационната амбидекстрия, са в състояние да усилят и подобряват своите бизнес процеси и рутинни операции, докато същевременно развиват нови възможности и иновации. Това позволява на тези организации да съчетават стабилност и завладяващ растеж. Описвайки изследователските и експлоатационните дейности като дихотомен избор, някои твърдят, че когато една организация инвестира в предоставянето на възможност на своята работна сила да изследва нови знания, тя трябва да приеме, че е по-малко вероятно те да използват напълно съществуващите знания.

Контекстът на амбидекстрия се възприема като комбинация от фактори, които улесняват положителното поведение на работната сила, като отвореност към творчески идеи, оценяване на здравословната комуникация с колегите и ръководството и стил на управление, който цени всички служители и техния принос¹⁶. Този контекст позволява на организациите да използват еднакво както процесите на проучване, така и процесите на експлоатация.

Съществува консенсус относно важността на поддържането на подходящ баланс между новите изследванията и иновациите от една страна и традиционните функционалности и операциите от друга, за да могат организациите да постигат успехи в настоящия социално-икономически контекст.

В условията на дигитализация и бурна трансформация на банковите услуги и продукти се появява необходимостта от съчетаване на изпълнението на традиционните банкови операции с възприемането на голям обем нови знания, без които банковите служители на почти всички нива не биха могли да продължат да изпълняват своите работни ангажименти. Във всеки един банков бизнес процес се появява необходимост да се търси възможност новите знания,

¹⁶ O'Reilly, C, Tushman, M. (2008), "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", Research in Organizational Behavior, Vol.28

изследвания и иновации да бъдат в съответствие и баланс с протичането на самия рутинен банков процес.

Организационната амбидекстрия в една банка може да се прояви по различни начини, включително в сферата на :

- 1) **Иновационност и текущи операции и процеси**, което се изразява от една страна в развиване на нови финансови продукти и услуги, които отговарят на нуждите на клиентите и са конкурентни на пазара, а от друга в усъвършенстване на текущите банков операции и процеси, за да се постигне по-ефективност и намаление на разходите.
- 2) **Създаване на гъвкави и адаптивни структури** - на крос-функционални екипи и работна среда, където се насърчава сътрудничеството и обменът на знания и идеи. Превръщане на банката в отзивчива организация, която може да се бързо приспособява към променящите се условия и изисквания.
- 3) **Рисково управление и експериментирание**, което означава изследване и използване на нови технологии и методи в банковия сектор, като например използването на изкуствен интелект или блокчейн технология, както и провеждане на контролирани експерименти, за да се измерват и оценяват новите идеи и практики.
- 4) **Лидерство, обучение** и насърчаване на иновациите чрез създаване на култура на иновации, при което служителите се насърчават да предлагат идеи и собствен иновативен принос. Инвестиране в обучение и развитие на персонала, за да бъдат осигурени необходимите умения и знания за иновативна работа.

Всички тези аспекти на организационната амбидекстрия в банки могат да помогнат за подобряване на конкурентоспособността, иновативността и ефективността на институцията, както и за справяне с предизвикателствата на бързо променящия се банков сектор.

В контекста на търговска банка, например, изследването на знания потенциално предоставя на служителите в клоновата мрежа нови възможности, които са идентифицирани в резултат на споделянето на информация за клиентите. Освен това множеството услуги, предлагани от банките, в съчетание с голямото разнообразие от нуждите на техните клиенти, правят процесите на проучване, на изследване и на откриване на нови знания важен механизъм за подпомагане на идентифицирането и приемането на подходящи финансови продукти и алтернативни решения, за да задоволят изискванията на техните

клиенти. Това предполага, че организациите с амбидекстрия са компании, способни едновременно да използват съществуващите рутинни процеси и компетенции и да изследват нови възможности. От друга страна контекстът на амбидекстрията на организационно ниво се отнася до културни фактори, които позволяват на фирмите да балансират потенциалните противоречиви изисквания на едновременните процеси на изследване и използване на знанието.

Организационната амбидекстрия може да бъде използвана като методология за усъвършенстване на бизнес процеси във всяка организация, включително и в банки. В банковия сектор, където се изисква да се спазват различни нормативни и законодателни изисквания, е важно да се извършва рутинна работа и да се постига ефективност. В същото време, банките се нуждаят от иновации и приспособяване към промените в пазара, което изисква гъвкавост и създаването на нови идеи.

Чрез внедряването на организационната амбидекстрия, банката би могла да постигне този баланс. Тя може да създаде механизми и структури, които да подкрепят ефективното изпълнение на рутинните задачи и същевременно създават конкретни иновационни инициативи и развиват гъвкавост за приспособяване към променливите условия. Важно е да се отбележи, че прилагането на организационна амбидекстрия в банката изисква подкрепа от ръководството и ангажираност от страна на цялата организация. Това включва създаването на култура на иновациите и приемането на гъвкави и експериментални подходи към работата.

Приложена към управлението на бизнес процесите теорията за амбидекстрията¹⁷ постулира, че **организацията трябва да балансира изследователските и изпълнителските бизнес процеси, като двойният подход води до повишена бизнес ефективност.** Изследователските процеси включват неща, обхванати от термини като търсене, вариация, поемане на риск, експериментиране, игра, гъвкавост, откритие, иновация. Изпълнението на процесите включва неща като усъвършенстване, избор, производство, ефективност, подбор, изпълнение. Следователно, амбидекстрията се очертава като динамична способност на организацията за усъвършенстване на бизнес процесите, която въплъщава сложен набор от рутинни действия, включително децентрализация, диференциация, целенасочена интеграция и способността на висшето ръководство да организира сложните компромиси, които

¹⁷ Tushman, M., O'Reilly, C. (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", California Management Review, Vol.38(4)

едновременните стремежи към изследователски и изпълнителски бизнес процеси изискват. Въпреки че тази теория е прилагана в различни области като например съвместимост на информационните технологии или амбидекстерност на знанието, за целите на настоящото изследване фокусът е върху амбидекстрията в управлението и усъвършенстването на бизнес процесите. **Балансирането на изследването и използването на знанието** е от решаващо значение за амбидекстрията в управлението на бизнес процесите, което също може да доведе до напрежение или конфликти по отношение на конвергентното и дивергентното мислене. Например, усилията за балансиране са необходими, когато се превъзхождат различни цели като стандартизация спрямо гъвкавост, следване на различни бизнес тенденции или интегриране на различни варианти на процеси и различни технологии¹⁸.

Фигура 2. Амбидекстрия и бизнес процесно усъвършенстване



Източник: авторът на дисертационния труд по Van Looy¹⁹

¹⁸ vom Brocke, J. et al (2020), Class notes: Teaching the five-diamond method for explorative BPM. BPTrends, LLC

¹⁹ Van Looy, (2021), How the COVID-19 pandemic can stimulate more radical business process improvements: Using the metaphor of a tree. Knowl Process Manag. 2021;1–10.

Могат да бъдат разгледани и анализирани някои съществени разлики в усъвършенстването на рутинните бизнес процеси и на иновативните процеси. Усъвършенстването на рутинните бизнес процеси се основава на оптимизация и подобрене на вече съществуващите процеси. Това включва използването на ефективни методи и технологии, с цел намаляване на времето и ресурсите, изисквани за изпълнение на процесите. Целта е оптимизиране на текущите операции и постигане на по-добри резултати чрез по-ефективна работа. От друга страна, иновациите са свързани със създаването на нови и уникални процеси, продукти или услуги. Те подразбират внедряване на новаторски идеи и подходи, които предизвикват статуквото и предлагат нещо ново и различно на пазара.

Една от ключовите разлики между усъвършенстването на рутинни бизнес процеси и иновациите е в степента на промяна и риска. Усъвършенстването на рутинните процеси обикновено се осъществява чрез малки промени и постепенни подобрения, които са свързани с по-малък риск за организацията. Иновациите, от друга страна, обичайно изискват радикални промени и дейности, които могат да бъдат свързани с по-голям риск и неопределеност. Те често включват използване на нови технологии или промяна в бизнес модела на организацията. И двете области са важни за успешното функциониране на бизнеса, като усъвършенстването на рутинните процеси подготвя почвата за иновациите, като осигурява ефективна основа за тяхно развитие и внедряване.

Теорията за организационната амбидекстрия и за амбидекстрията на бизнес процесите може да намери съществено приложение в усъвършенстването на бизнес процесите с оглед на това, че при подобряването на всеки един бизнес процес се появява необходимост от нови знания, изследвания и иновации, които да бъдат в баланс с протичането на самия рутинен, традиционен изпълнителски процес.

Прилагането на теорията на амбидекстрията за целите на настоящето изследване за усъвършенстването на бизнес процесите в банковия сектор се явява съществен авторски принос, както и по отношение използването на възможностите за амбидекстриен анализ в методологията за усъвършенстване на банковите бизнес процеси.

Особена актуалност и значимост придобива приложението на теорията на организационната амбидекстрия за усъвършенстване на бизнес процесите в условията на пандемията от COVID-19 и растящи предизвикателства пред банковия сектор от най-различен характер.

2. ВТОРА ГЛАВА: Бизнес процесите в търговска банка – методи и методика за усъвършенстване чрез амбидекстърен анализ

Във втора глава авторът представя методи и методика за усъвършенстването на бизнес процесите в търговска банка в контекста на организационната амбидекстрия.

Описани са бизнес процесите в търговска банка като е представена авторова класификация на основните банкови бизнес процеси, както и фрагмент от дърво на бизнес процесите в банката.

Фигура 3. Основни банкови бизнес процеси



Източник: Авторът на дисертационния труд

Представено е въздействието върху усъвършенстването на банковите бизнес процеси на някои актуални външни предизвикателства пред като регулациите на Екологичното, социално и корпоративно управление, известно като ESG, подготовката на банките за въвеждане на еврото, навлизането на изкуствения интелект.

В контекста на организационната амбидекстрия, авторът разглежда експлоатационни бизнес процеси в банката, свързани с рутинни операции, и експлорационни бизнес процеси, свързани с въвеждането на дигитализация и иновации. Въвеждането на иновации в банките може да усъвършенства бизнес процесите чрез улесняване на операциите, повишаване на ефективността и намаляване на риска. Иновациите могат да подобрят бизнес процесите в банките на първо място **чрез автоматизация на процесите**. Използването на технологии като роботизиран процес автоматизация (RPA) и машинно самообучение (machine learning) може да помогне за автоматизиране на рутинни и повтарящи се задачи, което намалява нуждата от ръчна интервенция и подобрява ефективността. Иновациите са свързани с **дигитализацията на услугите**. Предлагането на онлайн и мобилни услуги позволява на клиентите да достъпват банковите продукти и услуги по-лесно и по-удобно. Това не само улеснява процеса на обслужване на клиентите, но и намалява времето и разходите за банките.

Друга област на иновативни промени в банковия сектор е **внедряването на блокчейн технологии**. Блокчейн технологиите предлагат безопасен начин за записване и проверка на транзакции, което може да намали риска от измами. Това може да подобри бизнес процесите в банките, особено в области като прехвърляне на средства и удостоверяване на самоличността. Иновациите в банките са свързани и с **използване на Big Data** и аналитика. Анализът на големи обеми данни може да помогне на банките да получат ценна информация за поведението на клиентите, тенденции на пазара и рискове. Това може да помогне за усъвършенстване на бизнес процесите като се достигне до по-добра персонализация на услугите и по-добро управление на риска.

Във втората част на втора глава са разгледани някои методи за усъвършенстване на бизнес процесите в банките.

Методът Лийн е систематичен подход за усъвършенстване на процесите в една организация, като се стреми да увеличи ефективността и намали загубите. В банките Лийн може да се прилага на различни нива на бизнес процесите, най-вече в тяхното усъвършенстване. **Този метод се прилага основно за усъвършенстването на експлоатационните, изпълнителските бизнес процеси, свързани с подобряване на операциите и ефективността от процесите**. Методът Лийн се фокусира върху идентифицирането на излишни стъпки, загубени време и други излишни дейности в бизнес процесите в банката. Това може да се постигне чрез анализ на данните, участие на екипи в

оптимизацията и внедряването на подобрени процеси. Лийн може да се прилага в производството на услуги в банката. Това включва намаляване на излишните задачи, избягване на минимизиране на грешките, оптимизация на използването на ресурсите и автоматизация на процесите.

Методът Лийн насърчава банките да се фокусират върху предоставянето на качествени услуги на клиентите си. Това може да се направи чрез по-добро обучение на служителите, установяване на контролни точки през процеса и внедряване на системи за обратна връзка от клиенти. Това може да включва рационализация на използването на материали и ресурси, намаляване на времето за обработка на заявления и т.н. Обобщавайки, методът Лийн може да се прилага в банките като метод за усъвършенстване на бизнес процесите, като по описания начин се стреми да се намалят загубите, да се оптимизират задачите, да се повиши качеството на услугите и да се рационализират разходите.

Методът Шест Сигма е методология за управление на качеството, която се фокусира върху намаляването на вариациите и дефектите в бизнес процесите, с цел постигане на висока ефективност и намаляване на грешките. **Този метод е фокусиран най-вече върху усъвършенстването на експлоатационните, изпълнителските бизнес процеси.** Примери за приложение на Шест Сигма в банковия сектор могат да бъдат подобряване на процесите за обработка на кредитни заявки, рехабилитация на задължения, подобряване на клиентското обслужване и много други. Шест Сигма може да помогне за намаляване на грешките, ускоряване на времето за обработка и подобряване на качеството на услугите в банката.

Гъвкави методи – методът Аджайл за усъвършенстване на бизнес процеси комбинира гъвкави принципи и практики с управлението на бизнес проекти. Той се използва за бърза и гъвкава адаптация на процесите в отговор на променящите се бизнес изисквания. **Този метод се използва най-вече за усъвършенстване на експлорационни бизнес процеси** – такива, които са свързани с въвеждане на иновации, нови технологии, изкуствен интелект, сложни операции, свързани с изследователски, а не само с изпълнителски дейности.

Методът Аджайл, заедно с техниките Скръм и Канбан, първоначално използвани в разработката на софтуер, се разпространява в други области, включително банковите услуги. Той се основава на итеративно и инкрементално развитие, което позволява на банката да бъде по-гъвкава и да бързо променя стратегията и предлаганите услуги спрямо променящите се нужди на клиентите.

Аджайл е итеративен процес, който се основава на непрекъснато подобряване и адаптиране. По време на всяка итерация, се анализират резултатите и се въвеждат нови подобрения. Чрез използване на този метод банката може да постигне по-голяма гъвкавост и ефективност в бизнес процесите си. Това може да доведе до по-бързо и по-качествено обслужване на клиентите, намаляване на времето за изпълнение на процесите и повишаване на оперативната ефективност чрез усъвършенстване на експлорационни бизнес процеси.

Авторът разглежда подробно и **Метод за усъвършенстване на бизнес процеси с амбидекстърен анализ**, който комбинира универсални стъпки за подобряване с други инструменти на анализ, наблюдение и изследване и най-вече с включването на амбидекстърния анализ. Чрез разглеждането на този метод организациите могат по-добре да разберат и изпълнят стъпките, необходими за подобряване на техните бизнес процеси по амбидекстърен начин. Като цяло, предлаганият метод цели да бъде лесна и гъвкава за бизнеса, за да може се използва; да отразява най-добрите практики; да създава възможности за управление на риска на всеки етап по време на процеса на усъвършенстване.

Методът за усъвършенстване на бизнес процеси с амбидекстърен анализ се състои от седем стъпки. Той служи като пътна карта за придвижване на даден процес от неговото текущото състояние по направляван път към по-добро изпълнение. За всяка стъпка има някои ключови действия. Този метод се състои от оценка на организационната готовност за промяна, определяне на обхвата на границите на бизнес процесите, събиране на данни, моделиране на бизнес процеса, препроектиране на бизнес процеса, внедряване на усъвършенствания бизнес процес и преглед на съгласуван набор от бизнес процеси.

Амбидекстърният анализ присъства в пет от седемте стъпки. Неговото използване е обосновано и обяснено. Всяка стъпка има цел, действия, участващи лица, резултат и насоки и съвети. Целта дава предназначението и задачата на всяка стъпка; действията описват предприетото във всяка стъпка; резултатът описва какво е постигнато; и накрая са дадени някои насоки и общи съвети. Освен това методът предоставя на практикуващите библиотека от инструменти за анализ на процеси и техники за моделиране, които да се използват при прилагането. Всеки инструмент и техника са структурирани по следния начин: какво, как, кога, силни и слаби страни.

Фигура 4. Метод за усъвършенстване на бизнес процеси с амбидекстърен анализ



Източник: Авторът на дисертационния труд

Целта на метода е да се постигне по-добър продукт или услуга чрез ефективен механизъм за подобрене. Основната цел е да структурира усилията за усъвършенстване на даден бизнес процес като едновременно с това се изследват баланса между изследователската, проучвателната част от усъвършенстването на процеса и изпълнителската част. Методологията е разработена като се има предвид, че тя трябва да предостави на потребителите структуриран подход за това какво да правят и как да усъвършенстват процеса по най-малко сложен начин в контекста на баланса между експлоатационни и експлорационни дейности под въздействието на външни и вътрешни фактори.

В отговор на необходимостта от подпомагане на организациите в идентифицирането и интегрирането на нови възможности в бизнес процеси е разработен методът на „Петте диаманта“ за експлорационно управление на бизнес процесите²⁰. Методът е разработен първоначално от Ян вом Брок и

²⁰ vom Brocke, J. et al (2020), Class notes: Teaching the five-diamond method for explorative BPM. BPTrends, LLC.

колектив, а впоследствие доразвит и с участието на М. Роземан. Той съчетава управлението на бизнес процесите с управлението на иновациите (предимно дивергентното и конвергентно мислене), предоставя начини за идентифициране на нови възможности, произтичащи от цифровите технологии и променящите се нужди на клиентите, както и интегриране на тези възможности в нови бизнес процеси. Методът на „Петте диаманта“ включва различни дейности, изобразени като един всеобхватен диамант и четири основни диаманта. Четирите диаманта се отнасят до цел, бизнес, технология и интеграция. Диамантената форма на тези дейности отразява използването на дивергентно и конвергентно мислене по време на процеса, които са много важни съставни части в управлението на иновациите. Всички дейности, т.нар. „диаманти“ от вом Брок, се основават на съществуващите знания от управлението на бизнес процесите и управлението на иновациите. „Всеобхватният диамант“ свързва всички основни диаманти и дава насоки как те да бъдат изпълнени чрез систематичен подход.

Фигура 5. Метод на „Петте диаманта“ за експлорационно управление на бизнес процесите по vom Brocke et al



Източник: авторът на дисертационния труд по vom Brocke et al

„Диамантът цел“ (ляв диамант) се отнася до необходимостта от придобиване на осведоменост за целта на организацията, както и за дадения контекст в началото на иновационния процес. По време на дивергентната фаза на тази дейност се изисква дефиниране на целта и контекста, в който работи организацията. Освен това организацията трябва да начертае бъдеща стратегия, като вземе предвид контекста на своята индустрия и клиентите, към които се обръща. Конвергентната фаза служи за определяне на целта и обхвата на прилагането на метода на „Петте диаманта“ (техника). Обхватът на прилагане на методите се отнася до цялата организация или до отделни звена. Съответно се определят граничните условия за съответните дейности (резултат).

„Бизнес диамантът“ (горен диамант) има за цел да идентифицира възможности, свързани с нови начини за генериране на стойност, произтичащи от бизнес средата. Дейността започва с дивергентната фаза, като се идентифицират мегатенденциите, последвани от тенденциите в съответния сектор на индустрията (техника). По време на конвергентната фаза идентифицираните мегатенденции и отраслови тенденции се оценяват, като се взема предвид целта, определена в първата дейност (техника). Въз основа на тази оценка се избират релевантните тенденции за съответната организация (резултат).

„Технологичният диамант“ (долен диамант) има за цел да идентифицира възможностите, произтичащи от цифровите технологии. По време на дивергентната фаза тази дейност е свързана с идентифицирането на нововъзникващи технологични тенденции и съществуващи цифрови технологии, които биха могли да бъдат от значение за организацията (техника). По време на конвергентната фаза технологичните тенденции и цифровите технологии се обсъждат във връзка с приложимостта им за организацията (техника). Изборът на технологии трябва да бъде съобразен с целта. Въз основа на тази оценка се избират съответните дигитални технологии за организацията (резултат).

„Диамантът на интеграцията“ (десен диамант) съчетава целта на организацията с възникващите възможности за разработване на нови бизнес процеси с генериране на нова стойност. По време на дивергентната фаза тази дейност има за цел да интегрира новите виждания, придобити при предишните три дейности. В резултат на това се създават един или няколко блупринтс на процеси, за да се създаде нов процес, като същевременно се генерира нова стойност за клиентите (резултат). Следователно „Диамантът на интеграцията“ се възползва от силните страни, които са натрупани в рамките на метода на „Петте

диаманта“, като обяснява как новите идеи могат да бъдат организирани и управлявани чрез процеси²¹.

„Всеобхватният диамант“ според Метода, разработен от вом Брок и колектив, свързва всички основни диаманти и дава насоки как да бъдат изпълнени. В зависимост от конкретните нужди организацията може да избере различни отправни точки и да пропусне дейности или използването на определени техники. Тъй като методът има за цел да насърчи творчеството и иновациите, прилагането му следва да бъде силно итеративно. Това е изобразено чрез двупосочните стрелки между всички двойки ромбове. Например, организацията може да започне с технологичния диамант и след това да премине към бизнес диаманта. Така се гарантира, че иновативните идеи се реализират чрез нови бизнес процеси с нови предложения за стойност.

Апробирането на Метода на „Петте диаманта“ в българска търговска банка би доказал необходимостта и резултатността на практически подход, който може да интегрира и синтезира елементи от управление на иновациите с елементи от управлението на бизнес процесите на базата на организационната амбидекстрия. В процеса на изпробване на метода биха възникнали въпроси относно неговата приложимост и в рамките на етапа на редизайн на жизнения цикъл на УБП. По отношение на измерението на контекста методът е особено приложим за основните бизнес процеси за създаване на ново предложение за стойност. В процеса на прилагане на метода може да се установи също така, че той позволява гъвкава конфигурация на всички диаманти. Следователно някои организации могат да вземат предвид всички диаманти, докато други могат да поставят по-голям акцент върху един диамант в сравнение с друг.

Освен това в рамките на всеки диамант организациите могат да изберат подходящо ниво на детайлност, като се фокусират само върху добре познати или върху нововъзникващи дигитални технологии и иновационни дейности. Важно е да се отбележи, че методът предполага различни заинтересовани страни и насърчава участието на множество роли, които внасят различни гледни точки за възникващите възможности. По този начин се създават условия за използване на експертизата и потенциала на различни мениджъри и експерти в организацията, които обединяват усилия по конкретни проблеми. Създават се условия и за

²¹ Mendling, J. et al (2020). Building a Complementary Agenda for Business Process Management and Digital Innovation. Eur. J. Inf. Systems

развитието на банката като учеща се организация, както и за различни форми на прилагане на управление на знанието.

Ориентираните към процесите организации трябва да могат да развиват нови способности и компетенции, за да откриват възникващите възможности по отношение на новите технологии и бизнес модели. В светлината на днешната високодинамична бизнес среда това се счита за съществено, за да се гарантира удовлетвореността на клиентите и да се насърчи междуорганизационното и вътрешноорганизационното сътрудничество. Макар методът на „Петте диаманта“, разработен от вом Брок и доразвит от Роземан, да може да се прилага в различни организационни контексти, той предполага, че организацията има добре развита ориентация към бизнес процесите, което го прави особено подходящ за средни и големи организации.

3. ТРЕТА ГЛАВА: Методология за изследване Модела за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процеси (МАУБП) в търговска банка

В трета глава авторът на дисертационния труд изследва чрез лабораторен експеримент модел за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите (МАУБП) в търговска банка. На базата на разгледаните във втора глава методи за усъвършенстване на бизнес процеси с амбидекстърен анализ и метод на петте диаманта за експлорационно управление на процесите, както и с оглед идентифицираните външни и вътрешни за банката фактор, е предложена възможността за създаване на Модел за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите (МАУБП) в търговска банка. Целта на този модел е да се съчетае необходимостта от прилагане на иновации и същевременно запазване сигурността на рутинните операции при усъвършенстването на бизнес процесите в банката.

Както беше посочено в Първа глава, организационната амбидекстрия може да бъде използвана като методология за усъвършенстване на бизнес процеси във всяка организация, включително и в банки. Като обобщение стъпките за усъвършенстване на банков бизнес процес чрез амбидекстрията като методология могат да бъдат следните:

- 1) Идентифициране на текущите външни и вътрешни предизвикателства и проблеми в банковия бизнес процес, което включва анализ на данните, интервюта със заинтересовани страни, наблюдение на работния процес и други методи за събиране на информация.

- 2) Разработване на амбидекстърна стратегия, която трябва да предложи баланс между експлоатационна и изследователска дейност. Трябва да се определи дали е по-ефективно да се иновират текущите процеси или да се създадат нови.
- 3) Изпълнение на стратегията, което включва осъществяването на дейности, които подобряват бизнес процеса. Това може да включва използването на иновативни технологии, разработка на нови услуги, подобряване на комуникацията и др.
- 4) Оценка на постигнатите резултати от изпълнената стратегия, което може да се направи чрез сравнение на предишните показатели на производителност с новите, анализ на клиентските отзиви, оценка на възвръщаемостта на инвестициите и др.
- 5) Амбидекстрията предполага непрекъснато приспособяване и подобряване на стратегията и изпълнението ѝ въз основа на получените резултати и нови предизвикателства. Това включва итеративен процес на приспособяване и оптимизиране на процесите.

Важно е да се отбележи, че амбидекстрията не е стандартна методология, а по-скоро подход или философия, която съчетава експлоатация и изследователска дейност. При прилагането ѝ, банките трябва да вземат предвид специфичните си бизнес цели и условия, трябва да се изследва конкретното влияние на външните и вътрешните фактори, както и специфичните методи за усъвършенстване на бизнес процесите.

Използваната методология е съобразена със спецификата на изследвания проблем, като авторът е стигнал до извода, че може да се приложи специфичния инструментариум на експерименталния дизайн при изследване на бизнес процесите. При този приложен подход чрез използваните метод на интервю и анкетно проучване се постигат удовлетворяващи автора научни резултати за приложението на организационната амбидекстрия в процеса на управление и усъвършенстване на бизнес процесите.

Чрез метода на лабораторния анализ авторът на дисертационния труд е извършил анкетно проучване сред тридесет и шест експерта от централното управление и от клоновата мрежа на търговската банка. В процеса на провеждане на експеримента са обхванати и обстойно проучени мненията и анализите на десет експерта по темата за усъвършенстване на бизнес процесите. Цялото научно изследване обхваща осем етапа, които позволяват да се извърши достатъчно подробно и задълбочено изследване.

Контролираният експеримент, или лабораторният експеримент, е вид научен експеримент, който се провежда в контролирани условия в лабораторна среда. Той представлява изследване, при което изследователят манипулира определени променливи и контролира условията на изследване с цел да изолира въздействието на конкретни фактори върху резултатите.

Етапите на експериментално лабораторно изследване на усъвършенстването на бизнес процесите в търговска банка чрез организационна амбидекстрия, използвано от автора на дисертационния труд, включват следните основни стъпки:

- 1) Обосновка на експеримента: формулиране на проблема, който трябва да бъде разгледан, и идентифициране на ключовите въпроси на базата на теоретичния материал и прегледа на литературата.
- 2) Формулиране на изследователските хипотези: на първо място се формулират хипотези, които предполагат връзка между две или повече променливи. Тези хипотези трябва да бъдат тествани чрез експеримент. Обикновено се анализира нулева и алтернативна хипотеза.
- 3) Дизайн на експеримента: Избира се подходящ дизайн и инструментариум на експеримента, чрез който изследователят има възможност да управлява независимата променлива и да регистрира зависимата
- 4) Избор на участници в експеримента: Определят се участниците в експеримента или обектите на изследване, които ще бъдат изложени на манипулацията на независимите променливи.
- 5) Провеждане на експеримента: Експериментът се провежда в контролирани условия в лабораторна среда. Участниците или обектите на изследване се подлагат на манипулацията на независимите променливи, като се следи внимателно техните реакции и отговори.
- 6) Извършване на статистически анализ: В този етап се събират данни за реакциите или отговорите на участниците или обектите на изследване след извършването на манипулацията. Данните могат да бъдат събрани чрез наблюдение, анкети, измервания и други методи. Събраните данни се анализират с цел да се провери хипотезата и да се направят заключения относно влиянието на независимите променливи върху зависимите променливи. В този етап се използват статистически методи за анализ и интерпретация на данните.
- 7) Потвърждаване или отхвърляне на хипотезите: Правят се изводи съгласно получените статистически данни през призмата на формулираната

хипотеза в етап две. Следователно се приема или отхвърля нулевата или алтернативната хипотеза.

- 8) Анализ и интерпретация на резултатите: в контекста на хипотезата и целите на изследването. Съставя се заключение относно валидността на хипотезата и значимостта на откритията.

Фигура 6. Етапи на провеждане на експеримента



Източник: авторът на дисертационния труд

Тези осем етапа са използвани от автора като алгоритъм на проведеното научно изследване.

Авторът на дисертационния анализ е поставил петнадесет хипотези, които са разгледани по отношение на нулева и алтернативна хипотеза.

Изборът на изследваните лица е съобразен със спецификата на бизнес процесите в търговска банка. Направени са първоначални интервюта с четирима експерта, както и проучване под формата на разширено интервю с още шестима експерта. В третия етап - анкетното проучване е направено с предварително подготвен от автора въпросник съобразно резултатите от метода на интервюто. В анкетното проучване са участвали 36 експерта, които формират нецелева неслучайна извадка на принципа на отзовалите се.

Критерии за допускане на експертите в експерименталното проучване са:

- Професионален опит в банковия сектор минимум 3 години;
- Завършено висше образование с минимална образователно-квалификационна степен „бакалавър“;
- Познаване на бизнес процесите в банката, в които участват;
- Познаване дейността на банката като цяло.

Авторът на дисертационния труд е взел предвид, че за изследване на усъвършенстването на бизнес процесите в банката чрез организационна амбидекстрия респондентите следва да са с експертен опит **както в централния мениджмънт на банката, така и в клоновата мрежа, с оглед постигане на по-репрезентативни резултати от изследването.**

Изследователският инструментариум включва последователното методическо организиране на експертно научното изследване. Експерименталното изследване включва метода на интервюто и анкетно проучване. Целта на **метода на интервюто** е да се извърши потвърждение на възможностите за усъвършенстване на бизнес процесите посредством метода на организационната амбидекстрия като се проучат и анализират предварително външните и вътрешни фактори, които въздействат на този процес, самата същност на амбидекстърните бизнес процеси, както и необходимостта от придобиване на допълнителни знания и умения при промяна на бизнес процесите с оглед въвеждане на дигитализация и иновации.

Чрез провеждане на **анкетното проучване**, научният изследовател има за задача да установи възможността за приемане или отхвърляне на поставените петнадесет хипотези от автора на труда. Извеждат се обобщения на емпирични данни. За целите на анализа и обобщаването на получените данни от проведения експеримент, авторът на научния труд използва дескриптивен анализ (описателен).

Провеждане на експеримента

Изследването е проведено от 1 март до 30 юни 2023 г. Първоначално е направено интервю с четирима експерти и в последствие интервю с още шестима експерта. Първите интервюта обхващат въпроси от по-общ характер, свързани с балансирано включване на експлорационни (иновационни) и експлоатационни (операционни) елементи в усъвършенстването на бизнес процесите. Вторите шест разширени интервюта включват редица въпроси и пояснения по отношение на усъвършенстването на бизнес процесите в банката и дават мотивираща посока за възможността за изследване на методологията на организационната амбидекстрия.

Експертите, с които са проведени интервюта, са подбрани съобразно конкретни критерий и имат специфични и задълбочени теоретични и практически познания в управлението и усъвършенстването на бизнес процесите в банката. За целите на дисертационния труд са включени различните специфики на банковите бизнес процеси, посочени в глава две. Целта пред автора е да се потвърдят или отхвърлят хипотезите за усъвършенстване на бизнес процесите в търговската банка.

Методиката на експеримента се състои от седем етапа. Авторът на труда е възприел необходимостта от провеждане на четири първоначални интервюта. Те имат за цел да изследват наличието и степента на иновативност съчетана с рутинните операции в бизнес процесите и тяхното усъвършенстване.

След това авторът провежда детайлни интервюта с още шест експерта, които са пряко свързани със спецификите на бизнес процесите в банката и тяхното амбидекстърно усъвършенстване.

Третата част обхваща провеждане на анкетно проучване, като авторът е анализирал и обобщил предоставената информация от проведените десет интервюта и на база на тях е съставил въпросник със седемнадесет въпроса.

Методологията за изследване на усъвършенстването на бизнес процесите обхваща:

- 1) Провеждане на първоначално интервю с четирима експерти за извеждане на основополагащи критерии за иновации и амбидекстърна методология за бизнес процесите; интервюто се явява анонимен форум с участието на експерти – служители на банката от управления, които имат най-непосредствено участие по горепосочените области;
- 2) Вземане на предвид на получения резултат, анализиране и поставяне на въпроси в по-прецизна форма пред още шестима експерти, чрез използване на метода на подробното интервю;
- 3) Съставяне на материал в съкратена форма по отношение специфичните стъпки в усъвършенстването на бизнес процесите;
- 4) Филтриране на мненията, съобразно идеята на автора за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите и вземане в предвид на поясненията, които са дали експертите;
- 5) Семантичен анализ – основна цел е извеждане на всички предложения във вид на твърдения;
- 6) Логически анализ на получените резултати от експертите, т.н. извличане на експертни мнение;
- 7) Окончателен извод от зададените въпроси;

- 8) Съставяне на въпросите в анкетната карта за провеждане на анкетно проучване.

Анкетното проучване е проведено на база анкетна карта според модел на Ликерт от 1932 г. Основната цел на провеждане на анкетното проучване е да се потвърдят хипотезите на автора на дисертационния труд. Така авторът на труда е анализирал нулевата Но към алтернативната хипотеза Н1. Включените 17 въпроса е възможно да бъдат потвърдени или отхвърлени съобразно скалата на Ликерт от едно до пет.

Извършване на статистически анализ

След отговарянето на въпросите от експертите, авторът на труда изчислява с MS Excel какви са възможностите за създаване на модела за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в банка. Пресметнато е процентно възможността за реализиране на всеки един въпрос, като е посочено в обобщение какви са резултатите от емпиричното изследване за създаване на модела. Авторът е направил сравнителен анализ на получените резултати от осемнадесетте експерта от клоновата мрежа и от осемнадесетте експерта от централния мениджмънт. Анализът обхваща степента на реализация на посочените елементи от изграждането на модела за амбидекстърно УБП, както следва: изследване на външните и вътрешните фактори за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите; изследване на взаимодействието между изследователски (иновативни) и изпълнителски (рутинни операции), които се упражняват; изследване на методите за усъвършенстване на бизнес процесите и тяхната обвързаност с въвеждането на иновации и дигитализация; изследване на необходимостта от придобиване на нови знания и умения във връзка с въвеждането на новите технологии в бизнес процесите.

Изграждането на модела за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в банката притежава своята уникалност, защото създава условия за балансиране на конфликта между дигитализацията и рутинните операции, който се среща както при служителите в клоновата мрежа, така и в централата на банката.

Към експертите в анкетните карти бяха поставени седемнадесет въпроса. Всеки един от въпросите е със степен на вероятност поставена оценка от едно до пет в зависимост от степента на вероятност. Обработката на данните е извършена с MS Excel. Авторът на труда е допуснал възможност за близки виждания на служителите от клоновете и от централата на банката. Така се очаква и

результатите от проведеното анкетно проучване сред иначе доста различните по своя дейност служители да се доближават.

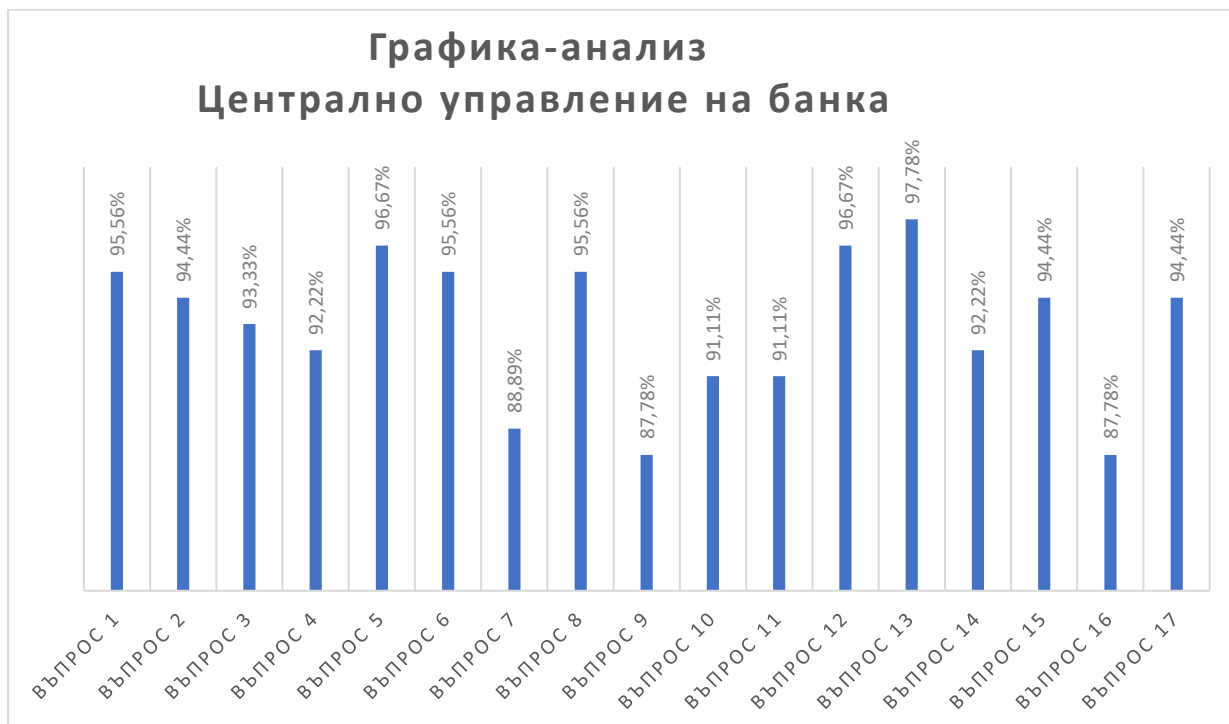
От проведеното анкетно проучване е направен обобщен статистически анализ, според който вероятността за прилагане методиката за усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка е относително висока. Получения среден резултат от анкетното проучване сред служителите на клоновата мрежа и след мениджърите от централата на банката потвърждава наличието на експлорационни и на експлоатационни бизнес процеси в цялата структура на банката. Получените обобщени резултати от проведеното анкетно проучване на служителите в клоновете на банката потвърждават с 98,33% поставените въпроси от автора на дисертационния труд, докато получените резултати от централния мениджмънт потвърждават с 95,42% възможността за амбидекстърно управление и усъвършенстване на бизнес процесите.

Фигура 7. Потвърждаване на поставените въпроси от служителите в клоновата мрежа



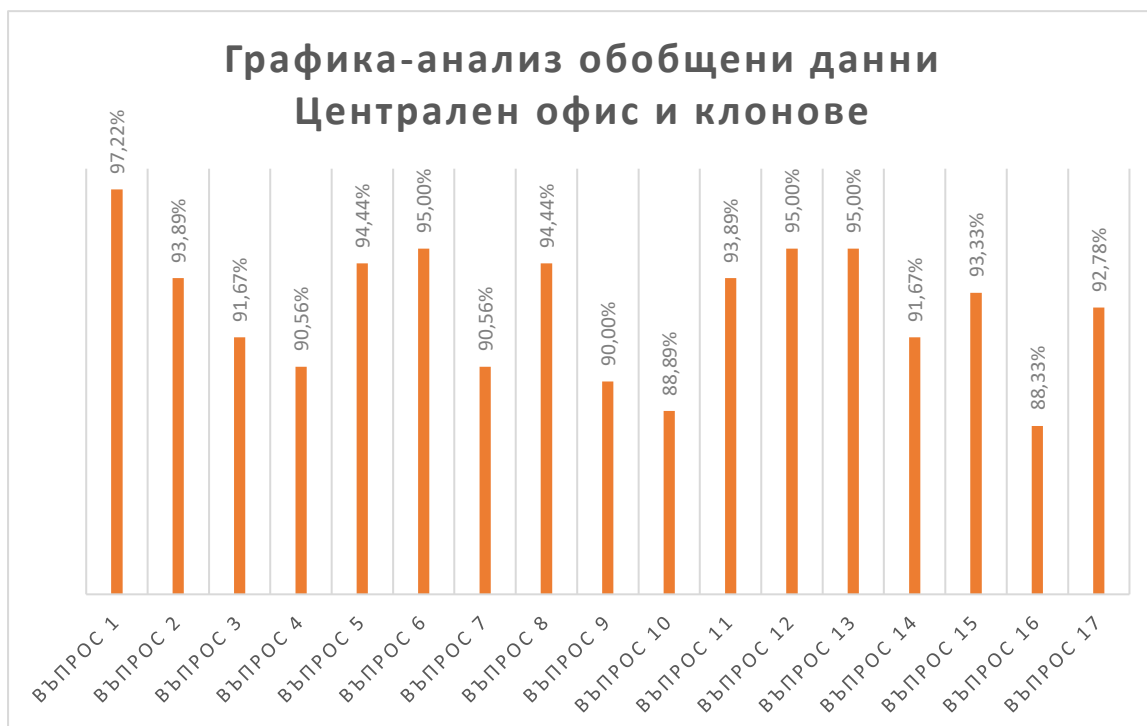
Източник: Фигура 3.25., получена след обработка на данните в MS Excel

Фигура 8. Потвърждаване на поставените въпроси от мениджмънта в централния офис



Източник: Фигура 8., получена след обработка на данните в MS Excel

Фигура 9. Обобщени данни на получени резултати от анкетно проучване сред експерти от клоновата мрежа и от централното управление на банката



Източник: Фигура 9., получена след обработка на данните в MS Excel

За целите на статистическия анализ, резултатите от проведеното анкетно проучване сред служителите в клоновата мрежа и в централата на банката са обобщени. Посочена е средна стойност за всеки един отговор, като общият резултат от проведеното анкетно проучване сред всичките 36 експерта възлиза на **92,75%**.

Потвърждаване или отхвърляне на хипотезите

В началото на провеждането на експеримента са издигнати петнадесет нулеви и петнадесет алтернативни хипотези. С издигането на всяка една от хипотезите се цели потвърждаване на две противоположни твърдения. Възможността от потвърждаване на всичките петнадесет хипотези дава достоверност на изследователя, че методиката за усъвършенстване на бизнес процесите в банката чрез организационна амбидекстрия е валидна и надеждна. След направеното анкетно проучване е изграден анализа на хипотезите. Прието е, че за една хипотеза е възможно да бъдат валидни повече от един получен резултат от зададен въпрос от анкетното проучване.

Хипотеза 1:

H0: Пандемията COVID-19, новите технологии, дигитализацията и въвеждането на изкуствен интелект не са предпоставки и не са свързани с амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в банката.

H1: Пандемията COVID-19, новите технологии, дигитализацията и въвеждането на изкуствен интелект са фактори, които налагат амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите в банката.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 1 покриват в размер на 97,22% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 2:

H0: Консолидацията в банковия сектор и конкуренцията с другите банки и финтех индустрията не оказват въздействие върху необходимостта от амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в банката.

H1: Консолидацията в банковия сектор и конкуренцията с другите банки и финтех индустрията оказват въздействие върху необходимостта от амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в банката.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 2 и Въпрос 3 покриват в размер на 92.78% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 3:

H0: Предстоящото влизане на България в еврозоната и въвеждането на ESG (екологични, социални и управленски) стандарти не оказват въздействие върху амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите.

H1: Предстоящото влизане на България в еврозоната и въвеждането на ESG стандарти (екологични, социални и управленски) стандарти оказват въздействие върху амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 4 покриват в размер на 90,56% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 4:

H0: Амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите не се извършва заради корпоративната стратегия на банката.

H1: Амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите е в синхрон и в изпълнение на корпоративната стратегията на банката, насочена към иновации и дигитализация.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 5 покриват в размер на 94,4% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 5:

H0: Амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите не се извършва, за да се съкратят разходи, време и ресурси на банката и същевременно да се въведат иновации.

H1: При амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите се съкращават разходи, време и ресурси на банката и паралелно с това се въвеждат иновации.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 6 покриват в размер на 95,00% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 6:

H0: Амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите не се извършва заради интеграцията и миграцията на информационните системи и не е свързано с внедряването на нови вътрешнобанкови процесни системи.

H1: Амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите се извършва заради интеграцията и миграцията на информационните системи и е продиктувано от внедряването на нови вътрешнобанкови процесни системи.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 7 покриват в размер на 90,56% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 7:

H0: Амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите не е свързано с подобряване на обслужването и удовлетвореността на външните и вътрешни клиенти на банката и повишаване сигурността на техните активи и защитата от кибератаки.

H1: Амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите се извършва, за да се подобри обслужването и удовлетвореността на външните и вътрешни клиенти на банката и повишаване сигурността на техните активи и защитата от кибератаки.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 8 покриват в размер на 94,44% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 8:

H0: Усъвършенстването на бизнес процесите в банката се извършва само заради подобряване на рутинните операции и чрез традиционни методи.

H1: Усъвършенстването на бизнес процесите в банката се извършва не само заради подобряване на рутинните операции и чрез традиционни методи.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 9 покриват в размер на 90,00 % приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 9:

H0: Усъвършенстването на бизнес процесите в банката се извършва само заради въвеждане на нови технологии, дигитализация и иновативни операции.

H1: Усъвършенстването на бизнес процесите в банката се извършва не само заради въвеждане на иновативни операции.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 10 покриват в размер на 88,89 % приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 10:

H0: Усъвършенстването на бизнес процесите в банката се извършва или заради подобряване на рутинните операции или заради въвеждане на иновативни операции.

H1: Усъвършенстването на бизнес процесите в банката се извършва заради съчетание между подобряване на рутинните операции и въвеждане на иновативни операции чрез метода на организационната амбидекстрия.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 11 покриват в размер на 93,89% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 11:

H0: При усъвършенстването на бизнес процесите в банката не се използват Лийн методи, нито гъвкави методи за управление на проекти по скръм и канбан.

H1: При усъвършенстването на бизнес процесите в банката се използва главно Лийн методи и гъвкави методи за управление на проекти по скръм и канбан.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 12 и Въпрос 13 покриват в размер на 95,00% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 12:

H0: При амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите в банката не се използват други методи и инструменти освен Лийн методите и гъвкавите методи за управление на проекти по скръм и канбан.

H1: При амбидекстърното усъвършенстването на бизнес процесите в банката се използват най-различни методи и инструменти.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 14 покриват в размер на 91,67% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 13:

H0: При въвеждането на иновации и на изкуствен интелект не се налага да се стига до изцяло нови бизнес процеси, а само до усъвършенстването им.

H1: При въвеждането на иновации и на изкуствен интелект понякога се налага вместо усъвършенстване да се стигне до изцяло нови бизнес процеси.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 15 покриват в размер на 93,33% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 14:

H0: При амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите в банката служителите не трябва да придобиват нови знания и умения и не се насърчават към иновативно мислене.

H1: При амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите в банката служителите придобиват нови знания и умения и се отделя голямо внимание на тяхната мотивация за иновации.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 16 покриват в размер на 88,33% приемането на алтернативната хипотеза.

Хипотеза 15:

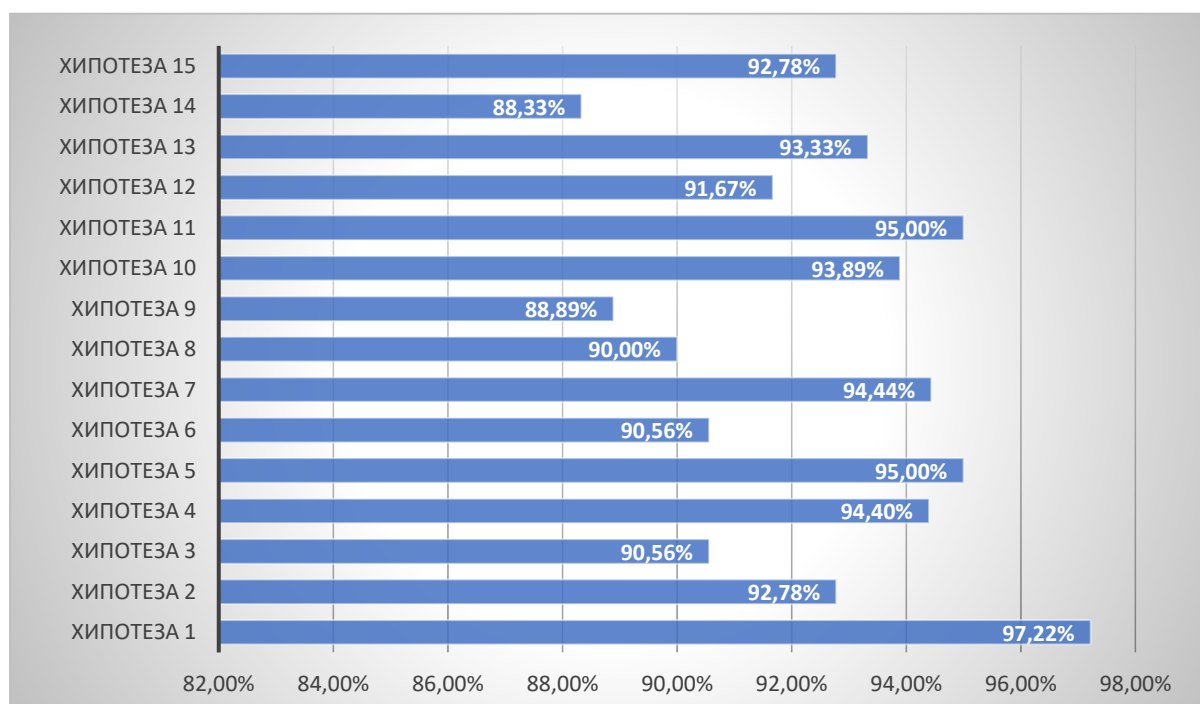
H0: При амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите в банката не се насърчава сътрудничеството и обменът на знания и идеи чрез създаване на крос-функционални екипи и работна среда.

H1: При амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите в банката се налага създаване на крос-функционални екипи и работна среда, където се насърчава сътрудничеството и обменът на знания и идеи.

Анализ на данните: Резултатите от Въпрос 17 покриват в размер на 92,78% приемането на алтернативната хипотеза.

На следващата фигура, авторът на труда е направил обобщение от извършения анализ на поставените хипотези. Всичките петнадесет хипотези са анализирани, като са приети алтернативните хипотези.

Фигура 10. Потвърждаване на алтернативните хипотези



Източник: Фигура 10., получена след обработка на данните в MS Excel

Анализът е обхванал напълно връзката между резултатите от поставените въпроси в анкетното проучване с тридесет и шестте експерта от клоновата мрежа и от централното управление на банката и изложените хипотези за амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите.

Отношението между получените резултати от анкетното проучване и възможността за приемане на алтернативните хипотези в научното изследване възлиза на 96,97%. Получения резултат дава пълна достоверност за приемане на наличието на експлоатационен и експлорационен сегмент в усъвършенстването на бизнес процесите и във валидността на метода на организационната амбидекстрия за усъвършенстването на бизнес процесите в банките.

Интерпретация на получените резултати

Изхождайки от получената и обобщена информация от проведеното анкетно проучване и направената корелационна зависимост с посочените петнадесет хипотези се стига до възможността за потвърждаване модела на организационната амбидекстрия за усъвършенстването на бизнес процесите в банките.

Получените резултати на фигура 9. посочват връзката между нагласите на централния мениджмънт и на служителите в клоновете на банката към усъвършенстването на бизнес процесите и към факторите, които налагат бързите промени на всички нива на процесното управление в банката. Получените резултати потвърждават необходимостта от използване на досегашните методи за усъвършенстване на бизнес процесите заедно с нови гъвкави методи и инструменти, които могат да осигурят баланс между рутинните операции, сигурността и иновациите в банката. От друга страна, се потвърждава необходимостта от страна на респондентите за придобиване на нови знания и умения, които да улеснят справянето им с натиска на новите технологии и дигитализацията, както и от създаване на нова крос-функционална среда при процесното развитие на банката.

Фигура 10. има за цел да обобщи връзката между поставените въпроси от автора на труда и формулираните петнадесет хипотези. Флексибилността, която е приложена в покриване на една хипотеза с повече от един въпрос, води до потвърждаване на зависимостите между поставените въпроси и потвърждаването на всички алтернативни хипотези. Общият резултат от проведеното анкетно проучване сред всичките 36 експерта възлиза на **92,75%** и направеният анализ на хипотезите в размер на **92,59%** потвърждава валидността

от създаването на Модела на амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите – МАУБП в банковия сектор.

ВЪЗМОЖНО ПРИЛОЖЕНИЕ НА МОДЕЛА МАУБП ПРИ ДИГИТАЛЕН AI БАНКОВ АСИСТЕНТ

Моделът за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите (МАУБП) в търговска банка може да бъде приложен при разработване и внедряване на дигитален AI асистент. Разработването и внедряването на персонален дигитален асистент в мобилното приложение на търговската банка променя изцяло модела на банково обслужване на клиентите. *Разработен чрез най-съвременни технологии за внедряване на изкуствен интелект (AI), дигиталният асистент предоставя 24/7 персонализирано обслужване в дигитална среда чрез постоянно само-обучаващ се изкуствен интелект и използване на данни.* При подготовката на комплексния проект за разработка и внедряване на банков дигитален AI асистент са отчетени въздействията на външните фактори за ***амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите, които са съставна част на Модела МАУБП, разработен от автора на дисертационния труд.*** На първо място - последиците от пандемията от COVID-19, която наложи необходимостта от дигитализирани банкови услуги. В голяма част от сценариите клиентът може да получи желаната услуга изцяло в рамките на един разговор с дигиталния AI асистент в мобилното приложение, без да осъществява посещение в клон на банката или разговор с Контактен център.

Използването и внедряването на последните технологични решения като изкуствен интелект и облачна технология в ключови бизнес процеси и в комуникацията с клиентите играе съществена роля при създаването на дигиталния AI асистент. Друг важен фактор, идентифициран в Модела, а именно конкуренцията с другите банки и с финтех индустрията, също играе съществена роля при вземането на управленското решение за стартиране на проекта.

Вътрешно-банковите фактори в Модела, идентифицирани и потвърдени чрез хипотезите на автора, също намират своето потвърждение в обстоятелството, че използване и внедряване на последните технологични решения чрез AI асистент е залегнало в стратегията на банката като една от важните стратегически цели. ***Стратегическата цел на дигиталния AI асистент*** е да обедини всички канали в един, задавайки визията на дигиталното банкиране на бъдещето - нов супер канал, който комбинира в себе си директни и цялостни бизнес процеси по осъществяване на продажби, клиентско обслужване и консултиране в различните моменти на потребителската пътека.

В отговор на все по-широката дигитализация и необходимост от перфектно клиентско изживяване, дигиталният AI асистент дава възможност на клиентите за **персонализиран, независим и самостоятелен начин за извършване на основни банкови операции** и покупка на някои банкови продукти изцяло в дигитална среда. Същевременно той може да общува със служителите на банката през оперативния CRM, отново използвайки модели на базата на machine learning, давайки съвети за клиентско обслужване и оферти за най-подходящия банков продукт.

Разработването на персонализиран дигитален асистент от ново поколение стъпва изцяло на т.нар. STP (Straight-through) процеси, без необходимост от никаква човешка намеса. По този начин в организацията се внедряват последните технологични постижения, водещи до **автоматизация и по-висока ефективност в оперативните - експлоатационните бизнес процеси**.

Високата добавена стойност и уникалност на дигиталният AI асистент се **дължи на последни технологични решения в сферата на иновациите** - неговият изкуствен интелект използва алгоритми, захранвани от данни на база клиентските интеракции в комбинация с информация от различен характер, съхранявана в банката спрямо регулаторните изисквания на българското и европейското законодателство. За осъществяване на проекта са използвани последни разработки на водещи технологични гиганти.

Проектът по разработване и внедряване на банков дигитален AI асистент потвърждава не само изведените от автора на дисертационния труд външни и вътрешни за банката фактори, които оказват решаващо въздействие върху амбидекстърното усъвършенстване на бизнес процесите. Потвърдени са и хипотезите относно амбидекстърните бизнес процеси като при изпълнение на проекта са обхванати, променени и усъвършенствани и експлоатационни и експлорационни процеси като например:

- Предоставяне на персонализирана банкова информация в дигитална среда;
- Продажба на някои банкови, застрахователни, инвестиционни и нефинансови продукти в мобилната апликация на банката;
- След продажбено обслужване на индивидуални клиенти на банката;
- Управление на контакти с клиенти в дигитална среда, както в клоновата мрежа, така и в телефонния център за обслужване на клиенти на банката;
- Автоматизиране на вътрешни банкови процеси с фокус върху управление на комуникацията и продажбени оферти.

Потвърждава се и **заложената в Модела МАУБП необходимост от създаване на крос-функционални екипи** като в различните етапи на разработване и внедряване на банковия дигитален AI асистент са ангажирани експерти в организацията с разностранен профил:

- Техническо развитие - продуктови собственици, скърм мастери, програмисти, ИТ архитекти, инженери по изкуствен интелект, тестери, ИТ експерти, консултанти;
- Бизнес развитие - продуктови и продажбени мениджъри, мениджъри бизнес развитие, експерти маркетинг и комуникации;
- Административно и правно обслужване - юристи, експерти в областта на нормативното съответствие, GDPR и оценка на риска;
- Управление на промяната - експерти обслужване на клиенти в клонова мрежа и контактен център.

Заложените в Модела гъвкави методи за усъвършенстване на процеси, които позволяват амбидекстърно усъвършенстване на процеси, са приложени при разработването и внедряването на дигиталния AI асистент. Подходът при организацията на работата стъпва на метода Аджайл - ясно дефинирани задачи и очаквани резултати, конкретни срокове и отговорници за реализация, възможности за управление и решаване на възникнали пречки. В резултат на това отделните фази на проекта се изпълняват според заложената рамка и се постига гъвкаво управление на целия проект по амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите.

Постигната е удовлетвореност на клиентите, която авторът залага като неразделна част от Модела за **амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите (МАУБП)**. Те могат да получат съдействие от дигиталния AI асистент не само за банкови, застрахователни, пенсионни продукти и инвестиционни решения, разплащания и използване на карти, но и да осъществяват банкови операции чрез него.

ЕКСПЕРИМЕНТ ЗА ЕКСПЛОРАЦИОННО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ

Методът на „Петте диаманта“, разработен от вом Брок и доразвит от Роземан, който е представен във Втора глава, съчетава управлението на бизнес процесите с управлението на иновациите (предимно дивергентното и конвергентно мислене), предоставя начини за идентифициране на нови възможности, произтичащи от цифровите технологии и променящите се нужди

на клиентите, както и за интегриране на тези възможности в усъвършенствани или нови бизнес процеси. Като продължение и в контекста на създадения от автора Модел на амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите – МАУБП, се извърши експериментално тестване на Метода на „Петте диаманта“ в българска търговска банка.

Апробирането чрез експеримент на Метода на „Петте диаманта“ се извърши в периода между 15 септември и 30 октомври 2023 г. То се извърши в рамките на четири брейнсторминг (мозъчни атаки) сесии, в които участваха двама експерти по оптимизация на процесите и един бизнес архитект, двама експерти по иновациите, двама ИТ експерти и разработчици, двама мениджъри на проекти, експерт по стратегическо управление, бизнес анализатор и маркетингов експерт, като повечето от участниците имаха над 5 години опит в банковия сектор. Подборът на участниците в тестването на метода се оказа от ключово значение с оглед на резултатността на подхода. За всяка една от дейностите-диаманти предварително бяха идентифицирани заинтересованите страни в банката и техните роли.

В апробирането на „Диаманта Цел“ участваха представители на заинтересовани страни, свързани с управлението на бизнес процесите - бизнес архитект и експерт по оптимизация на процесите, както и експерт по стратегическо управление, запознати с планирането на стратегическите цели. В брейнсторминг сесията по „Бизнес диаманта“ бяха включени различни заинтересовани страни, както свързани с УБП (бизнес архитект, експерт по процесите), така и несвързани с УБП - бизнес анализатор и маркетингов експерт.

В сесията по „Технологичния диамант“ участваха главно заинтересовани страни, свързани с дигитализацията и новите технологии – ИТ експерти и разработчици, както и експерти по бизнес процесите. В тестването на „Диаманта на интеграцията“ участваха експерти по бизнес процеси и по иновациите заедно с ИТ експерти и мениджъри на проекти.

Мотивацията за прилагането на метода на „Петте диаманта“ беше да се намерят иновативни отговори на пандемията Ковид-19 под формата на нови процеси за дигитализация на банковите услуги с цел генериране на нова стойност за клиентите. Фокусът на сесиите беше насочен към новите възможности, тъй като банката имаше за цел да интегрира бизнес и технологични възможности в нови бизнес процеси. Преди провеждането на брейнсторминг сесиите бяха събрани идеи и обширна информация във връзка с първите три диаманта (цел,

бизнес и технология) на базата на стратегически документи на банката, годишни отчети, интернет проучвания.

При отделните дейности - диаманти бяха прилагани описаните в модела техники. При тестването на „Диаманта цел“ беше установено, че по отношение на конкретното изследване целта на търговската банка е да осигури “нови дигитални услуги наред със сигурност за парите на клиентите“. Разсъждаването върху целта на организацията и контекста насърчаваше участниците да разкрият и обсъдят основните стратегически ценности и да ги дефинират като се абстрахират от конкретните банкови продукти и услуги (инструмент). Като обхват на приложението след брейнсторминга бяха определени ритейл банкирането и клоновата мрежа. По отношение на бизнес тенденциите бяха разгледани възможните сценарии на обществените мегатенденции, произтичащи от пандемията Ковид-19, както и редица нови тенденции в банковия сектор. За да се обхване по-широк спектър от тенденции бяха използвани множество източници, сред които анализи от маркетингови проучвания (инструмент).

Таблица 1. Резултати от прилагането на метода на „Петте диаманта“ на вом Брок в търговска банка

Дейности	Техники	Резултати
Диамант Цел	Дивергентно мислене: 1. Определяне цялта на организацията 2. Определяне на организационния контекст Конвергентно мислене: 3. Определяне целта на прилагания метод 4. Определяне обхвата на приложението	Дивергентно мислене: 1. „Дигитализация и онлайн сигурност“ 2. Търговска банка Конвергентно мислене – идентифициране на: 3. Нови процеси и възможности след Ковид-19 4. Ритейл банкиране
Диамант Бизнес	Дивергентно мислене: 1. Идентифициране на мегатенденциите 2. Идентифициране на тенденции в сектора Конвергентно мислене: 3. Оценка на мега и секторни тенденции 4. Избор на мега и секторни трендове	Дивергентно мислене: 1. Споделена икономика, пандемия 2. Дигитализация, персонализация, консолидация на банковия сектор Конвергентно мислене: 3. Необходимост и спешност 4. Ковид-19, дигитализация
Диамант Технология	Дивергентно мислене - идентифициране на: 1. Технологични тенденции 2. Нововъзникващи дигитални технологии Конвергентно мислене: 3. Оценка на горните в съответствие с целта 4. Избор на подходящите технологични тенденции и нови дигитални технологии	Дивергентно мислене: 1. Мобилни приложения, чатбот, преносими устройства, CRM система, машинно обучение 2. Дигитален асистент с Изкуствен интелект Конвергентно мислене: 3. Необходимост и очакване от клиентите 4. Изкуствен интелект, мобилни приложения
Диамант Интеграция	Дивергентно мислене: 1. Генериране на идеи от 3-те диаманта 2. Създаване блупринтс на процеси Конвергентно мислене: 3. Оценка на блупринтс на процеси 4. Избор на подходящите	Дивергентно мислене: 1. Няколко идеи за нови процеси и услуги 2. Блупринтс на процес за всяка идея Конвергентно мислене: 3. Оценка на съответствие, аджайл, разходи 4. Избор на 2 идеи, в процес на моделиране

Източник: авторът на дисертационния труд

В брейнсторминга по „Технологичния диамант“ беше обсъдена огромна информация и се събраха най-много предложения и идеи, които бяха канализирани от необходимостта да се отговори на очакванията на клиентите, свързани с дигитализацията. Най-продължителна и с най-много участници беше сесията по „Диаманта на интеграцията“ като бяха обсъждани идеи за иновативни процеси въз основа на предишните три сесии по целта, бизнеса и технологичния диамант и независимо от съществуващите организационни ограничения. Генерирането на идеи беше улеснено от използване на техники за креативност (инструмент) и бяха създадени блупринтс на процеси (детайлно документиране на резултатите от процеса и изискванията на бизнес процесите). По време на конвергентната фаза генерираните блупринтс на процеси бяха оценявани въз основа на предварително избрани критерии, като например осъществимост, разходи, очаквана стойност и стратегическо съответствие. Въз основа на тази оценка бяха избрани две идеи, които да бъдат развити в създаване на нови процеси. Резултатите от прилагането на метода на „Петте диаманта“ на вом Брок в търговска банка са нагледно описани в таблица 1.

Апробирането на Метода на „Петте диаманта“ на вом Брок за усъвършенстване на бизнес процесите в българска търговска банка доказва необходимостта и резултатността на практически подход, който може да интегрира и синтезира елементи от управление на иновациите с елементи от управлението на бизнес процесите на базата на организационната амбидекстрия. В процеса на изпробване на метода възникнаха въпроси относно неговата приложимост и в рамките на етапа на редизайн на жизнения цикъл на управлението на бизнес процесите. По отношение на измерението на контекста методът е особено приложим за основните бизнес процеси за създаване на ново предложение за стойност. В процеса на прилагане на метода се установи също така, че той позволява гъвкава конфигурация на всички диаманти. Следователно някои организации могат да вземат предвид всички диаманти, докато други могат да поставят по-голям акцент върху един диамант в сравнение с друг.

Освен това в рамките на всеки диамант организациите могат да изберат подходящо ниво на детайлност, като се фокусират само върху добре познати или върху нововъзникващи дигитални технологии и иновационни дейности. Важно е да се отбележи, че методът предполага различни заинтересовани страни и насърчава участието на множество роли, които внасят различни гледни точки за възникващите възможности. По този начин се създават условия за използване на експертизата и потенциала на различни мениджъри и експерти в организацията, които обединяват усилия по конкретни проблеми. Създават се условия и за

развитието на банката като учеща се организация, както и за различни форми на прилагане на управление на знанието.

РЕЗУЛТАТИ

Научното изследване на конструирания от автора на дисертационния труд Модел за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка (МАУБП), извършено в глава Трета, постига следните резултати:

- 1) Чрез метода на лабораторния експеримент е апробиран Моделът за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка;
- 2) Изследвани са и се доказват въздействията на външните за банката и вътрешни фактори в конструкцията за усъвършенстване на бизнес процесите;
- 3) Потвърдени са петнадесет авторови хипотези, формулирани на базата на експертни оценки и на анкетно проучване сред висшия мениджмънт в централното управление на банката и сред служителите в клоновата мрежа;
- 4) Направени са изводи, базирани на получените данни, за приложимостта на Модела за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка. В резултат на получената и обобщена информация от проведеното анкетно проучване и направената зависимост с посочените петнадесет хипотези се стига до възможността за потвърждаване модела на организационната амбидекстрия за усъвършенстването на бизнес процесите в банките.

Получените резултати посочват връзката между нагласите на централния мениджмънт и на служителите в клоновете на банката към усъвършенстването на бизнес процесите и към факторите, които налагат бързите промени на всички нива на процесното управление в банката.

Получените резултати потвърждават необходимостта от използване на досегашните методи за усъвършенстване на бизнес процесите заедно с нови гъвкави методи и инструменти, които могат да осигурят баланс между рутинните операции, сигурността и иновациите в банката. От друга страна, се потвърждава необходимостта от страна на респондентите за придобиване на нови знания и умения, които да улеснят справянето им с натиска на новите технологии и дигитализацията, както и от създаване на нова крос-функционална среда при процесното развитие на банката.

Общият резултат от проведеното анкетно проучване сред всичките 36 експерта възлиза на 92,75% и направеният анализ на хипотезите в размер на 92,59% потвърждава валидността от създаването на Модела на амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите – МАУБП в банковия сектор.

ИЗВОДИ И ОБОБЩЕНИЯ

Моделът за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в търговската банка е продиктуван от необходимостта да се приложи и постигне стратегически и организационен баланс и предвидимост в управлението и усъвършенстването на бизнес процесите в съответствие с настъплението на новите технологии, дигитализацията и изкуствения интелект. Навлизането на горепосочените в една традиционно консервативна и обвързана със сигурността и минимализирането на риска система като банковата поражда изключително сериозни предизвикателства както преди мениджмънта на банката, така и пред всички служители.

Изследването на тези предизвикателства води до появата на концепцията за организационната амбидекстрия, която предполага съобразяване във всеки един етап и цикъл от управление на бизнес процесите с иновативните (експлорационни) и рутинните (експлоатационни) съставни елементи на това взаимодействие.

Изграждането и апробирането на организационен Модел за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в търговската банка е продиктувано от необходимостта да се проучат и определят външните и вътрешни фактори, от които зависят процесите на трансформация, както и да се изследват в дълбочина самите бизнес процеси и тяхното управление.

Потвърждаването на възможността да се постигне цялостен Модел за усъвършенстването на бизнес процесите в търговска банка, който отчита външните и вътрешни фактори и предлага начини за намиране на баланс между иновативните и рутинните операции в процесите на дигитализация, е определено научно постижение на автора и води до удовлетворение от постигнатия резултат.

Чрез метода на лабораторния анализ авторът на дисертационния труд е извършил анкетно проучване сред тридесет и шест експерта от централното управление и от клоновата мрежа на търговската банка. В процеса на провеждане на експеримента са обхванати и обстойно проучени мненията и

анализите на експерти по темата за усъвършенстване на бизнес процесите. Цялото научно изследване обхваща осем етапа, които позволяват да се извърши достатъчно подробно и задълбочено изследване.

Авторът на труда е провел теоретико-експериментално тестване на Модела за АУБП, което дава висока доза увереност за успешното му прилагане. Включените въпроси в анкетното проучване са свързани и обусловени от извършения предварителен широко обхванат теоретичен и експертен анализ както на бизнес процесите в банката, така и на механизмите на организационната амбидекстрия.

Както се потвърждава от научното изследване, авторът прилага успешно теорията на организационната амбидекстрия към практиката на усъвършенстване на бизнес процесите в българска търговска банка. Научното изследване показва, че амбидекстърния подход може да се прилага успешно и като метод за усъвършенстване на бизнес процесите, особено в съчетание с гъвкавите методи на УБП, които са много актуални не само в банковия сектор.

Потвърждаването на всички петнадесет хипотези на автора дават висока доза надеждност относно възможността за прилагане на Модела. Изследването дава ясна представа относно факторите, които предопределят амбидекстърната посока на управление и усъвършенстване на бизнес процесите. Получените резултати от проведеното анкетно проучване потвърждават на 92% хипотезите, което удовлетворява автора на научния труд. Това води и до удовлетвореност във висока степен от уникалността на предложения модел и от успешността на опита да бъде въведена в българска търговска банка теорията и практиката на организационната амбидекстрия, която се наложи като една от най-актуалните в световната литература по управление през последното десетилетие.

Можем да кажем, че е реализирано практическото осъществяване на всяка една от поставените задачи в началото на дисертационният труд, а именно:

1. Направен е теоретичен преглед на основните понятия, свързани с управлението и усъвършенстването на процесите в организацията;
2. Изследвана е теорията на организационната амбидекстрия и нейното приложение в бизнес процесното усъвършенстване;
3. Обобщени и описани са основните бизнес процеси в банката и тяхното управление;

4. Изследвани са основните методи за усъвършенстване на банковите бизнес процеси;
5. Представен и анализиран е метод за усъвършенстване на бизнес процес в банка с амбидекстърен анализ;
6. Конструиран е изследователски Модел за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в банка, който идентифицира ключовите външни и вътрешни фактори на въздействие, интегрира експлоатационните и експлорационните процеси и изследва необходимостта от управление на новите знания и умения в банката;
7. Чрез метода на лабораторния експеримент е апробиран Моделът за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка;
8. Изследвани са и разкрити въздействията на външните за банката и вътрешни фактори в конструкцията за усъвършенстване на бизнес процесите;
9. Потвърдени са петнадесет авторови хипотези, формулирани на базата на експертни оценки на анкетно проучване сред мениджмънта в централното управление на банката и сред служителите в клоновата мрежа;
10. Направени са изводи, базирани на получените данни, за приложимостта на Модела за амбидекстърно усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка.

В по-широк контекст балансът между изследователските и изпълнителските дейности във всяка една организация ще предопределя нейната конкурентоспособност и възможност да удовлетвори очакванията на своите клиенти. Във всеки един банков бизнес процес се появява необходимост да се търси възможност за новите знания, изследвания и иновации, които да бъдат в баланс с протичането на самия рутинен банков процес.

Теорията за организационната амбидекстрия и за амбидекстрията на бизнес процесите може да намери съществено приложение в усъвършенстването на бизнес процесите с оглед на това, че при подобряването на всеки един бизнес процес се появява необходимост от нови знания, изследвания и иновации, които да бъдат в баланс с протичането на самия рутинен, традиционен изпълнителски процес.

Прилагането на теорията на амбидекстрията за целите на настоящето изследване за усъвършенстването на бизнес процесите в банковия сектор се явява съществен авторски принос, както и по отношение използването на възможностите за амбидекстриен анализ в методологията за усъвършенстване на банковите бизнес процеси.

От успеха да бъде постигнато равновесие и балансиране на изследователските и изпълнителските бизнес процеси при усъвършенстването на бизнес процесите, зависи в голяма степен успехът на самото подобрене на процесите и в крайна сметка постигането на повишена бизнес ефективност, качество и удовлетвореност на потребителите.

IV. ОСНОВНИ НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Осъществен е критичен анализ на съществуващата теория за усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка.

2. Предложен е авторски модел за усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка.

3. Предложена е оригинална авторска методика за изследване и прилагане на Модел за амбидекстриен усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка, който включва проучване на въздействието на външни и вътрешни фактори и изследване на експлоатационните и експлорационните бизнес процеси.

4. Апробирана е авторската методиката в условията на българска търговска банка.

5. Разработен и тестван е иновативен Модел за амбидекстриен усъвършенстване на бизнес процесите в търговска банка, който включва изследване на иновативните бизнес процеси и въздействието на външни фактори като новите технологии, дигитализацията и въвеждането на изкуствения интелект.

V. СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИ НА АВТОРА ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

- 1.** Kolev, Ivelin., (2022), Business Process Improvement (BPI) in the Banking Sector under the Pressure of a Global Pandemic, ICODECON 2022, Kalamata, ISBN 978-618-86130-1-0, p.454
- 2.** Kolev, Ivelin., (2023), Ambidextrous Business Process Management in a Commercial Bank: The Five Diamond Method For Explorative BPM, KNOWLEDGE – International Journal, Vol.56.1, p.31-37
- 3.** Kolev, Ivelin., (2024), Digital Transformation and Introduction of Artificial Intelligence in a Bulgarian Commercial Bank in the Context of Business Process Improvement, KNOWLEDGE – International Journal, Vol.63, p.123

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY
FACULTY OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION
DEPARTMENT OF MANAGEMENT



SUMMARY

**OF A DISSERTATION ON THE AWARDING OF EDUCATIONAL
AND SCIENTIFIC DEGREE "PHD" IN "SOCIAL MANAGEMENT"**

ON THE TOPIC:

BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY

/On the example of a leading Bulgarian commercial bank/

PHD CANDIDATE:

IVELIN KOLEV

SCIENTIFIC SUPERVISOR:

PROF. DR. TSVETANA STOYANOVA

Sofia, 2024

The dissertation has a total volume of 230 standard pages, including: introduction, three chapters, conclusion, appendices and literature used. The main text contains 11 tables and 35 figures. 119 literary sources in Bulgarian and English were used.

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF DISSERTATION

The COVID-19 pandemic has changed the banking sector to a huge extent. The traditional approach to banking products and services, to traditional jobs and processes is subjected to serious challenges. The adaptation to the new reality created by the pandemic has led to a number of changes in business processes in banks - the increased digitalization of products, services and organizational relationships, the challenge to the traditional workplace and human resources, and most of all the rise of customer-oriented personalized solutions, which already has much higher requirements for all services and products, including financial ones.

The banking sector had to change its working regime literally in days - from work in the office to work from home. This process was accompanied by serious changes, which for a traditionally conservative sector like banking was indeed a great organizational, technological and psychological transformation.

What the sector has wanted to do over the past few years, trying to provide digital solutions and stimulate customers to work digitally, COVID-19 has achieved it in just a few months. For bank customers, the change was drastic - from branch banking to remote banking, switching to communication with banks through digital channels or contact centres. The use of digital banking channels increased by over 20% in 2020, according to BNB observations.

The processes of digitalization of banking services had already begun in the financial industry, but had to be accelerated dramatically in recent years. Banks have begun to make exceptional quantity and quality technological and financial investments to offer innovative and competitive services to win and retain increasingly demanding customers. The introduction of artificial intelligence in banking services has become the most innovative strategic goal that provides a competitive advantage.

Competition is another major challenge facing the banking sector. Banks offer more and more innovative solutions, but from the position of guardians of financial stability, observing a number of regulations, which makes them slower. Fintech companies are much more flexible, but they can hardly offer scale and variety of secure services. Banks are competing, but are also looking for cooperation with the fintech industry in order to be able to provide customers with fast, secure and valuable services, beyond the boundaries of conventional banking. No less challenging is the ongoing consolidation in the banking sector as a result of increased competition.

In order to meet the above challenges and customer expectations, banks are changing and improving their business processes. The business process and the

process approach are a much-developed topic in the scientific literature and in practice, as evidenced by the ever-growing scientific and practical interest in business process issues. The competitiveness and profitability of a company depend heavily on its business processes, and solving business process problems can lead to increased customer satisfaction and reduced time and costs. Improvement of business Processes is a good scientific and practical basis for improving the business of an organization as a whole. Processes must be implemented efficiently and effectively and managed in an effective manner. Business process management has a central role in creating competitive advantage as an approach to achieving an organizational goal by refining, managing and controlling core business processes, and empirical research confirms the positive relationship between business process management and improvement and business success.

The COVID-19 pandemic and the accelerated digitalisation caused by it have drastically affected the business context of all business organizations around the world, regardless of sector or size. In order to survive, organizations begin to think strategically about the results of their work after the periods of the pandemic, which necessarily involves improving their business processes. Thus, the pandemic, the rapid digitalization and the introduction of artificial intelligence bring fast and unexpected opportunities to revise routine operations and combine them with innovation. In terms of the lifecycle of a specific business process affected by the pandemic and digitalization, organizations are forced to think creatively, resulting in a combination of established practices and standards with innovative and research activities.

It is this need to ***combine new knowledge and traditional activities that predetermines the consideration of each business process in the context of organizational ambidexterity***, which implies equally good handling of conventional operations and unconventional innovations. This context implies that the improvement of business processes is fully integrated with the concept of constructive or positive deviation from routine operations. Therefore, the pandemic, digitalization and the advent of artificial intelligence have not only forced but also enabled the organisations to experiment by combining traditional operations and innovative research.

On the basis of the above, the main subject and object of research is outlined, namely:

The subject of this research is the improvement of business processes in the context of organizational ambition in the context of digital transformation and the introduction of artificial intelligence and under the influence of factors such as the

COVID-19 pandemic, competition and consolidation in the banking sector, the preparation for Bulgaria's entry into the euro area, ESG (environmental, social and governance) regulations and many others external and internal factors to the bank.

The object of this dissertation is one of the leading Bulgarian commercial banks, which offers products and services to business clients and citizens – micro, medium and small enterprises, large corporate clients and institutions, focusing on digitalization, introduction of new technologies and artificial intelligence and offering basic banking services, as well as investment banking.

The main challenges facing the bank are the economic situation, increasing competition and technological change, the introduction of new regulations, the emergence of cyber threats to the security of bank data and customer assets, the COVID-19 pandemic and many others. The bank responds in a comprehensive way to the banking needs of its customers and positions itself as part of an integrated financial group. This integrated model offers customers the benefit of a comprehensive, one-stop service that allows them to choose from a wider, complemented and optimized range of products and services. The model offers group benefits in the face of income and risk diversification, the potential for additional sales through intensive cooperation between banking distribution channels and significant cost savings. The Bank strives to provide its clients with the opportunity to receive complete digitized and personalized financial solutions, which in turn leads to the need to improve the business processes in the bank and overcome a number of challenges in this direction.

The main scientific thesis of the dissertation is that there is a close connection between the improvement of business processes in a commercial bank and the achievement of significant success in its adaptation to the rapidly developing technological competitive environment and under the pressure of factors such as a global pandemic and increasing requirements and regulations related to sustainability.

By achieving process-oriented management and improvement of business processes, not only the efficiency of the bank is increased, but also the opportunity to develop research and innovation in each of the business processes. The application of an organisational ambidexterity that includes an equally strong handling of both operations and innovation appears to be a key success factor for process-oriented management of the bank and the ability of its management to meet global challenges.

The main objective of the dissertation is to study and summarize organizational theory as a methodological basis for improving business processes in a commercial bank and, as a result, to construct, study and justify a **Model for ambidextrous improvement of business processes in a banking organization.**

To achieve it, it is necessary to perform the following tasks:

- 1) to make a theoretical overview of the basic concepts related to the management and improvement of processes in the organization;
- 2) to explore the theory of organizational ambidexterity and its application in business process improvement;
- 3) to summarize and describe the main business processes in the bank and their management;
- 4) to explore the main methods for improving banking business processes;
- 5) to present and analyze a method for improving the business process in a bank with ambidextrous analysis;
- 6) to construct a research Model for ambidextrous improvement of business processes in a bank that identifies key external and internal impact factors, integrates operational and operational processes and explores the need to manage new knowledge and skills in the bank;
- 7) through the method of the laboratory experiment to test the Model for ambidextrous improvement of business processes in a commercial bank;
- 8) to study and reveal the impacts of external to the bank and internal factors in the construction of business processes;
- 9) to confirm or reject fifteen author's hypotheses, formulated on the basis of expert assessments and a survey among the senior management at the head office of the bank and among the employees of the branch network;
- 10) to draw conclusions, based on the data obtained, about the applicability of the Model for ambidextrous improvement of business processes in a commercial bank.

In order to achieve the objectives of the scientific research, ***a Methodology has been applied through the method of laboratory experiment*** to test the Model for ambidextrous improvement of business processes in a commercial bank; To study and reveal the impacts of external to the bank and internal factors in the construction for improvement of business processes.

The methodology using a wide range of methods and tools is approbated, which covers:

- 1) conducting interviews with experts in order to establish the validity of the Model for ambitious improvement of business processes;
- 2) conducting extended interviews with experts in order to clarify possible questions necessary for conducting a survey;

- 3) conducting a survey with experts from the branch network of the bank and the central management;
- 4) statistical analysis of the results obtained and their correlation to the hypotheses put forward by the author of the work.

The present study is limited in time, place, scope and methodology. The study on the improvement of business processes in the context of organizational ambition (on the example of a leading commercial bank) was conducted for 10 months in 2023 on the territory of one leading Bulgarian commercial bank. The author of the dissertation took into account in the study all possible restrictions related to the confidentiality of some banking internal rules, procedures, documents and sources of information.

II. STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION

1. Structure

The dissertation has a total volume of 230 standard pages, including: introduction, three chapters, conclusion, appendices and literature used. The main text contains 11 tables and 35 figures. 119 literary sources in Bulgarian and English were used.

2. Content:

GENERAL CHARACTERISTICS OF DISSERTATION

1.RELEVANCE AND SIGNIFICANCE OF THE TOPIC.....	5
2.SUBJECT AND OBJECT OF SCIENTIFIC INVESTIGATION	8
3.BASIC SCIENTIFIC THESIS.....	9
4.OBJECTIVE AND TASKS.....	10
5.METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH.....	11
6.POSSIBLE LIMITATIONS.....	12
 I. CHAPTER 1: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND IMPROVEMENT AND ORGANISATIONAL THEORY STRATEGY.....	 13
1.MODERN FORM OF BUSINESS ORGANIZATIONS.....	13
1.1. LEARNING BUSINESS ORGANISATION.....	13
1.2. REAL-TIME BUSINESS ORGANIZATION.....	20
2.THE ORGANIZATION AS A SYSTEM OF BUSINESS PROCESSES.....	22

3. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.....	24
3.1 LIFE CYCLE OF PROCESS MANAGEMENT.....	29
3.2 MATURITY OF BUSINESS PROCESSES AND ORGANISATIONS.....	32
4.IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES.....	34
4.1 ACHIEVEMENT OF STRATEGIC OBJECTIVES.....	35
4.2 INFORMATION TECHNOLOGY AND BUSINESS PROCESSES.....	37
4.3 HUMAN CAPITAL IN IMPROVING PROCESSES.....	40
4.4 ORGANISATIONAL CULTURE AND BUSINESS PROCESSES.....	41
4.5 METHODS AND MANAGEMENT OF PROCESS REFINEMENT.....	44
5.ORGANISATIONAL AMBIDEXTERITY.....	47
5.1 THE THEORY OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY.....	47
5.2 BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF AMBIDEXTERITY.....	51
5.3 AMBIDEXTERITY AND BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT.....	56
6. GENERALIZATIONS AND OUTPUTS.....	62
II. CHAPTER 2: IMPROVING BUSINESS PROCESSES IN A COMMERCIAL BANK.....	66
1.EXTERNAL CHALLENGES AND BUSINESS PROCESSES IN BANKS.....	66
1.1 THE BANKING SECTOR IN THE CONDITIONS OF A PANDEMIC.....	66
1.2 ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND CORPORATE GOVERNANCE AND THE EURO AREA.....	67
1.3 COMPETITION, CONSOLIDATION AND TECHNOLOGICAL CHANGE.....	72
2.BANKS AND BANKING OPERATIONS.....	75
3.MAIN BUSINESS PROCESSES IN A COMMERCIAL BANK, PROCESS TREE.....	78
4.IMPROVEMENT OF BANKING BUSINESS PROCESSES.....	86
5.METHODS FOR IMPROVING BUSINESS PROCESSES IN BANKS.....	101
6.METHOD FOR IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES WITH AMBIDEXTROUS ANALYSIS.....	105
7.FIVE DIAMOND METHOD FOR OPERATIONAL PROCESS CONTROL	118
8. GENERALIZATIONS AND INTERPRETATIONS.....	123
III. CHAPTER 3. METHODOLOGY FOR STUDYING THE MODEL FOR AMBIDEXTROUS BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT (MABPI) IN COMMERCIAL BANK.....	126
1.STAGES OF THE SCIENTIFIC INVESTIGATION AND OF THE HYPOTHETICAL-DEDUCTIVE METHOD AS PART OF THE METHODOLOGY.....	126

2.NATURE OF THE EXPERIMENT AS A RESEARCH METHOD.....	130
3.STAGES OF THE EXPERIMENTAL INVESTIGATION.....	136
3.1 First stage - Justification of the experiment.....	138
3.2 Second stage: Formulation of the research hypotheses.....	139
3.3 Third stage: Design of the experiment.....	144
3.4 Fourth stage: Selection of participants in the experiment.....	145
3.5 Fifth stage: Conduct of the experiment.....	147
3.6 Sixth stage: Performing statistical analysis.....	163
3.7 Seventh stage: Confirmation or rejection of hypotheses.....	182
3.8 Eighth stage: Interpretation of the results obtained.....	189
4.Possible application of the MABPI model in digital AI assistant.....	190
5.Experiment for operational improvement of business processes.....	193
6. GENERALIZATIONS AND OUTPUTS.....	198
7.CONCLUSION.....	201
8.MAIN SCIENTIFIC AND APPLIED CONTRIBUTIONS TO THE DISSERTATION.....	205
IV. LISTS AND ANNEXES.....	206
1.LITERATURE USED.....	206
2. APPLICATIONS.....	217
2.1 APPENDIX No1 – Questionnaire.....	217
2.2 APPENDIX No2 - Analysis Branch Network.....	220
2.3 APPENDIX No3 – Analysis Central Office.....	226
2.4 APPENDIX No4 – List of tables included.....	232
2.5 APPENDIX No5 – List of figures included.....	233

III. STATEMENT OF THE DISSERTATION

1. CHAPTER ONE: Theoretical framework of the study

In the first chapter of the dissertation, a literature review is made and the theoretical framework of the study is outlined, which is divided into three main parts.

In the first part is presented:

- ***The modern form of business organizations and organizations as a system of business processes*** – viewed through the prism of organizational development

In the second part is presented:

- ***Management and improvement of business processes*** by drawing the life cycle of the business process, analyzing the maturity of the business processes identified are the components in the improvement of business processes, namely: strategic goals, information technology, human capital, organizational culture and methods of process improvement.

In the third part is presented:

- ***The theory of organizational ambidexterity*** as it examines business processes and their improvement in the context of organizational ambidexterity.

The theoretical overview of the basic concepts related to the management and improvement of processes in the organization is aimed at smoothly passing through some modern forms of business organization and considering it as a system of business processes. Focusing on the two forms of the organization, which are discussed in more detail in the study, has its reasons. The learning business organization is very much related to the organizational ambidexterity discussed in the second part of this chapter. precisely in view of the possibilities of combining in one such organization the research with the executive processes. The real-time business organization is discussed in more detail due to the fact that the modern commercial bank contains all the elements of a real-time organization in view of the necessary e-banking.

The creator of the learning organization theory, Peter Senge, defines that a learning organization is a group of people who work together to improve their capacity

to create outcomes that they are genuinely interested in¹. In his book *The Fifth Discipline*, he proposes the idea of a learning organization that is based on an approach called ***systems thinking for the purpose of solving problems***, in which decision-making is based on data rather than assertions. It is a conceptual framework that allows organizations to study their processes through an information-based thinking method, which measure the effectiveness of the organization as a whole and its various components. Systems thinking requires that all the characteristics of a learning organisation must be present simultaneously in an organisation for it to be a learning organisation. The learning business organisation must fully accept the abolition of traditional hierarchical structures which are not based on acquired knowledge and learning².

Organisations do not develop organically in learning organisations - there are ***factors stimulating the development of learning business organisations***. To remain competitive, many organisations restructure and are left with fewer people. This means that those who remain need to work more efficiently. To create a competitive advantage, companies need to learn faster than their competitors and develop a culture responsive to customers. Chris Argyris identified that organisations need to maintain knowledge about new products and processes, understand what is happening in the external environment and produce creative solutions using the knowledge and skills of everyone in the organization. This requires cooperation between individuals and groups, free and reliable communication and a culture of trust³.

It is particularly important to stress that in the learning business organisation it is possible to strike a balance and equilibrium between research initiatives and implementing actions. In an ordinary organisation that does not have the mechanisms to be a learner, such a balance cannot exist, as executive operations usually take precedence over research operations, which are associated with the assimilation of new knowledge and constant learning. Another important aspect of learning business organizations is innovation, as innovation and learning are closely linked. By

¹ Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency

²O'Keefe, T. (2002), "Organizational Learning: a new perspective", *Journal of European Industrial Training*, Vol.26 (2)

³Argyris, C. (1999), *On Organizational Learning*. 2nd ed. Blackwell Publishing, Oxford

encouraging people to learn and develop. This type of organization generates a more innovative environment that gives birth to more innovative ideas.

One of the manifestations of the technological revolution and innovation in business is the emergence of the so-called 'real-time business organisations', which form an increasing part of the so-called 'Real-Time Business' "real-time economy" in which information flows rapidly through demand chains and supply chains crossing organizational boundaries. Essentially, a real-time organization is a continuous improvement of key business processes and their adaptation to constant change. In this way, we can provide better value to customers and greater profit for the company. In other words, the real-time enterprise is not so much related to any particular technology or system as to how people use the technology, to continually deliver business improvements and adapt to change. This is where information technology can really show its value to business⁴.

In the financial sector in general, and in banks in particular, real-time operations are particularly important and are part of online banking, or internet banking, also referred to by the more general term e-banking (involving the use of electronic credit/debit cards, etc.), which is a means of real-time access to the services of a bank with a high level of security, integrated into the Internet environment. It is in view of this fundamental trend in banking that viewing organizations in real time and their characteristics is important. The modern commercial bank contains all the elements of a real-time organization.

In the second part of the theoretical framework of the study, the author examines in detail the business processes and the process approach as a much-developed topic in the scientific literature and in practice. The competitiveness and profitability of the company depends strongly on its business processes, and solving business process problems can lead to increased customer satisfaction and reduced time and cost⁵. Business process improvement is a good scientific and practical basis for business improvement⁶. Business process management has a central role in creating competitive advantage as an approach to achieving an organizational goal by refining, managing and controlling core business processes, and empirical research

⁴Hugos, M. (2005), Building the real-time enterprise: an executive briefing. John Wiley & Sons

⁵Madison, D. (2005), Process Mapping, Process Improvement and Process Management. Paton Press LLC, Chico

⁶Siha, S., Saad G. (2008), "Business Process Improvement: empirical assessment and extensions", Business Process Management Journal, Vol.14

confirms the positive relationship between the management and improvement of business processes and business success⁷.

Since the total business process of a business organization is the means of delivering value to consumers, ***management through business processes is the focus, the epicentre of business organizations in real time.*** Value creation in any company is based on the business processes occurring in it. Their rational organization is a decisive factor in turning them into a competitive advantage for the company. However, in order to achieve such, it is necessary that the processes be analysed in detail and constantly improved, i.e. the management of the processes in the organization should not be a one-time initiative but to be carried out continuously⁸.

Thomas Davenport⁹ defines the concept of a business process as "a set of logically related tasks that are performed to achieve a certain business result" and notes that processes form a business system – the way in which a business unit or a set of units carries out its activities. Based on the definitions, we can identify ***the main characteristics of the business process:***

- sequence of activities;
- structuring, interconnection between activities;
- customer orientation;
- adding value;
- inflows that are transformed into outflows;
- means of transforming the input into outlets;
- focus on achieving the goals of the organization.

Business processes have customers, i.e. results are created for which it is known to whom they are needed. Customers can be internal or external to the organization and they define their requirements for the results. A customer can be an employee or organizational unit, as well as an external supplier, regulatory body or end user. In comparison, in the functional approach, the process client does not necessarily participate as a source of outcome requirements. Also, processes cross organisational

⁷McCormack, K., Johnson, W. (2010), Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage. CRC Press

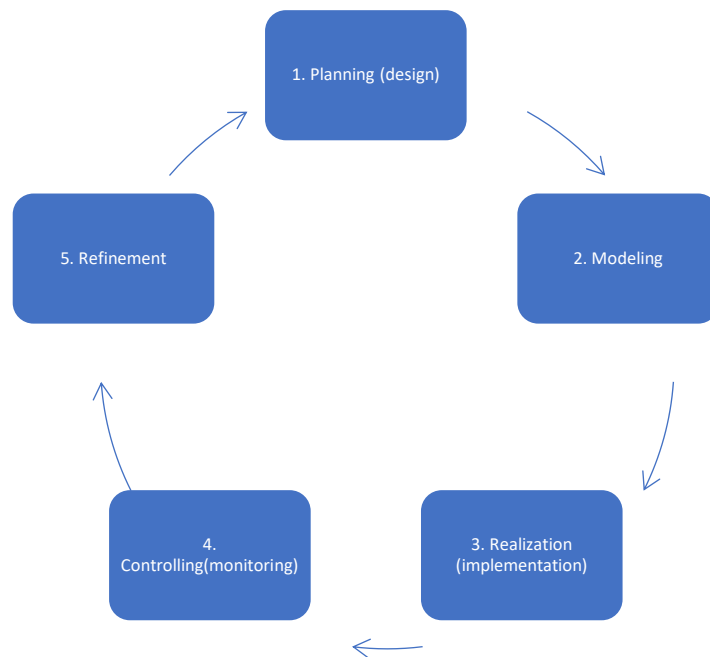
⁸Borisov, B. et al. (2017), Business Process Management in Public Administration, Ed. Tsenov at Dimitar Tsenov Academy of Economics

⁹Davenport, T., Short, J. (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Sloan Management Review, Vol.31

units and as are independent of the formal organizational structure¹⁰. In essence, this means that the organizational structure adapts to ensure the effective implementation of business processes, and not vice versa. **Process orientation** is a philosophy of process-oriented design of activities in an organization, which leads to a transformation from management based on functional paradigm to management based on a process paradigm¹¹.

Business process management has its own life cycle, including several main stages – planning, modelling, implementing, controlling and improving. **Improvement is the** final stage in the life cycle of business process management. It takes the monitoring results (data obtained), which are used to further optimize business processes.

Figure 1. Process Management Life Cycle



Source: The author of the dissertation

Business process improvement is seen by many researchers as the most important part of business process management, which is why there is a need to

¹⁰Davenport, T., Short, J. (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Sloan Management Review, Vol.31

¹¹Kumar, U. et al. (2011), "Champions in transition: the role of process orientation", The TQM Journal

develop a systems approach to the implementation of process improvement to facilitate success. Business process improvement involves two important tasks:

- prioritizing processes that need to be improved¹²;
- and choosing the appropriate methodology for improving business processes.

Over the past few years, many organizations have implemented various methodologies for the improvement of business processes, which can be systematized such as process reengineering, process redesign, or continuous process improvement (with the best-known examples of process improvement initiatives being Lean, Six Sigma, Constraint Theory, etc.).

The scientific literature in the field of business process improvement highlights a number of factors that are crucial for the improvement of business processes. ***The main factors are: strategic compliance; information technology; human resources; organizational culture and improvement methods***¹³. Each of these core elements represents a critical factor in the success of business process improvement. Therefore, each of these elements must be taken into account by organizations striving for success with the improvement of business processes.

Organizational ambidexterity is a concept that seeks to combine efficiency and innovation. An organization is considered ambidextrous when it has a balance and relatively equal emphasis on both exploration and exploitation.¹⁴ However, research processes that involve new knowledge, innovation, technology, etc. are fundamentally different from routine operating processes. Therefore, the simultaneous implementation of both types of processes becomes a challenge for the organization¹⁵.

Organizational ambidexterity is a concept that refers to an organization's ability to integrate operational and operational activities to achieve innovation and success. Exploitation refers to the improvement of the current processes and business models of the organization. This includes strengthening efficiency, improving products or services and increasing market share by constantly improving ongoing operations.

¹²Bandara, W. et al. (2015), "Prioritizing process improvement: an example from the Australian financial services sector". In Handbook on Business Process Management 2 (pp. 289-307), Springer, Berlin Heidelberg

¹³de Bruin, T., Rosemann, M. (2007), "Using the Delphi technique to identify BPM capability areas", In: Proceedings of the 18th Australasian conference on information systems

¹⁴O'Reilly, C., Tushman, M. (2011), "Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit", California Management Review, Vol.53(4)

¹⁵He, Z., Wong, P. (2004), "Exploration and Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", Organization Science, Vol.15

Exploration, on the other hand, refers to exploring new opportunities, ideas and innovations. This includes experimentation, research into new markets and technologies, and the development of new products or services. Exploration is about creating strategic projects and innovation.

Organizations that are successful in embracing organizational ambidexterity are able to strengthen and improve their business processes and routine operations, while developing new opportunities and innovations. This allows these organizations to combine stability and compelling growth. Describing research and exploitation activities as dichotomous choices, some argue that when an organisation invests in enabling its workforce to explore new knowledge, it must accept that it is less likely to make full use of existing knowledge.

The ambidexterity context is perceived as a combination of factors that facilitate positive workforce behavior, such as openness to creative ideas, appreciation of healthy communication with colleagues and management, and a management style that values all employees and their¹⁶ contributions. This context allows organizations to use both exploration and exploitation processes equally.

There is a consensus on the importance of maintaining an appropriate balance between new research and innovation on the one hand and traditional functionalities and operations on the other in order for organizations to succeed in the current socio-economic context.

In the context of digitalization and rapid transformation of banking services and products, there is a need to combine the implementation of traditional banking operations with the adoption of a large amount of new knowledge, without which bank employees at almost all levels would not be able to continue to fulfil their work commitments. In every banking business process, there is a need to look for an opportunity for new knowledge, research and innovation to be in line and balance with the routine banking process itself.

Organizational ambidexterity in a bank can manifest itself in various ways, including:

- ***Innovation and current operations and processes***, which is expressed, on the one hand, in the development of new financial products and services that meet

¹⁶O'Reilly, C, Tushman, M. (2008), "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", Research in Organizational Behavior, Vol.28

the needs of customers and are competitive on the market, and on the other in improving current banking operations and processes in order to achieve more efficiency and cost reduction.

- ***Creating flexible and adaptable structures*** - cross-functional teams and working environments where collaboration and exchange of knowledge and ideas are encouraged. Turning the bank into a responsive organization that can quickly adapt to changing conditions and requirements.
- ***Risky management and experimentation***, which means researching and using new technologies and methods in the banking sector, such as the use of artificial intelligence or blockchain technology, as well as conducting controlled experiments to measure and evaluate new ideas and practices.
- ***Leadership, training*** and promotion of innovation by creating a culture of innovation in which employees are encouraged to offer ideas and their own innovative contributions. Investing in staff training and development to provide the necessary skills and knowledge for innovative work.

All these aspects of organisational ambidexterity in banks can help to improve the competitiveness, innovation and efficiency of the institution, as well as to address the challenges of a rapidly changing banking sector.

In the context of a commercial bank, for example, knowledge research potentially provides employees in the branch network with new opportunities that are identified as a result of sharing customer information. In addition, the many services offered by banks, combined with the wide variety of their clients' needs, make research, research and discovery processes an important mechanism for supporting the identification and adoption of appropriate financial products and alternative solutions to meet their customers' requirements.

This suggests that organisations with ambidexterity are companies capable of simultaneously exploiting existing routines and competencies and exploring new opportunities. On the other hand, the ambidextrous context at the organizational level refers to cultural factors that allow firms to balance the potential conflicting demands of concurrent processes of research and use of knowledge.

Organizational ambidexterity can be used as a methodology for improving business processes in any organization, including banks. In the banking sector, where it is required to comply with various regulatory and legislative requirements, it is important to carry out routine work and achieve efficiency. At the same time, banks need innovation and adaptation to changes in the market, which requires flexibility and the creation of new ideas.

By implementing the organizational ambidexterity, the bank could achieve this balance. It can establish mechanisms and structures to support the effective performance of routine tasks while creating concrete innovation initiatives and developing flexibility to adapt to changing conditions. It is important to note that the implementation of organizational ambidexterity in the bank requires management support and commitment from the entire organization. This includes the creation of a culture of innovation and the adoption of flexible and experimental approaches to work.

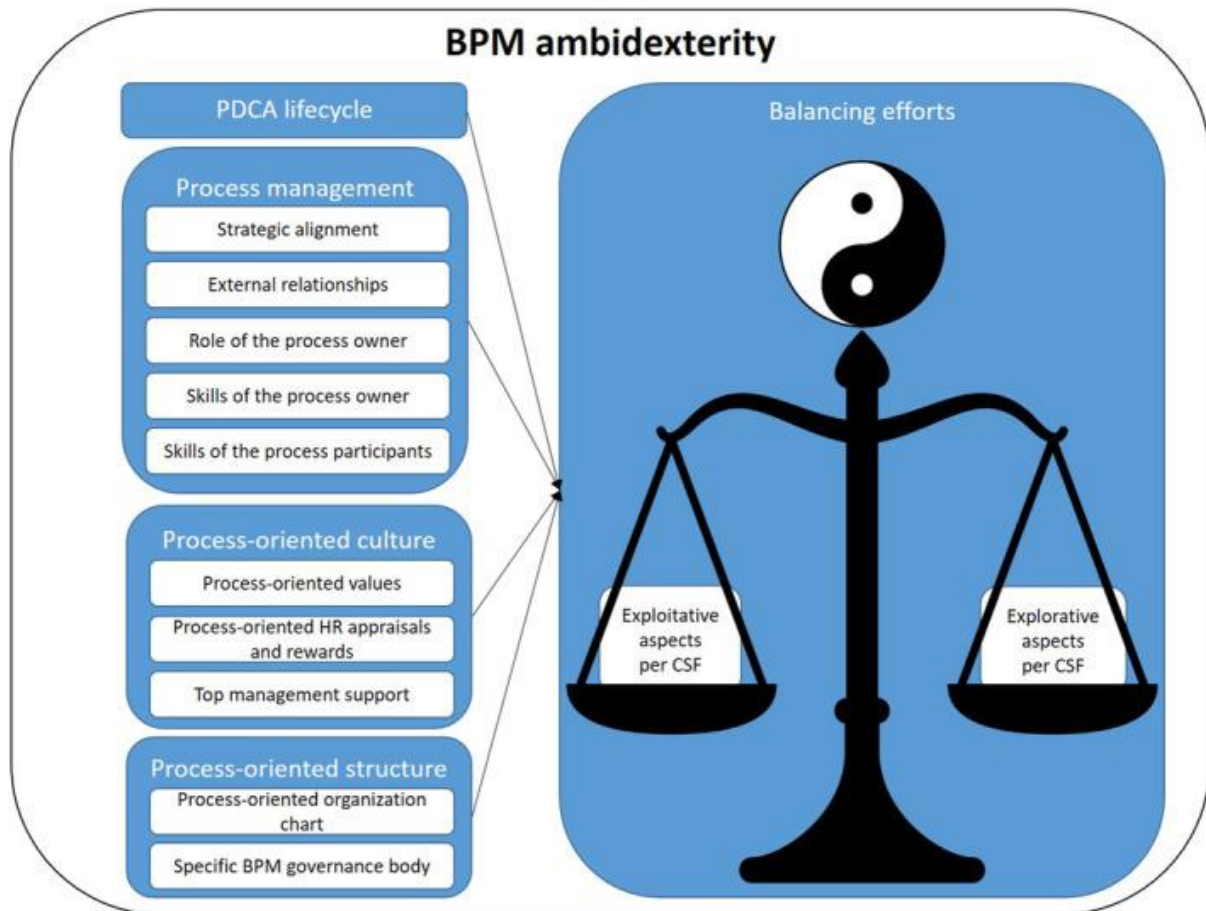
Applied to business process management, ambidexterity theory¹⁷ postulates that ***an organization must balance research and executive business processes, with a dual approach leading to increased business efficiency***. Research processes include things covered by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation. Process execution includes things like improvement, choice, production, efficiency, selection, implementation. Hence, ambidexterity emerges as an organization's dynamic ability to advance business processes that embodies a complex set of routines, including decentralization, differentiation, targeted integration, and the ability of senior management to organize the complex trade-offs that concurrent pursuit of research and executive business processes requires.

Although this theory has been applied in various fields such as compatibility of information technology or ambidexterity of knowledge, for the purposes of this study the focus is on ambidexterity in the management and improvement of business processes. ***Balancing research and knowledge use*** is crucial for ambidexterity in business process management, which can also lead to tensions or conflicts over convergent and divergent thinking. For example, balancing efforts are needed when different goals such as standardization versus flexibility, following different business trends are outweighed, or integrating different process options and different technologies¹⁸.

¹⁷Tushman, M., O'Reilly, C. (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", California Management Review, Vol.38(4)

¹⁸vom Brocke, J. et al (2020), Class notes: Teaching the five-diamond method for explorative BPM. BPTrends, LLC

Figure 2. Ambidexterity and Business Process Improvement



Source: Van Looy¹⁹

Some significant differences in the improvement of routine business processes and innovative processes can be considered and analyzed. The improvement of routine business processes is based on optimization and improvement of existing processes. This includes the use of effective methods and technologies to reduce the time and resources required to run processes. The goal is to optimize current operations and achieve better results through more efficient operation. On the other hand, innovation is about creating new and unique processes, products or services. They imply the implementation of innovative ideas and approaches that challenge the status quo and offer something new and different to the market.

¹⁹Van Looy, (2021), How the COVID-19 pandemic can stimulate more radical business process improvements: Using the metaphor of a tree. *Knowl Process Manag.* 2021; 1–10.

One of the key differences between refining routine business processes and innovation is in the degree of change and risk. The improvement of routine processes is usually accomplished through small changes and incremental improvements that involve less risk to the organization. Innovation, on the other hand, typically requires radical changes and activities that can be associated with greater risk and uncertainty. These often involve the use of new technologies or a change in the organization's business model. Both areas are important for the successful operation of the business, by refining routine processes, it prepares the ground for innovation by providing an effective basis for its development and implementation.

The theory of organizational ambition and business process ambidexterity can find significant application in the improvement of business processes in view of the fact that in the improvement of any business process there is a need for new knowledge, research and innovation that will be in balance with the routine and traditional performing process itself.

The application of the theory of ambidexterity for the purposes of this study on the improvement of business processes in the banking sector is a significant author's contribution, as well as in terms of the use of opportunities for ambidextrous analysis in the methodology for improvement of banking business processes.

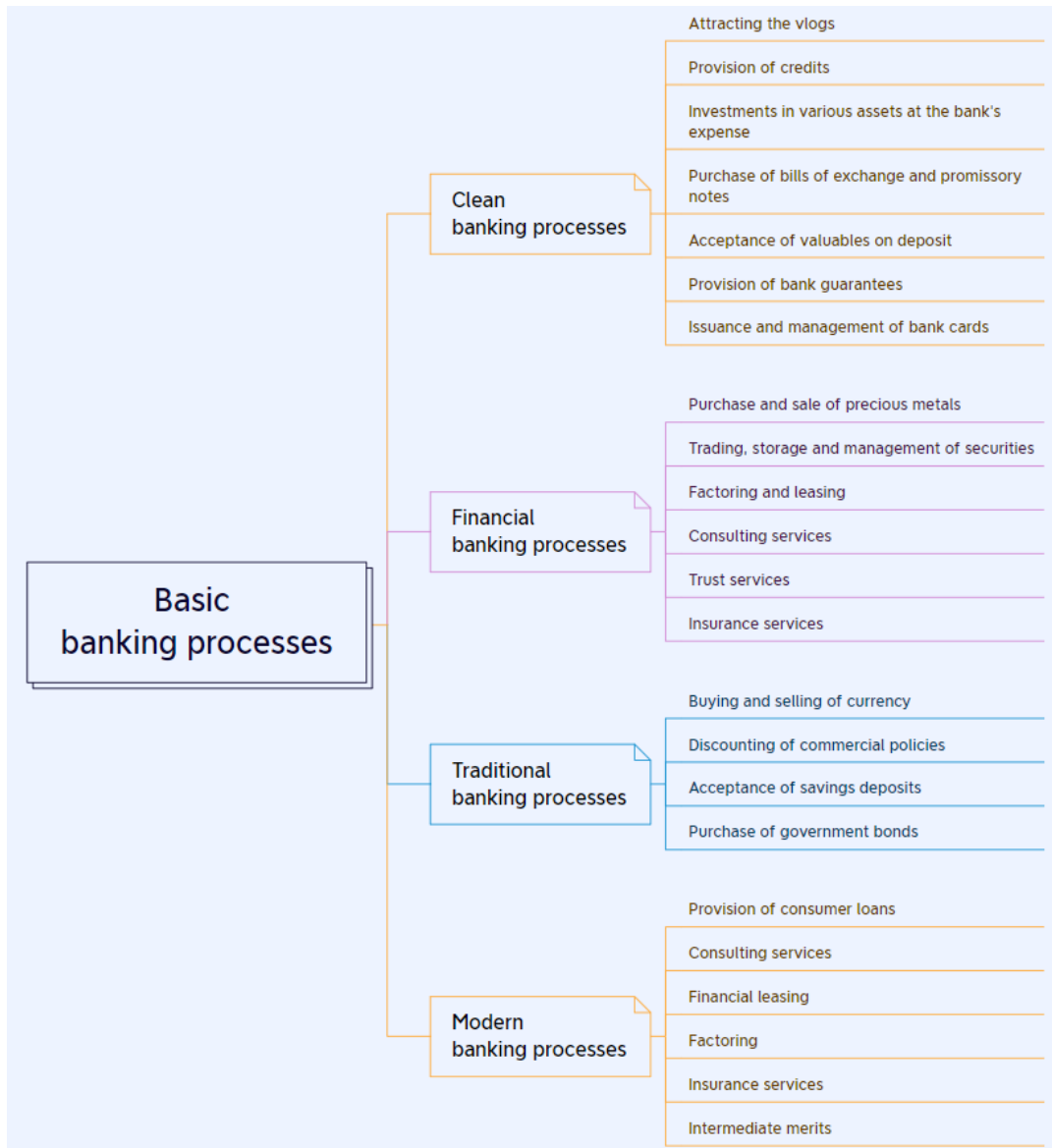
The application of the theory of organizational ambidexterity for improving business processes in the conditions of the COVID-19 pandemic and growing challenges to the banking sector of various nature acquire particular relevance and importance.

2. CHAPTER TWO: Business Processes in a Commercial Bank – Methods and Methodology for Improvement through Ambidextrous Analysis

In the second chapter the author presents methods and methodology for the improvement of business processes in a commercial bank in the context of organizational ambidexterity.

The business processes in a commercial bank are described, as an author's classification of the main banking business processes is presented, as well as a fragment of a business process tree in the bank.

Figure 3. Basic banking business processes



Source: The author of the dissertation

It presents the impact on the improvement of banking business processes of some current external challenges to such as the regulations of Environmental, Social and Corporate Governance, known as ESG, the preparation of banks for the introduction of the euro, the advent of artificial intelligence.

In the context of organizational ambidexterity, the author examines operational business processes in the bank, related to routine operations, and operational business processes related to the introduction of digitalization and innovation. Introducing innovation in banks can improve business processes by facilitating

operations, increasing efficiency and reducing risk. Innovation can improve business processes in banks primarily **through process automation**. Using technologies such as robotic process automation (RPA) and machine learning can help automate routine and repetitive tasks, which reduces the need for manual intervention and improves efficiency. Innovation is related to **the digitalization of services**. Offering online and mobile services allows customers to access banking products and services more easily and conveniently. This not only facilitates the customer service process, but also reduces time and costs for banks.

Another area of innovative changes in the banking sector is **the deployment of blockchain technologies**. Blockchain technologies offer a safe way to record and verify transactions, which can reduce the risk of fraud. This can improve business processes in banks, especially in areas such as funds transfer and identity verification. Innovation in banks is also associated with **the use of Big Data** and analytics. Analysing large amounts of data can help banks gain valuable insights into customer behaviour, market trends and risks. This can help improve business processes by achieving better personalization of services and better risk management.

The second part of the second chapter discusses some methods for improving business processes in banks.

The Lean method is a systematic approach to improving processes in an organization, seeking to increase efficiency and reduce losses. In banks, Lean can be applied at different levels of business processes, especially in their improvement. **This method is mainly applied to the improvement of operational, executive business processes related to improving operations and process efficiency**. The Lean method focuses on identifying redundant steps, lost time and other redundant activities in the bank's business processes. This can be achieved through data analysis, team involvement in optimization and the implementation of improved processes. Lean can be applied in the production of services in the bank. This includes reducing unnecessary tasks, avoiding error minimization, optimization of resource use and automation of processes.

The Lean method encourages banks to focus on providing quality services to their customers. This can be done through better employee training, establishing checkpoints through the process, and implementing customer feedback systems. This may include rationalization of the use of materials and resources, reduction of application processing time, etc. Summing up, the Lean method can be applied in

banks as a method of improving business processes, in the described way seeks to reduce losses, optimize tasks, increase the quality of services and streamline costs.

The Six Sigma method is a quality management methodology that focuses on reducing variations and defects in business processes in order to achieve high efficiency and reduce errors. **This method is mostly focused on the improvement of operational, executive business processes.** Examples of application of Six Sigma in the banking sector can be improving credit processing processes, debt rehabilitation, improving customer service and much more. Six Sigma can help reduce errors, speed up processing time and improve the quality of services in the bank.

The Agile method for improving business processes combines flexible principles and practices with the management of business projects. It is used for fast and flexible adaptation of processes in response to changing business requirements. **This method is mostly used to improve operational business processes** – those that are related to the introduction of innovations, new technologies, artificial intelligence, complex operations related to research, not just executive activities.

The Agile method, along with the Scrum and Kanban techniques, originally used in software development, is spreading to other areas, including banking services. It is based on iterative and incremental development, which allows the bank to be more flexible and quickly change the strategy and services offered to the changing needs of customers. Agile is an iterative process that is based on continuous improvement and adaptation. During each iteration, the results are analysed and new improvements are introduced. By using this method, the bank can achieve greater flexibility and efficiency in its business processes. This can lead to faster and better customer service, reduced process lead times and increased operational efficiencies by refining operational business processes.

The author also discusses in detail the **Business Process Improvement Method with ambidextrous analysis**, which combines universal improvement steps with other tools of analysis, observation and research, especially with the inclusion of ambidextrous analysis. By considering this method, organizations can better understand and implement the steps needed to improve their business processes in an ambidextrous way. In general, the proposed method aims to be easy and flexible for the business to be usable; reflect best practices; create risk management capabilities at every stage during the improvement process.

The method of improving business processes with ambidextrous analysis consists of seven steps. It serves as a roadmap for moving a process from its current

state on a guided path to better execution. For each step, there are some key actions. This method consists of assessing organizational readiness for change, defining the scope of business process boundaries, collecting data, modelling the business process, redesigning the business process, implementing the advanced business process and reviewing a coherent set of business processes.

Ambidextrous analysis is present in five of the seven steps. Its use is justified and explained. Each step has a goal, actions, persons involved, a result and guidance and advice. The goal gives the purpose and the task of each step; the actions describe what has been taken in each step; the result describes what has been achieved; and finally, some guidance and general advice are given. In addition, the method provides practitioners with a library of process analysis tools and modelling techniques to be used in implementation. Each tool and technique are structured as follows: what, how, when, strengths and weaknesses.

Figure 4. Business process improvement method with ambidextrous analysis



Source: The author of the dissertation

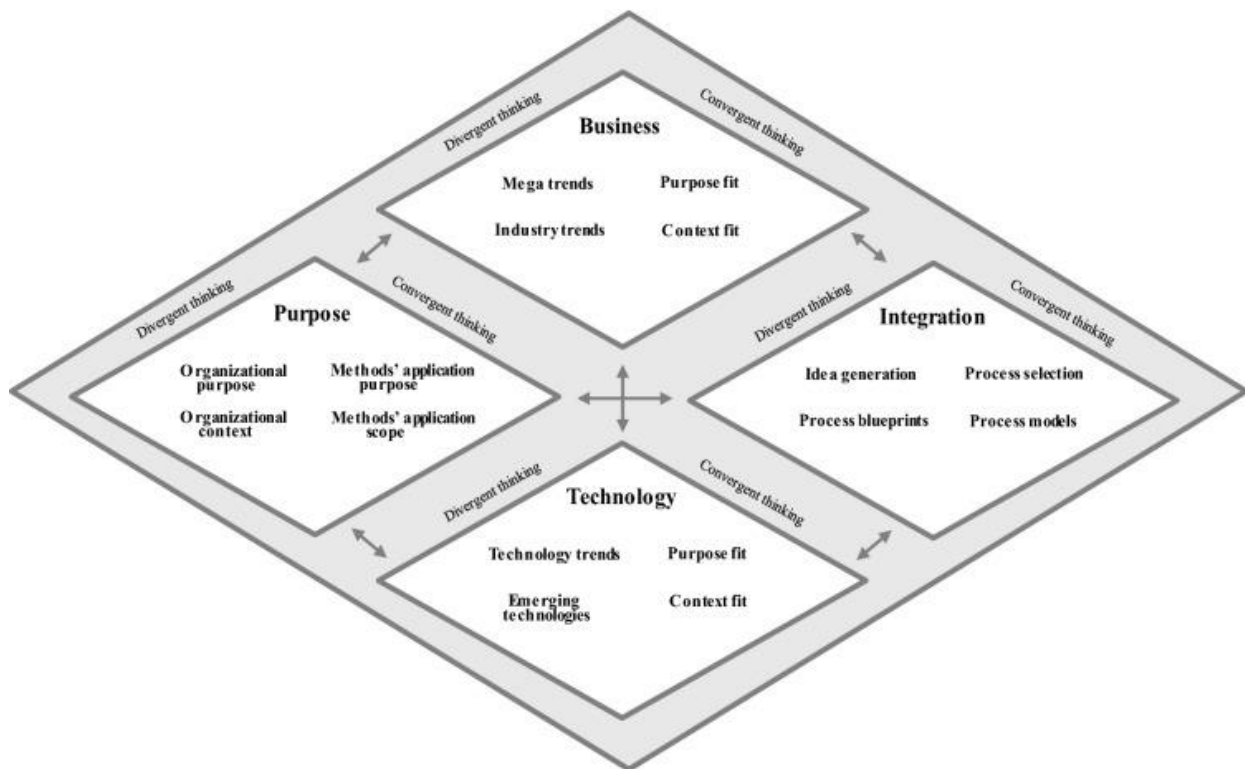
The goal of the method is to achieve a better product or service through an effective improvement mechanism. The main goal is to structure the efforts to improve a business process while simultaneously exploring the balance between the research, exploration part of the process improvement and the executive part. The methodology was developed taking into account that it should provide users with a structured approach on what to do and how to refine the process in the least complex way in the context of the balance between operational and operational activities under the influence of external and internal factors.

In response to the need to assist organizations in identifying and integrating new opportunities into business processes, ***the Five Diamonds method for operational business process management has been developed***²⁰. The method was developed initially by Jan vom Brocke et al. and subsequently further developed with the participation of M. Rozemann. It combines business process management with innovation management (primarily divergent and convergent thinking), provides ways to identify new opportunities arising from digital technologies and changing customer needs, and integrate these opportunities into new business processes.

The Five Diamonds method involves various activities depicted as one all-encompassing diamond and four major diamonds. The four diamonds refer to purpose, business, technology and integration. The diamond form of these activities reflects the use of divergent and convergent thinking during the process, which are very important parts of innovation management. All activities, the so-called "diamonds" by vom Brocke build on existing knowledge from business process management and innovation management. The "all-encompassing diamond" connects all major diamonds and provides guidance on how to implement them through a systematic approach.

²⁰vom Brocke, J. et al (2020), Class notes: Teaching the five-diamond method for explorative BPM. BPTrends, LLC.

Figure 5. The Five Diamonds method for operational business process management by vom Brocke et al



Source: vom Brocke et al

The "Purpose diamond" (left diamond) refers to the need to gain awareness of the purpose of the organization, as well as the given context at the beginning of the innovation process. During the divergent phase of this activity, a definition of the purpose and context in which the organization operates is required. In addition, the organization must outline a future strategy, taking into account the context of its industry and the customers it addresses. The convergence phase serves to determine the purpose and scope of the application of the Five Diamonds method (technique). The scope of application of the methods refers to the whole organization or to individual units. Accordingly, the boundary conditions for the respective activities (result) are defined.

The "Business Diamond" (Upper Diamond) aims to identify opportunities related to new ways of generating value arising from the business environment. The activity starts with the divergent phase, identifying megatrends followed by trends in the relevant sector of industry (technique). During the convergence phase, the identified megatrends and industry trends are evaluated taking into account the target defined in the first activity (technique). On the basis of this assessment, the relevant trends for the organisation concerned (result) are selected.

The "Technology Diamond" (lower diamond) aims to identify opportunities arising from digital technologies. During the divergent phase, this activity is related to the identification of emerging technological trends and existing digital technologies that could be relevant to the organization (technique). During the convergence phase, technological trends and digital technologies are discussed in relation to their applicability to the organisation (technique). The choice of technologies must be tailored to the goal. Based on this assessment, the relevant digital technologies for the organization (result) are selected.

The "Diamond of Integration" (right diamond) combines the purpose of the organization with the emerging opportunities to develop new business processes with the generation of new value. During the divergent phase, this activity aims to integrate the new views gained in the previous three activities. As a result, one or several blueprints of processes are created to create a new process, while generating new value for customers (result). The Integration Diamond therefore takes advantage of the strengths that have been accumulated within the Five Diamonds method by explaining how new ideas can be organised and managed through processes²¹.

The "all-encompassing diamond" connects all major diamonds and provides guidance on how to implement them. Depending on the specific needs, the organization can choose different starting points and skip activities or the use of certain techniques. As the method aims to encourage creativity and innovation, its application should be highly iterative. This is depicted by the two-way arrows between all pairs of rhombuses. For example, the organization can start with the technology diamond and then move on to the business diamond. This ensures that innovative ideas are implemented through new business processes with new value propositions.

The approbation of the Five Diamonds Method developed by vom Brocke and Rozemann in Bulgarian commercial bank would prove the necessity and effectiveness of a practical approach that can integrate and synthesize elements of innovation management with elements of business process management based on organizational ambidexterity. In the process of testing the method, questions would arise about its applicability and within the lifecycle redesign stage of the business process management. With regard to the context dimension, the method is particularly applicable to core business processes to create a new proposal for value. In the process of applying the method, it can also be established that it allows a flexible configuration

²¹Mendling, J. et al (2020). Building a Complementary Agenda for Business Process Management and Digital Innovation. Eur. J. Inf. Systems

of all diamonds. Some organisations may therefore take all diamonds into account, while others may place more emphasis on one diamond than another.

In addition, within each diamond, organizations can choose an appropriate level of detail, focusing only on well-known or emerging digital technologies and innovation activities. It is important to note that the method assumes different stakeholders and encourages the participation of multiple roles that bring different perspectives on emerging opportunities. In this way, conditions are created for the use of the expertise and potential of various managers and experts in the organization who join forces on specific problems. Conditions are also created for the development of the bank as a learning organization, as well as for various forms of application of knowledge management.

Process-oriented organisations need to be able to develop new capabilities and competences to identify emerging opportunities in relation to new technologies and business models. In the light of today's highly dynamic business environment, this is considered essential to ensure customer satisfaction and promote inter-organizational and intra-organizational cooperation. Although the Five Diamonds method created by vom Brocke can be applied in a variety of organizational contexts, it suggests that the organization has a well-developed business process orientation, making it particularly suitable for medium and large organizations.

3. CHAPTER THREE: Methodology for Research - The Model for Ambidextrous Business Processes Improvement (MABPI) in a Commercial Bank

In the third chapter the author of the dissertation explores through a laboratory experiment a model for ambidextrous improvement of business processes (MABPI) in a commercial bank. On the basis of the methods for improving business processes with ambidextrous analysis and method of the five diamonds for operational process management, as well as in view of the identified external and internal factors for the bank, the possibility of creating a Model for Ambidextrous Business Process Improvement (MABPI) in a commercial bank is proposed. The purpose of this model is to combine the need to implement innovations while maintaining the security of routine operations in improving business processes in the bank.

As stated in Chapter One, organizational ambition can be used as a methodology for improving business processes in any organization, including banks. As a summary, the steps to improve a banking business process through ambidexterity as a methodology can be as follows:

- 1) Identify current external and internal challenges and issues in the banking business process, which includes data analysis, stakeholder interviews, workflow monitoring and other methods of gathering information.
- 2) Develop an ambidextrous strategy that should offer a balance between operational and research activity. It needs to be determined whether it is more effective to innovate current processes or create new ones.
- 3) Implementation of the strategy, which includes the implementation of activities that improve the business process. This may include the use of innovative technologies, the development of new services, improved communication, etc.
- 4) Evaluation of the results achieved by the implemented strategy, which can be done by comparing the previous performance indicators with the new ones, analysing customer reviews, assessing the return on investment, etc.
- 5) Ambition implies continuous adaptation and improvement of the strategy and its implementation based on the results obtained and new challenges. This involves an iterative process of tailoring and optimising processes.

It is important to note that ambidexterity is not a standard methodology, but rather an approach or philosophy that combines exploitation and research. When implementing it, banks should take into account their specific business objectives and conditions, the specific influence of external and internal factors should be studied, as well as specific methods for improving business processes.

The methodology used is consistent with the specifics of the problem under study, and the author has come to the conclusion that the specific tools of experimental design can be applied in the study of business processes. In this applied approach, through the method of interview and questionnaire research, scientific results satisfactory to the author are achieved for the application of organizational ambidexterity in the process of management and improvement of business processes.

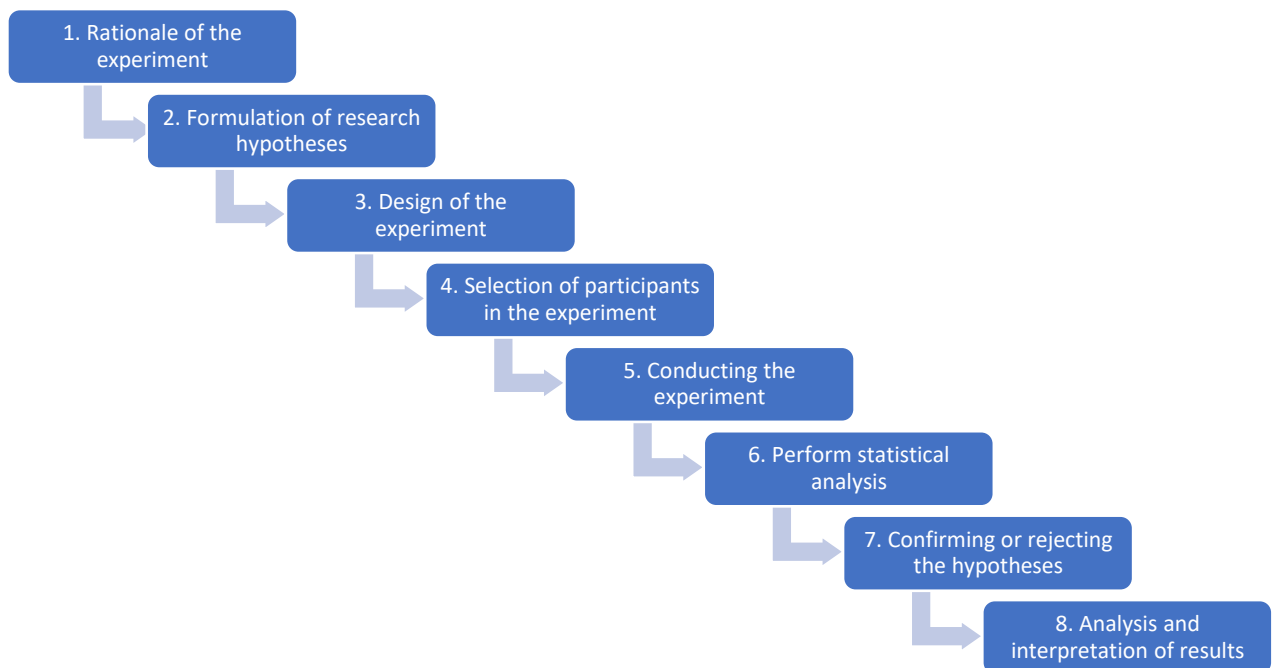
Through the method of laboratory analysis, the author of the dissertation has carried out a survey among thirty-six experts from the head office and the branch network of the commercial bank. In the process of conducting the experiment, the opinions and analyses of ten experts on the topic of improving business processes are covered and thoroughly studied. The entire scientific study covers eight stages, which allow a sufficiently detailed and thorough study to be carried out.

A controlled experiment, or laboratory experiment, is a type of scientific experiment that is conducted under controlled conditions in a laboratory environment. It is a study in which the investigator manipulates certain variables and controls the conditions of a study in order to isolate the impact of specific factors on the results.

The stages of experimental laboratory study of the improvement of business processes in a commercial bank through organizational ambidexterity, used by the author of the dissertation, include the following main steps:

- 1) Justification of the experiment: formulation of the problem to be addressed and identification of key issues based on theoretical material and literature review.
- 2) Formulation of the research hypotheses: in the first-place hypotheses are formulated which imply a relationship between two or more variables. These hypotheses should be tested by experiment. Usually, a null and an alternative hypothesis are analysed.
- 3) Experiment design: An appropriate design and toolkit of the experiment is chosen, by which the researcher has the possibility to manage the independent variable and register the dependent
- 4) Selection of participants in the experiment: Identify the participants in the experiment or the objects of study who will be exposed to the manipulation of the independent variables.
- 5) Conduct of the experiment: The experiment is conducted under controlled conditions in a laboratory environment. Participants or subjects of study shall be subjected to the manipulation of independent variables, closely monitoring their reactions and responses.
- 6) Performing statistical analysis: At this stage, data are collected about the reactions or responses of participants or objects of research after the manipulation has been performed. Data can be collected through observation, surveys, measurements and other methods. The collected data are analysed in order to test the hypothesis and to draw conclusions regarding the influence of independent variables on the dependent variables. At this stage, statistical methods are used to analyse and interpret the data.
- 7) Confirmation or rejection of hypotheses: Conclusions are drawn according to the statistical data obtained through the prism of the formulated hypothesis in stage two. Therefore, the null or alternative hypothesis is accepted or rejected.
- 8) Analysis and interpretation of the results: in the context of the hypothesis and objectives of the study. A conclusion shall be drawn on the validity of the hypothesis and the significance of the findings.

Figure 6. Stages of the experiment



Source: the author of the dissertation

These eight stages are used by the author as an algorithm of the conducted scientific research.

The author of the dissertation analysis has put fifteen hypotheses that are considered with respect to a null and an alternative hypothesis.

The choice of the surveyed persons is consistent with the specifics of the business processes in a commercial bank. Initial interviews were made with four experts, as well as a survey in the form of an extended interview with six other experts. In the third stage - the questionnaire was made with a questionnaire prepared in advance by the author according to the results of the interview method. The survey involved 36 experts, which form a non-target non-random sample on the principle of responders.

Admission criteria for the experts in the experimental study are:

- Professional experience in the banking sector at least 3 years;
- Completed higher education with a minimum educational and qualification degree "Bachelor";
- Knowledge of the business processes in the bank in which they participate;
- Knowledge of the activities of the bank as a whole.

The author of the dissertation took into account that in order to study the improvement of business processes in the bank through organizational ambidexterity,

respondents should have expertise ***in both the central management of the bank and the branch network in order to achieve more representative results of the survey.***

The research toolkit includes the consistent methodological organization of expert research. The experimental research includes the interview method and a survey study. The purpose of ***the interview method*** is to confirm the possibilities for improving business processes through the method of organizational ambition by studying and analysing in advance the external and internal factors that affect this process, the very essence of ambidextrous business processes, as well as the need to acquire additional knowledge and skills in changing business processes with a view to introducing digitalization and innovation.

By conducting ***the survey***, the scientific researcher has the task of establishing the possibility of acceptance or rejection of the fifteen hypotheses put forward by the author of the work. Generalizations of empirical data are derived. For the purpose of analysing and summarizing the data obtained from the experiment, the author of the scientific paper uses descriptive analysis (descriptive).

Conduct of the experiment

The survey was conducted from March 1st to June 30th, 2023, initially an interview with four experts and subsequently an interview with six other experts. The first interviews cover issues of a more general nature related to the balanced inclusion of operational (innovative) and operational (operational) elements in the improvement of business processes. The second six extended interviews include a number of questions and clarifications regarding the improvement of the business processes in the bank and provide a motivating direction for the possibility of exploring the methodology of organizational ambidexterity.

The experts with whom interviews were conducted were selected according to a specific criterion and have specific and in-depth theoretical and practical knowledge in the management and improvement of business processes in the bank. For the purposes of the dissertation, the various specifics of banking business processes referred to in Chapter two are included. The aim before the author is to confirm or reject the hypotheses for the improvement of business processes in the commercial bank.

The methodology of the experiment consists of seven stages. The author of the work has perceived the need to conduct four initial interviews. They aim to explore the presence and degree of innovation combined with routine operations in business processes and their improvement.

Then the author conducts detailed interviews with six other experts, which are directly related to the specifics of the business processes in the bank and their ambidextrous improvement.

The third part covers conducting a questionnaire, as the author has analysed and summarized the information provided by the ten interviews and on the basis of them has compiled a questionnaire with seventeen questions.

The methodology for research on the improvement of business processes covers:

- 1) Conducting an initial interview with four experts to derive fundamental criteria for innovation and ambidextrous methodology for business processes; The interview is an anonymous forum with the participation of experts – employees of the Bank from departments that have the most direct participation in the above areas;
- 2) Taking into account the result, analysing and putting questions in a more precise form to six other experts using the detailed interview method;
- 3) Compiling material in abbreviated form regarding the specific steps in the improvement of business processes;
- 4) Filtering of opinions according to the author's idea of ambidextrous improvement of business processes and taking into account the explanations given by the experts;
- 5) Semantic analysis – the main goal is to derive all proposals in the form of statements;
- 6) Logical analysis of the results obtained by the experts, the so-called elicitation of expert opinion;
- 7) Final conclusion from the questions asked;
- 8) Compiling the questions in the questionnaire for conducting a questionnaire.

The survey was conducted on the basis of a Likert scale questionnaire. The main purpose of conducting the survey is to confirm the hypotheses of the author of the dissertation. Thus, the author of the work has analysed the zero H_0 hypothesis to the alternative hypothesis H_1 . The 17 questions involved can be confirmed or rejected according to the Likert scale of one to five.

Performing statistical analysis

After answering the questions by the experts, the author of the work calculates with MS Excel what are the possibilities for creating the model for ambidextrous improvement of business processes in a bank. The percentage possibility of realizing each question is calculated, as it is indicated in a summary what are the results of the

empirical study for the creation of the model. The author has made a comparative analysis of the results obtained by the eighteen experts from the branch network and by the eighteen experts from the central management. The analysis covers the degree of implementation of these elements of the construction of the ambidextrous BPI model, as follows:

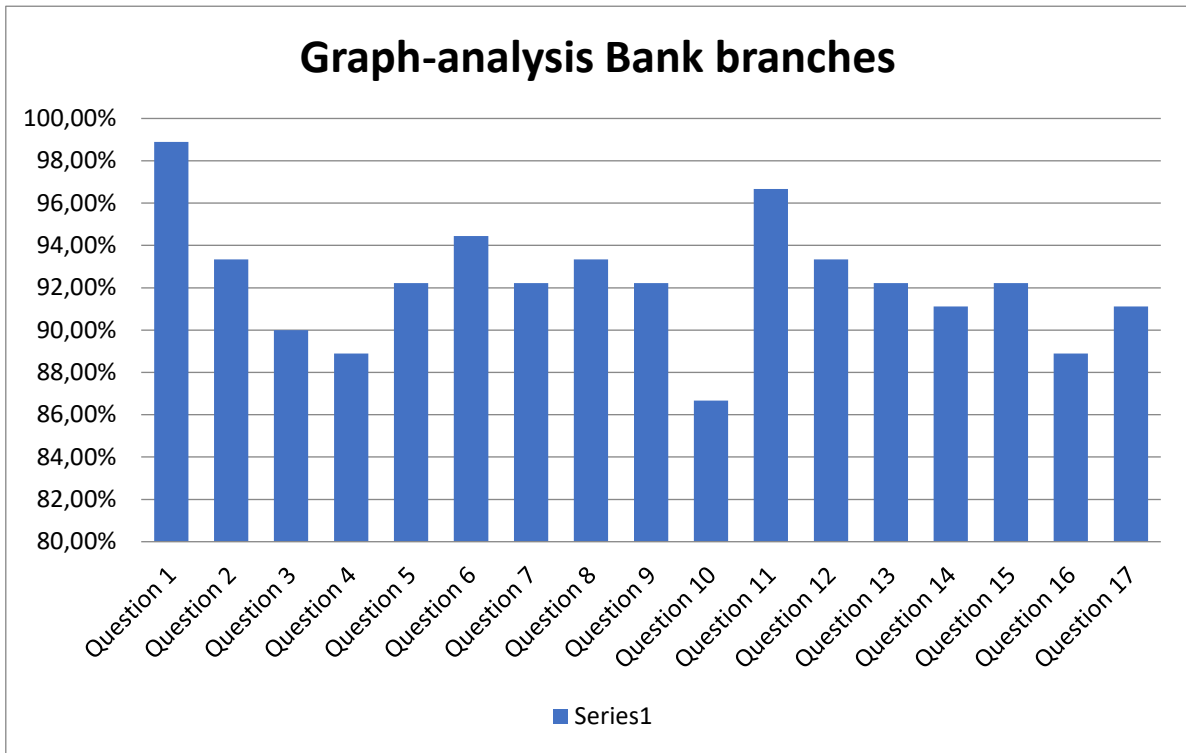
- study of external and internal factors for ambidextrous improvement of business processes;
- research into the interaction between research (innovative) and executive (routine operations) being exercised;
- study of the methods for improvement of business processes and their connection with the introduction of innovations and digitalization;
- research on the need to acquire new knowledge and skills in relation to the introduction of new technologies in business processes.

Building the model for ambidextrous improvement of business processes in the bank has its uniqueness because it creates conditions for balancing the conflict between digitalization and routine operations, which occurs both in the employees in the branch network and in the bank's headquarters.

Seventeen questions were asked to the experts in the questionnaires. Each of the questions has a probability rating of one to five depending on the degree of probability. The data processing was carried out with MS Excel. The author of the work has admitted the opportunity for close views of the employees from the branches and the headquarters of the bank. Thus, the results of the conducted survey among otherwise quite different employees in their activity are expected to approach.

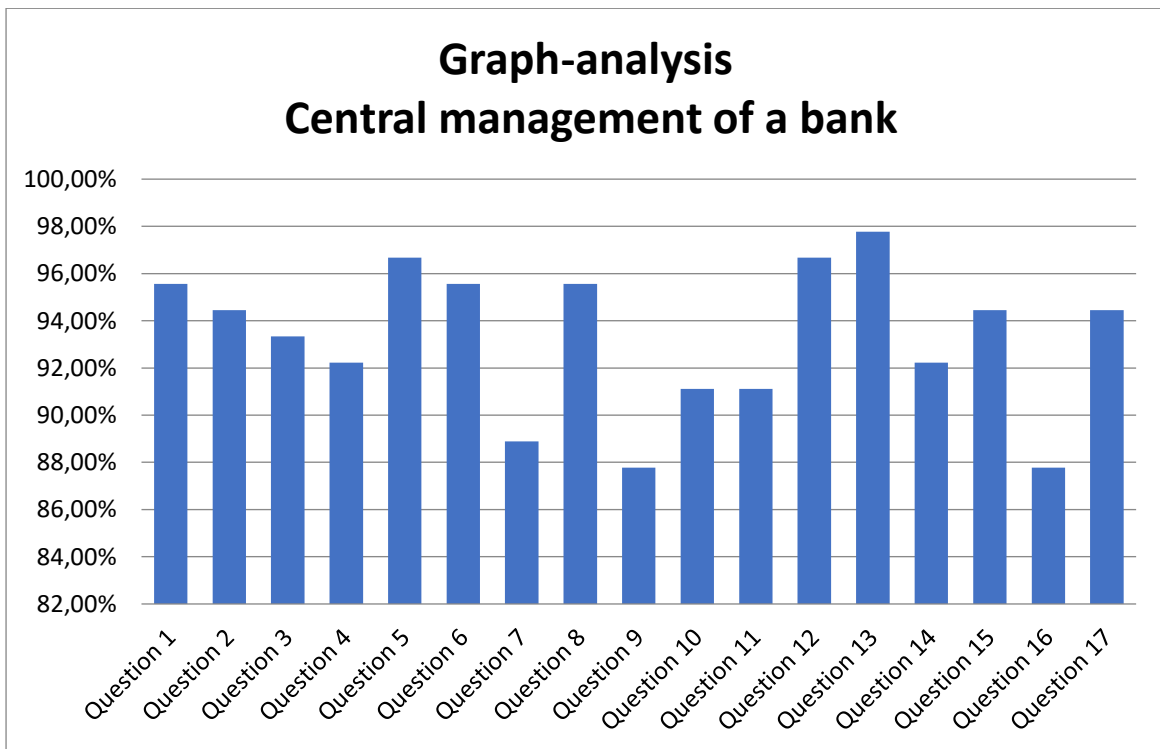
A summarized statistical analysis was made from the conducted survey, according to which the probability of applying the methodology for improving business processes in a commercial bank is relatively high. The average result of the survey among the employees of the branch network and after the managers from the bank's headquarters confirms the existence of operational and operational business processes throughout the bank's structure. The summarized results of the conducted survey of the employees in the branches of the bank confirm by 98.33% the questions posed by the author of the dissertation, while the results obtained by the central management confirm by 95.42% the possibility of ambidextrous management and improvement of business processes.

Figure 7. Confirmation of questions posed to employees in the branch network



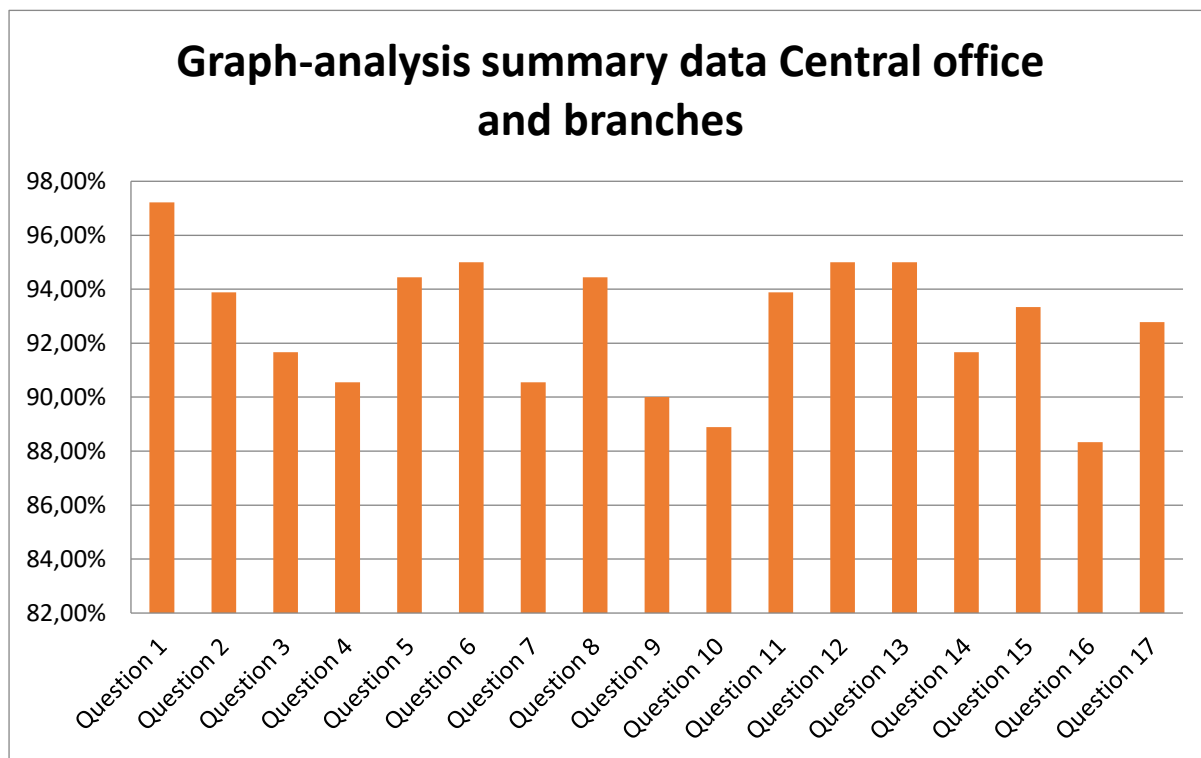
Source: Figure 7., obtained after processing the data in MS Excel

Figure 8. Confirmation of questions posed to management at head office



Source: Figure 8., obtained after processing the data in MS Excel

Figure 9. Summarized data of the results of a survey among experts from the branch network and the head office of the bank



Source: Figure 9., obtained after processing the data in MS Excel

For the purposes of the statistical analysis, the results of the conducted survey among the employees in the branch network and at the headquarters of the bank are summarized. An average value for each answer is indicated, with the total result of the conducted survey among all 36 experts amounting to **92.75%**.

Confirmation or rejection of hypotheses

At the beginning of the experiment, fifteen null and fifteen alternative hypotheses were erected. With the advancement of each of the hypotheses, the aim is to confirm two opposing statements. The possibility of confirming all fifteen hypotheses gives credence to the researcher that the methodology for improving the business processes in the bank through organizational ambitions is valid and reliable. After the survey, the analysis of the hypotheses was built. It is accepted that for one hypothesis it is possible to validate more than one result obtained from a question asked by the questionnaire.

Hypothesis 1:

NO: The COVID-19 pandemic, new technologies, digitalization and the introduction of artificial intelligence are not prerequisites and are not related to ambidextrous improvement of business processes in the bank.

H1: The COVID-19 pandemic, new technologies, digitalization and the introduction of artificial intelligence are factors that require the ambidextrous improvement of business processes in the bank.

Data analysis: The results of Question 1 cover to the extent of 97.22% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 2:

NO: Consolidation in the banking sector and competition with other banks and fintech industry have no impact on the need for ambidextrous improvement of the business processes in the bank.

H1: Consolidation in the banking sector and competition with other banks and fintech industry have an impact on the need for ambidextrous improvement of business processes in the bank.

Data analysis: The results of Question 2 and Question 3 cover at the rate of 92.78% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 3:

NO: Bulgaria's forthcoming entry into the euro area and the introduction of ESG (environmental, social and governance) standards have no impact on the ambidextrous improvement of business processes.

H1: Bulgaria's forthcoming entry into the euro area and the introduction of ESG standards (environmental, social and governance) standards have an impact on the ambidextrous improvement of business processes.

Data analysis: The results of Question 4 cover at the rate of 90.56% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 4:

NO: The ambidextrous improvement of business processes is not carried out because of the corporate strategy of the bank.

H1: The ambidextrous improvement of business processes is in line with the bank's corporate strategy aimed at innovation and digitalization.

Data analysis: The results of Question 5 cover to the extent of 94.4% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 5:

N0: The ambidextrous improvement of business processes is not carried out in order to reduce the bank's costs, time and resources while introducing innovations.

N1: The ambidextrous improvement of business processes reduces the costs, time and resources of the bank and introduces innovations at the same time.

Data analysis: The results of Question 6 cover at the rate of 95.00% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 6:

N0: The ambidextrous improvement of business processes is not carried out due to the integration and migration of information systems and is not related to the implementation of new intrabank process systems.

H1: The ambidextrous improvement of business processes is carried out due to the integration and migration of information systems and is dictated by the implementation of new intrabank process systems.

Data analysis: The results of Question 7 cover at the rate of 90.56% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 7:

N0: Ambidextrous improvement of business processes is not related to improving the service and satisfaction of external and internal customers of the bank and increasing the security of their assets and protection from cyberattacks.

N1: Ambidextrous improvement of business processes is carried out to improve the service and satisfaction of external and internal customers of the bank and increase the security of their assets and protection from cyberattacks.

Data analysis: The results of Question 8 cover at the rate of 94.44% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 8:

N0: The improvement of business processes in the bank is carried out only for the sake of improving routine operations and through traditional methods.

N1: The improvement of business processes in the bank is carried out not only for the sake of improving routine operations and through traditional methods.

Data analysis: The results of Question 9 cover at the rate of 90.00 % the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 9:

N0: The improvement of the business processes in the bank is carried out only because of the introduction of new technologies, digitalization and innovative operations.

H1: The improvement of the business processes in the bank is carried out not only because of the introduction of innovative operations.

Data analysis: The results of Question 10 cover at the rate of 88.89 % the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 10:

N0: The improvement of business processes in the bank is carried out either to improve routine operations or to introduce innovative operations.

H1: The improvement of the business processes in the bank is carried out by a combination of improving routine operations and introducing innovative operations through the method of organizational ambidexter.

Data analysis: The results of Question 11 cover to the extent of 93.89% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 11:

N0: In the improvement of business processes in the bank are not used Lean methods, nor flexible methods for project management in scrum and kanban.

N1: In the improvement of business processes in the bank are used mainly Lean methods and flexible methods for project management in scrum and kanban.

Data analysis: The results of Question 12 and Question 13 cover at the rate of 95.00% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 12:

N0: In the ambidextrous improvement of business processes in the bank are used only Lean methods and flexible methods for project management in scrum and kanban.

N1: In the ambidextrous improvement of business processes in the bank, a variety of methods and tools are used.

Data analysis: The results of Question 14 covered at the rate of 91.67% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 13:

N0: When introducing innovations and artificial intelligence, it is not necessary to lead to entirely new business processes, but only to improve them.

H1: In the introduction of innovation and artificial intelligence, it is sometimes necessary to lead to entirely new business processes instead of improvement.

Data analysis: The results of Question 15 cover to the extent of 93.33% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 14:

N0: In the ambidextrous improvement of business processes in the bank, employees should not acquire new knowledge and skills and are not encouraged to innovate.

H1: In the ambidextrous improvement of business processes in the bank, employees acquire new knowledge and skills and their motivation for innovation is encouraged.

Data analysis: The results of Question 16 cover to the extent of 88.33% the acceptance of the alternative hypothesis.

Hypothesis 15:

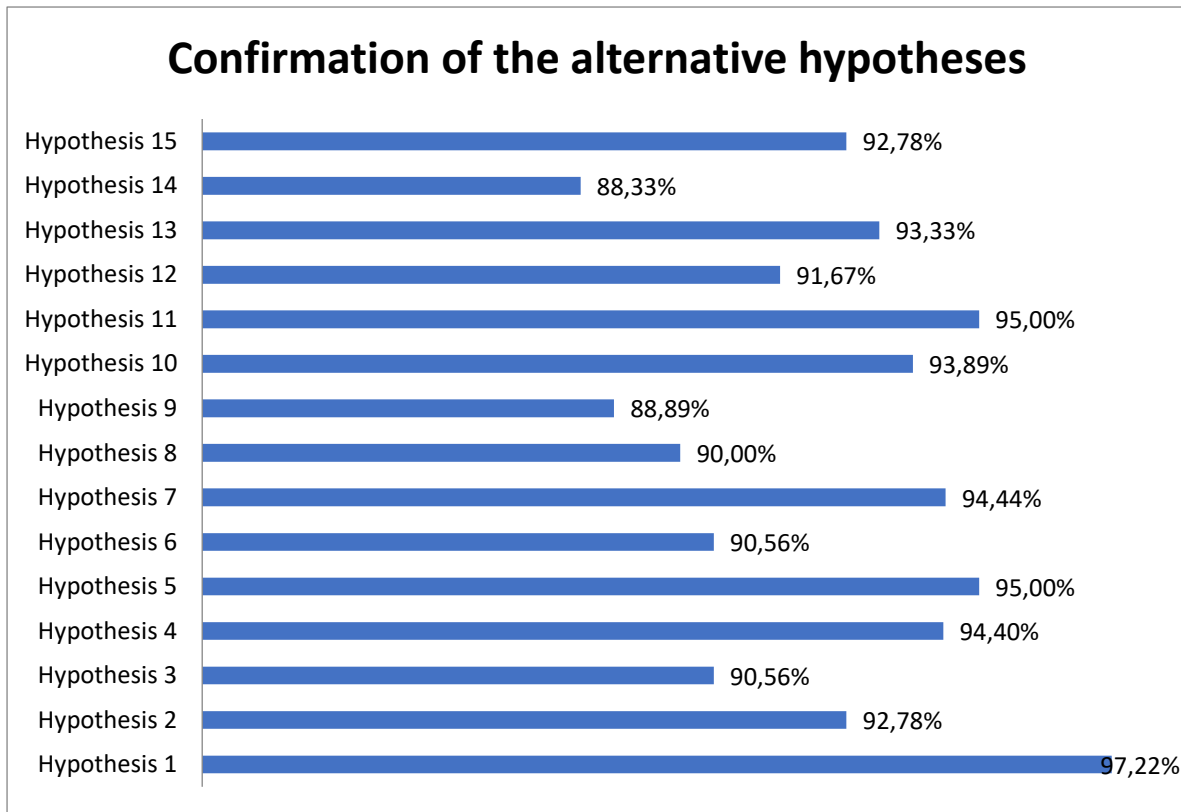
N0: The ambidextrous improvement of business processes in the bank does not encourage cooperation and exchange of knowledge and ideas by creating cross-functional teams.

N1: The ambidextrous improvement of business processes in the bank requires the creation of cross-functional teams and a working environment where cooperation and exchange of knowledge and ideas are encouraged.

Data analysis: The results of Question 17 cover at the rate of 92.78% the acceptance of the alternative hypothesis.

In the following figure, the author of the work has made a summary of the performed analysis of the hypotheses put. All fifteen hypotheses were analysed assuming the alternative hypotheses.

Figure 10. Confirmation of alternative hypotheses



Source: Figure 10., obtained after processing the data in MS Excel

The analysis fully covered the relationship between the results of the questions asked in the survey with the thirty-six experts from the branch network and the head office of the bank and the hypotheses for the ambidextrous improvement of business processes.

The relationship between the results of the questionnaire survey and the possibility of accepting alternative hypotheses in the scientific study amounted to 96.97%. The result obtained gives full confidence in accepting the presence of an operational and operational segment in the improvement of business processes and in the validity of the method of organizational ambidexterity for the improvement of business processes in banks.

Interpretation of the results obtained

Proceeding from the information obtained and summarized from the conducted survey and the correlation with these fifteen hypotheses, it is possible to confirm the model of organizational ambidexterity for the improvement of business processes in banks.

The results obtained in Figure 9. They point out the relationship between the attitudes of the central management and the employees in the branches of the bank to the improvement of business processes and to the factors that require rapid changes at all levels of process management in the bank. The results obtained confirm the need to use the current methods to improve business processes together with new flexible methods and tools that can ensure a balance between routine operations, security and innovation in the bank. On the other hand, the need of respondents to acquire new knowledge and skills to facilitate their coping with the pressure of new technologies and digitalization, as well as to create a new cross-functional environment in the process development of the bank, is confirmed.

Figure 10. aims to summarize the relationship between the questions posed by the author of the work and the formulated fifteen hypotheses. The flexibility, which has been applied in covering one hypothesis with more than one question, leads to the confirmation of the dependencies between the questions posed and the confirmation of all alternative hypotheses. The total result of the conducted survey among all 36 experts amounted to 92.75% and the analysis of the hypotheses made amounting to 92.59% confirms the validity of the Model for Ambidextrous Business Process Improvement – MABPI in the banking sector.

POSSIBLE APPLICATION OF THE MABPI MODEL IN DIGITAL AI BANK ASSISTANT

The Model for Ambidextrous Business Process Improvement (MABPI) in a commercial bank can be applied in the development and implementation of a digital AI assistant. The development and implementation of a personal digital assistant in the commercial bank's mobile application completely changes the model of bank customer service. The digital assistant is developed using state-of-the-art artificial intelligence (AI) technologies, and provides 24/7 personalized service in a digital environment through constantly self-learning artificial intelligence and data use. In the preparation of the complex project for development and implementation of a banking digital AI assistant, the effects of external factors for ***ambidextrous improvement of business processes, which are an integral part of the Model for Ambidextrous Business Process Improvement, developed by the author of the dissertation***, were taken into account. First of all, the consequences of the COVID-19 pandemic, which imposed the need for digitalized banking services. In most of the scenarios, the client can receive the desired service entirely within one conversation with the digital AI assistant in the mobile application, without visiting a bank branch or talking to a Contact Centre.

The use and implementation of the latest technological solutions such as

artificial intelligence and cloud technology in key business processes and in communication with customers plays an essential role in the creation of the digital AI assistant. Another important factor identified in the Model, namely competition with the other banks and with the fintech industry, also plays an essential role in the management decision to launch the project.

The intra-banking factors in the Model, identified and confirmed by the author's hypotheses, also find their confirmation in the fact that the use and implementation of the latest technological solutions through an AI assistant is enshrined in the bank's strategy as one of the important strategic goals. The strategic goal of the digital AI assistant is to unite all channels into one, setting the vision of digital banking of the future - a new super channel that combines direct and complete business processes of sales, customer service and consulting at different points of the customer path.

In response to the ever-increasing digitalization and the need for a perfect customer experience, the digital AI assistant enables customers to personalized, independent and independent way to perform basic banking operations and purchase some banking products entirely in a digital environment. At the same time, he can communicate with bank employees through the operational CRM, again using models based on machine learning, giving advice on customer service and offers on the most suitable banking product.

The development of a new generation personalized digital assistant is based entirely on the so-called. STP (Straight-through) processes without the need for any human intervention. In this way, the latest technological advances are implemented in the organization, leading to automation and higher efficiency in operational business processes.

The high added value and uniqueness of the digital AI assistant is due to the latest technological solutions in the field of innovation - its artificial intelligence uses algorithms powered by data based on customer interactions in combination with information of different nature, stored in the bank in accordance with the regulatory requirements of Bulgarian and European legislation. tech giants.

The project for the development and implementation of a banking digital AI assistant confirms not only the external and internal factors for the bank that have a decisive impact on the ambidextrous improvement of business processes. The hypotheses regarding ambidextrous business processes have also been confirmed, as in the implementation of the project are covered, changed and improved and operational and operational processes such as:

- Providing personalized banking information in a digital environment;

- Sale of some banking, insurance, investment and non-financial products in the mobile application of the bank;
- After sales service to individual clients of the bank;
- Managing customer contacts in a digital environment, both in the branch network and in the bank's call centre for customer service;
- Automation of internal banking processes with a focus on communication management and sales offers.

The need to create cross-functional teams set out in the MABPI Model is also confirmed, and in the different stages of development and implementation of the banking digital AI assistant experts in the organization with a diverse profile are engaged:

- Technical development - product owners, scrum masters, programmers, IT architects, artificial intelligence engineers, testers, IT experts, consultants;
- Business development - product and sales managers, business development managers, marketing and communications experts;
- Administrative and legal services - lawyers, experts in the field of regulatory compliance, GDPR and risk assessment;
- Change management - experts customer service in a branch network and contact centre.

The flexible process improvement methods set out in the Model, which allow ambidextrous process improvement, have been applied in the development and implementation of the digital AI assistant. The approach to the organization of the work is based on the Agil method - clearly defined tasks and expected results, specific deadlines and responsible for implementation, opportunities for management and solving obstacles. As a result, the different phases of the project are implemented according to the set framework and flexible management of the entire project is achieved for ambitious improvement of business processes.

Customer satisfaction has been achieved, which the author relies on as an integral part of the Model for Ambidextrous Business Processes Improvement (MABPI). They can get assistance from the digital AI assistant not only for banking, insurance, pension products and investment decisions, payments and use of cards, but also to conduct banking operations through it.

AN EXPERIMENT FOR OPERATIONAL IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES

The Five Diamonds method developed by vom Brocke and Rozemann, presented in Chapter Two combines business process management with innovation

management (primarily divergent and convergent thinking), provides ways to identify new opportunities arising from digital technologies and changing customer needs, and to integrate these opportunities into advanced or new business processes. As a continuation and in the context of the Model for Ambidextrous Business Processes Improvement (MABPI), created by the author, experimental testing of the Five Diamonds Method was carried out at a Bulgarian commercial bank.

The approbation of the Five Diamonds Method was carried out between September 15th and October 30th, 2023. It was carried out within four brainstorming sessions, which involved two process optimization experts and a business architect, two innovation experts, two IT experts and developers, two project managers, Strategic Management Expert, Business Analyst and Marketing Expert, most of the participants had over 5 years of experience in the banking sector. The selection of participants in the testing of the method proved to be of key importance in view of the effectiveness of the approach. For each of the diamond activities, the stakeholders in the bank and their roles were identified in advance.

The approbation of "Purpose Diamond" was attended by representatives of stakeholders related to business process management - a business architect and process optimization expert, as well as a strategic management expert familiar with the planning of strategic goals. The brainstorming session on the "Business Diamond" included various stakeholders, both related to BPM (business architect, process expert) and not related to the BPM - business analyst and marketing expert.

The Technology Diamond session was attended mainly by stakeholders related to digitalization and new technologies – IT experts and developers, as well as business process experts. Business process and innovation experts together with IT experts and project managers participated in the testing of the Diamond of Integration.

The motivation for applying the Five Diamonds method was to find innovative responses to the Covid-19 pandemic in the form of new processes for the digitalization of banking services in order to generate new value for customers. The focus of the sessions was focused on the new opportunities as the bank aimed to integrate business and technology opportunities into new business processes. Before the brainstorming sessions, ideas and extensive information were collected in relation to the first three diamonds (target, business and technology) based on strategic documents of the bank, annual reports, internet research.

In the individual activities - diamonds were applied the techniques described in the model. In testing the Purpose Diamond, it was found that, in terms of concrete

research, the commercial bank's goal was to provide "new digital services alongside security for customers' money." Reflecting on the purpose of the organization and the context encouraged participants to reveal and discuss the main strategic values and to define them by abstracting from the specific banking products and services (instrument). Retail banking and branch network were defined as the scope of the application after brainstorming. With regard to business trends, possible scenarios of public megatrends resulting from the Covid-19 pandemic were examined, as well as a number of new trends in the banking sector. To cover a wider range of trends, multiple sources were used, including analyses from market research (tool).

Table 1. Results of the application of the "Five Diamonds" method in a commercial bank

Activities	Techniques	Results
Diamond Target	Divergent thinking:1. Determining the whole of the organization 2. Defining the organizational context Convergent Thinking:3. Determination of the purpose of the method applied 4. Operation of the scope of the application	Divergent thinking:1." Digitalization and Accessibility" 2. Commercial Bank Convergent thinking – identifying :3. New processes and opportunities after Covid-19 4. Corporate Banking
Diamond Business	Divergent thinking:1. Identification of megatrends 2. Identifying trends in the sector Convergent Thinking:3. Assessment of mega and sectoral trends 4. Selection of mega and sectoral trends	Divergent thinking:1. Sharing economy, pandemic 2. Digitalization, personalization, mergers Convergent Thinking:3. Necessity and urgency 4. Covid-19, digitization
Diamond Technology	Divergent thinking - identifying the:1. Technological trends 2. Emerging digital technologies Convergent Thinking:3. Assessment of the above in accordance with the objective 4. Choosing the right technological trends and new digital technologies	Divergent thinking:1. Internet of Things, mobile applications, chatbots, CRM system 2. Artificial Intelligence, Blockchain Convergent Thinking:3. Need and expectation from customers 4. Artificial intelligence, mobile applications
Diamond Integration	Divergent thinking:1. Generating ideas from the 3 diamonds 2. Creating blueprints of processes Convergent Thinking:3. Evaluation of blueprints of processes 4. Choosing the right ones	Divergent thinking:1. A few ideas for new processes and services 2. Blueprints process for any idea Convergent Thinking:3. Evaluation based on survey, agile method, cost 4. Selection of 2 ideas, under modeling

Source: the author of the dissertation upon vom Brocke

In the brainstorming on the "Technology Diamond" was discussed huge information and gathered the most suggestions and ideas that were channelled by the need to meet customer expectations related to digitalization. The longest and most participants was the Diamond of Integration session and ideas for innovative

processes were discussed based on the previous three sessions on purpose, business and technology diamonds and regardless of existing organizational constraints. The generation of ideas was facilitated by the use of creativity techniques (a tool) and process blueprints were created (detailed documentation of process results and business process requirements). During the convergence phase, the generated process blueprints were evaluated on the basis of pre-selected criteria, such as feasibility, cost, expected value and strategic compliance. On the basis of this assessment, two ideas were selected to be developed in creating new processes. The results of the application of the Five Diamonds method in a commercial bank are graphically described in Table 1.

The approbation of the Five Diamonds Method of vom Brocke and Rozemann in Bulgarian Commercial Bank proved the necessity and effectiveness of a practical approach that can integrate and synthesize elements of innovation management with elements of business process management based on organizational ambidexterity. In the process of testing the method, questions arose about its applicability and within the business process management lifecycle redesign stage. In terms of context dimension, the method is particularly applicable to core business processes to create a new value proposition. In the process of applying the method, it was also found that it allows flexible configuration of all diamonds. Some organisations may therefore take all diamonds into account, while others may place more emphasis on one diamond than another.

It is important to note that the method assumes different stakeholders and encourages the involvement of multiple roles that bring different perspectives to emerging opportunities. In this way, the expertise and potential of different managers and experts in the organization are harnessed to join forces on specific issues. Conditions are also created for the development of the Bank as a learning organization and for different forms of knowledge management application.

RESULTS

The scientific study of the Model for Ambidextrous Business Process Improvement in commercial bank (MABPI), constructed by the author of the dissertation, carried out in Chapter Three, achieves the following results:

- The Model for Ambidextrous Business Process Improvement was tested in a commercial bank through the method of the laboratory experiment;

- The effects of external to the bank and internal factors in the construction of business processes are studied and proven;
- Fifteen author's hypotheses have been confirmed, formulated on the basis of expert assessments and a survey among the senior management at the head office of the bank and among the employees of the branch network;
- Conclusions based on the data obtained are drawn about the applicability of the Model for Ambidextrous Business Process Improvement in a commercial bank. As a result of the received and summarized information from the conducted survey and the dependence made with these fifteen hypotheses, it is possible to confirm the model of the organizational ambition for the improvement of business processes in banks.

The results obtained indicate the relationship between the attitudes of the central management and the employees in the branches of the bank to the improvement of business processes and to the factors that require rapid changes at all levels of process management in the bank.

The results obtained confirm the need to use the current methods to improve business processes together with new flexible methods and tools that can ensure a balance between routine operations, security and innovation in the bank. On the other hand, the need on the part of respondents to acquire new knowledge and skills to facilitate their coping with the pressure of new technologies and digitalization, as well as to create a new cross-functional environment in the process development of the bank, is confirmed.

The total result of the conducted survey among all 36 experts amounts to 92.75% and the analysis of the hypotheses amounting to 92.59% confirms the validity of the creation of the Model for Ambidextrous Business Process Improvement – MABPI in the banking sector.

CONCLUSIONS

The Model for Ambidextrous Business Process Improvement tested in a commercial bank is dictated by the need to implement and achieve strategic and organizational balance and predictability in the management and improvement of business processes in accordance with the onslaught of new technologies, digitalization and artificial intelligence. The entry of the above into a traditionally conservative and related to security and minimization of risk system such as banking poses extremely serious challenges both before the management of the bank and for all employees.

The study of these challenges leads to the emergence of the concept of organizational ambidexterity, which implies compliance in each stage and cycle of business process management with the innovative and routine (operational) components of this interaction.

The building and approbation of an organizational Model for Ambidextrous Business Process Improvement in a commercial bank is dictated by the need to study and determine the external and internal factors on which the transformation processes depend, as well as to explore in depth the business processes themselves and their management.

Confirming the possibility to achieve a comprehensive Model for Ambidextrous Business Process Improvement in a commercial bank, which takes into account external and internal factors and offers ways to find a balance between innovative and routine operations in digitization processes, is a definite scientific achievement of the author and leads to satisfaction with the achieved result.

Through the method of laboratory analysis, the author of the dissertation has carried out a survey among thirty-six experts from the head office and the branch network of the commercial bank. In the process of conducting the experiment, the opinions and analyses of experts on the topic of improving business processes are covered and thoroughly studied. The entire scientific study covers eight stages, which allow a sufficiently detailed and thorough study to be carried out.

The author of the work has conducted theoretical-experimental testing of the Model, which gives a high dose of confidence for its successful implementation. The questions included in the survey are related and determined by the extensive theoretical and expert analysis of both the business processes in the bank and the mechanisms of the organizational ambidexterity.

As confirmed by the scientific research, the author successfully applies the theory of organizational ambition to the practice of improving business processes in a Bulgarian commercial bank. The scientific study shows that the ambidextrous approach can also be successfully applied as a method for improving business processes, especially in combination with the flexible methods for BPI, which are very relevant not only in the banking sector.

The confirmation of all fifteen hypotheses of the author gives a high dose of reliability regarding the possibility of applying the Model. The study provides a clear idea of the factors that predetermine the ambidextrous direction of management and improvement of business processes. The results of the conducted survey confirm 92% of the hypotheses, which satisfies the author of the scientific work. This leads to a high degree of satisfaction with the uniqueness of the proposed model and the success of the attempt to introduce in a Bulgarian commercial bank the theory and practice of

organizational ambidexterity, which has established itself as one of the most up-to-date in the world management literature in the last decade.

We can say that the practical implementation of each of the tasks set at the beginning of the dissertation work has been realized, namely:

- 1) A theoretical overview of the basic concepts related to the management and improvement of processes in the organization is made;
- 2) The theory of organizational ambidexterity and its application in business process improvement is studied;
- 3) The main business processes in the bank and their management are summarized and described;
- 4) The main methods for improving banking business processes are studied;
- 5) A method for improving a business process in a bank with ambidextrous analysis is presented and analysed;
- 6) A research Model for Ambidextrous Business Processes Improvement in a bank has been constructed, which identifies key external and internal impact factors, integrates operational and operational processes and examines the need to manage new knowledge and skills in the bank;
- 7) The Model for Ambidextrous Business Processes Improvement was tested in a commercial bank through the method of the laboratory experiment;
- 8) The effects of external to the bank and internal factors in the construction of business processes are studied and revealed;
- 9) Fifteen author's hypotheses, formulated on the basis of expert assessments of a survey among the management at the head office of the bank and among the employees of the branch network, have been confirmed;
- 10) Conclusions based on the data obtained are drawn about the applicability of the Model for Ambidextrous Business Processes Improvement in a commercial bank.

In a broader context, the balance between research and implementation activities in each organization will determine its competitiveness and ability to meet the expectations of its customers. In every banking business process, there is a need to look for an opportunity for new knowledge, research and innovation to be in balance with the routine banking process itself.

The theory of organizational ambidexterity can find significant application in the improvement of business processes in view of the fact that in the improvement of any business process there is a need for new knowledge, research and innovation that will be in balance with the routine and traditional performing process itself.

The application of the theory of ambidexterity for the purposes of this study on the improvement of business processes in the banking sector is a significant author's contribution, as well as in terms of the use of opportunities for ambidextrous analysis in the methodology for improvement of banking business processes.

On the success of achieving equilibrium and balancing between innovation and routine in the improvement of business processes depends to a large extent the success of the process improvement itself and ultimately the achievement of increased business efficiency, quality and user satisfaction.

IV. MAIN SCIENTIFIC AND APPLIED CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION

- 1) A critical analysis of the existing theory of improving business processes in a commercial bank is carried out.
- 2) An author's model for improving business processes in a commercial bank is proposed.
- 3) An original author's methodology for research and application of a Model for Ambidextrous Business Process Improvement is proposed, which includes a study of the impact of external and internal factors and a study of operational and operational business processes.
- 4) The author's methodology is approbated in the conditions of a Bulgarian commercial bank.
- 5) An innovative Model for Ambidextrous Business Process Improvement in a commercial bank has been developed and tested, which includes research on innovative business processes and the impact of external factors such as new technologies, digitalization and the introduction of artificial intelligence.

V. LIST OF AUTHOR'S PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION

1. Kolev, Ivelin., (2022), Business Process Improvement (BPI) in the Banking Sector under the Pressure of a Global Pandemic, ICODECON 2022, Kalamata, ISBN 978-618-86130-1-0, p.454
2. Kolev, Ivelin., (2023), Ambidextrous Business Process Management in A Commercial Bank: The Five Diamond Method for Explorative BPM, KNOWLEDGE – International Journal, Vol.56.1, p.31-37
3. Kolev, Ivelin., (2024), Digital Transformation and Introduction of Artificial Intelligence in a Bulgarian Commercial Bank in the Context of Business Process Improvement, KNOWLEDGE – International Journal, Vol.63, p.123